



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL CENTRO
EDUCATIVO “MARIO BENEDETTI””

MARCO DAVID ERAZO PAVÓN

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Año 2010

CERTIFICACIONES

i. Declaración de Responsabilidad

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería Comercial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Marco David Erazo Pavón

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado (título), ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 20 de febrero del 2.010.

Marco David Erazo Pavón

ii. Certificado de tutoría

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO

Ingeniería Comercial

CERTIFICADO

Ingeniero Jaime Chiriboga e Ingeniero Jaime Cadena

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Mejoramiento de procesos del Centro Educativo Mario Benedetti realizado por Marco David Erazo Pavón, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la presente tesis ha sido realizada conscientemente y bajo la guía de unos excelentes maestros, su aplicación si es apta y se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Marco David Erazo Pavón que lo entregue al Ingeniero Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 20 de febrero del 2.010.

Ing. Jaime Chiriboga

DIRECTOR

Ing. Jaime Cadena

CODIRECTOR

iii. Autorización de publicación

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Ingeniería Comercial

AUTORIZACIÓN

Yo, Marco David Erazo Pavón

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Mejoramiento de procesos del Centro Educativo Mario Benedetti, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 20 de febrero del 2.010.

Marco David Erazo Pavón

iv. DEDICATORIA



a presente tesis está dirigida a mis padres, quienes son el apoyo fundamental e incondicional durante el transcurso de mi vida, siendo la base y fuente de aliento para realizar mis metas y de esta manera me ha ayudado a concluir con una etapa más en mi vida.

A mis hermanas que han sabido orientarme en los momentos de apremio con su apoyo incondicional, a mi familia en general, a mi mejor amiga y a mi novia que me ha apoyado incondicionalmente.

Por ser mi familia y sobretodo mis amigos, son los dueños de este trabajo.

v. AGRADECIMIENTO



En primer lugar quiero agradecer a Dios, por ser mi amigo y guiarme por el camino correcto en toda circunstancia de la vida y por darme la oportunidad de terminar una etapa más de mi vida.

A mis padres a mis hermanas y a mi novia por ser el apoyo incondicional, por sus palabras de aliento, por su tolerancia, confianza y amor.

A la Escuela Politécnica del Ejército, específicamente al Departamento de Ciencias Administrativas, especialmente para el Ing. Jaime Chiriboga y para el Ing. Jaime Cadena, quienes han sido mis maestros y han sabido transmitirme sus conocimientos orientándome en el desarrollo del presente proyecto.

Por último quiero agradecer a todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron a lo largo de este camino, a esos amigos que día a día me enseñan algo nuevo con sus experiencias, a mi familia en general que ha estado junto a mí en todo momento celebrando mis logros.

vi. Índice de contenidos

| | |
|---|-----|
| Carátula..... | |
| Certificaciones..... | |
| Dedicatoria..... | |
| Agradecimiento..... | |
| Resumen..... | |
| Capítulo I..... | 1 |
| 1.1 Generalidades..... | 1 |
| 1.1.1 La Institución..... | 1 |
| 1.1.2 Productos y servicios..... | 2 |
| 1.1.3 La problemática de la Institución..... | 5 |
| 1.1.4 Marco Teórico..... | 7 |
| 1.1.4.1 La Administración por procesos..... | 10 |
| 1.1.4.2 Proceso..... | 11 |
| 1.1.4.3 Clasificación de procesos..... | 11 |
| 1.1.4.4 Elementos de un proceso..... | 12 |
| 1.1.4.5 Mapa de procesos..... | 13 |
| 1.1.4.6 Diseño de procesos..... | 14 |
| 1.1.4.7 Diagrama de flujo..... | 14 |
| 1.1.4.8 Manual de procesos..... | 16 |
| 1.1.4.9 Cadena de valor..... | 16 |
| 1.1.5 Marco conceptual..... | 187 |
| Capítulo II Diagnóstico situacional y Direccionamiento Estratégico..... | 19 |
| 2.1 Análisis Interno..... | 19 |
| 2.1.1 Microambiente..... | 19 |
| 2.1.1.1 Clientes..... | 19 |
| 2.1.1.2 Proveedores..... | 20 |

| | | |
|---------|-----------------------------------|----|
| 2.1.1.3 | Competencia..... | 20 |
| 2.1.1.4 | Organismos de control..... | 21 |
| 2.2 | Análisis Interno..... | 22 |
| 2.2.1 | Administrativo..... | 22 |
| 2.2.2 | Organización..... | 22 |
| 2.2.3 | Dirección..... | 22 |
| 2.2.4 | Control..... | 23 |
| 2.2.5 | Financiera..... | 23 |
| 2.2.6 | Tecnología..... | 23 |
| 2.2.7 | Talento humano..... | 23 |
| 2.3 | Análisis de matrices..... | 23 |
| 2.3.1 | Matrices de impacto..... | 23 |
| 2.3.1.1 | Matriz de impacto externo..... | 24 |
| 2.3.1.2 | Matriz de impacto interno..... | 25 |
| 2.3.1.3 | Matriz de vulnerabilidad..... | 26 |
| 2.3.1.4 | Matriz de aprovechabilidad..... | 27 |
| 2.3.1.5 | Hoja de trabajo FODA..... | 28 |
| 2.3.1.6 | Matriz estratégica FODA..... | 29 |
| 2.4 | Análisis FODA..... | 31 |
| 2.5 | Direccionamiento Estratégico..... | 33 |
| 2.6 | Misión..... | 35 |
| 2.7 | Visión..... | 37 |
| 2.8 | Objetivo..... | 38 |
| 2.9 | Políticas..... | 40 |
| 2.10 | Estrategias..... | 42 |
| 2.11 | Mapa estratégico..... | 43 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo III Levantamiento y Análisis de procesos..... | 45 |
| 3.1 Cadena de valor empresarial..... | 45 |
| 3.2 Inventario de procesos..... | 49 |
| 3.2.1 Elementos de un procesos..... | 49 |
| 3.2.2 Mapa de procesos de la institución..... | 50 |
| 3.2.3 Jerarquía de procesos..... | 52 |
| 3.3 Hoja de costos..... | 55 |
| 3.4 Análisis de procesos..... | 57 |
| 3.4.1 Flujodiagramación..... | 57 |
| | |
| Capítulo IV Mejoramiento de procesos..... | 74 |
| 4.1 Procesos mejorados..... | 74 |
| 4.2 Acciones de mejoramiento..... | 75 |
| 4.3 Herramientas de mejoramiento..... | 75 |
| 4.4 Diseño de herramientas..... | 78 |
| 4.4.1 Flujodiagramación..... | 78 |
| 4.4.2 Hoja comparativa o de mejoramiento..... | 80 |
| 4.4.3 Hoja de caracterización..... | 82 |
| | |
| Capítulo V Propuesta de Organización por procesos..... | 127 |
| 5.1 Cadena de valor..... | 127 |
| 5.2 Proceso gobernante..... | 131 |
| 5.3 Propuesta de indicadores de gestión para los procesos gobernantes..... | 132 |
| 5.4 Proceso productivo..... | 133 |
| 5.5 Propuesta de indicadores de gestión para los procesos productivos..... | 134 |
| 5.6 Proceso de apoyo..... | 135 |

| | | |
|---|---|-----|
| 5.7 | Propuesta de indicadores de gestión para los procesos de apoyo..... | 136 |
| 5.8 | Organización por procesos..... | 137 |
| 5.9 | Organigrama estructural..... | 138 |
| 5.10 | Definición de responsabilidades y actividades..... | 139 |
| 5.10.1 | Proceso Gobernante: Gestión directiva..... | 139 |
| 5.10.2 | Proceso Productivo: Inscripción y matriculación.... | 140 |
| 5.10.3 | Proceso Productivo: Docencia..... | 141 |
| 5.10.4 | Proceso Productivo: Evaluación..... | 142 |
| 5.10.5 | Proceso de apoyo: Gestión Administrativa..... | 142 |
| 5.10.6 | Proceso de apoyo: Gestión Financiera..... | 143 |
| 5.10.7 | Proceso de apoyo: Control de personal..... | 143 |
| 5.10.8 | Proceso de apoyo: Gestión de Adquisiciones..... | 144 |
| 5.11 | Descripción de puestos y cargos..... | 144 |
| Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones..... | | 164 |
| 6.1 | Conclusiones..... | 164 |
| 6.2 | Recomendaciones..... | 165 |
| Bibliografía..... | | 167 |
| Webgrafía..... | | 169 |

Listado de tablas gráficos y anexos

| | | |
|-------------------------|---|----|
| Índice de gráficos..... | | |
| vii. | Croquis..... | 2 |
| viii. | Organigrama actual de la institución..... | 4 |
| ix. | Diagrama Causa y efecto..... | 5 |
| x. | Elementos de un proceso..... | 12 |
| xi. | Mapa de procesos (ejemplo)..... | 13 |

| | | |
|----------|---|-----|
| xii. | Representación gráfica del proceso..... | 15 |
| xiii. | Cadena de valor (ejemplo)..... | 17 |
| xiv. | Principios y valores de la institución..... | 33 |
| xv. | Mapa estratégico..... | 43 |
| xvi. | Cadena de valor de Porter..... | 46 |
| xvii. | Cadena de valor de la institución..... | 48 |
| xviii. | Mapa de procesos de la institución..... | 50 |
| xix. | Jerarquía de procesos de la institución..... | 52 |
| xx. | Flujodiagramación..... | 80 |
| xxi. | Hoja comparativa o de mejoramiento..... | 82 |
| xxii. | Hoja de caracterización..... | 83 |
| xxiii. | Cadena de valor del Centro Educativo Mario Benedetti..... | 130 |
| xxiv. | Organización por procesos..... | 137 |
| xxv. | Organigrama estructural..... | 138 |
| | Índice de cuadros..... | |
| xxvi. | Matriz de impacto externo..... | 24 |
| xxvii. | Matriz de impacto interno..... | 25 |
| xxviii. | Matriz de vulnerabilidad..... | 26 |
| xxix. | Matriz de aprovechabilidad..... | 27 |
| xxx. | Hoja de trabajo FODA..... | 28 |
| xxxi. | Matriz estratégica FODA..... | 29 |
| xxxii. | Actores vs principios y valores..... | 33 |
| xxxiii. | Hoja de costos..... | 55 |
| xxxiv. | Costos de operación..... | 56 |
| xxxv. | Costo total por minuto..... | 57 |
| xxxvi. | Propuesta de indicadores para el proceso gobernante..... | 132 |
| xxxvii. | Propuesta de indicadores para los procesos productivos..... | 134 |
| xxxviii. | Propuesta de indicadores para los procesos de apoyo..... | 136 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Anexos..... | 175 |
| xxxix. Anexo 1 (clientes)..... | 175 |
| xl. Anexo 2 (proveedores)..... | 180 |
| xli. Anexo 3 (administrativo)..... | 187 |
| xlii. Anexo 4 (organización)..... | 188 |
| xliii. Anexo 5 (dirección)..... | 191 |
| xliv. Anexo 6 (control)..... | 194 |
| xlv. Anexo 7 (financiera)..... | 196 |
| xlvi. Anexo 8 (tecnología)..... | 198 |
| xlvii. Anexo 9 (talento humano)..... | 200 |

xlvi. RESÚMEN

El presente proyecto abarca 6 capítulos muy importantes los cuáles nos permitirán identificar la correcta aplicación y uso de los procesos.

- De la investigación inicial realizada he podido apreciar que el Centro Educativo Mario Benedetti es una institución orientada a la educación personalizada que ofrece servicios extras, comparándole con otras instituciones similares.

He notado además que la falta de procesos documentados en la institución no ha permitido una adecuada gestión integral de la educación, por lo que el presente proyecto propone implementar una administración por procesos y para lo cual se realiza la clasificación de mismos.

- Posteriormente se realiza el diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico a través del análisis interno y externo, para continuar con el análisis de matrices de impacto externo, interno, vulnerabilidad, aprovechabilidad, hoja de trabajo FODA y finalizar con la matriz estratégica FODA.

El direccionamiento estratégico se realiza en base a los principios y valores de la institución, misión, visión, objetivo general, objetivos específicos, políticas y estrategias las que son resumidas en el mapa estratégico.

- Seguidamente se realizó el levantamiento de procesos de la institución basándonos en la cadena de valor de Porter.

Recorriendo cada área de la Institución, se identificaron los procesos gobernantes, operativos y de apoyo, con el propósito de realizar el mapa de procesos, para luego ejecutar la jerarquía de procesos.

Con la ayuda de los datos proporcionados por la institución, se realizó la hoja de costos, costos de operación y se determinó el costo total por

minuto para concluir con la flujodiagramación de cada uno de los procesos.

- Una vez realizado el levantamiento de procesos, se procedió a presentar la propuesta de mejoramiento de los mismos, con el objetivo de disminuir costos y tiempos, a través de las acciones de mejoramiento propuestas (mejoramiento, fusión, eliminación y creación).

Las herramientas que se utilizaron son: flujodiagramación, hoja comparativa o de mejoramiento y hoja de caracterización.

Los tiempos ahorrados son de 366.635 minutos y los costos ahorrados son de 23.045,695 dólares.

- Se plantea la propuesta de organización de procesos mediante la cadena de valor mejorada, mapa de procesos mejorados, factores de éxito, indicadores de gestión, organización por procesos, organigrama y establecimiento de responsabilidades y actividades las que permitirán a la institución obtener resultados mejores.

SUMMARY

This project includes 6 chapters very important that will allow identify the correct application and use of processes.

- During the investigation I can detect that the Educative Center Mario Benedetti is an institution oriented to the education that offers personalized education and services extras, comparing with other similar institutions.

I have appreciated also that the documented processes is not applied in the institution the same that has not allowed an adequate integrated management of education, and with this investigation proposes to implement a project administration processes and then perform the process classification.

- After I have made the situational diagnostic and the strategic direction, through the internal and external review, to continue the analysis of external impact matrices, internal vulnerability, drawing, SWOT and worksheet completion with the SWOT strategic matrix.

The strategic direction is based on the principles and values of the institution, mission, vision, principal goal, specific goals, policies and strategies outlined in the strategic map.

- This is followed by the uprising process of the institution, based on Porter's value chain,

Through each area of the Institution, the processes were identified: main, operational and support process, with the purpose of carrying out the mapping of processes, and then performs the hierarchy of processes.

With data of the institution provided, I make the sheet costs, operating costs and total cost per minute for to conclude in a flow layout of each processes.

- Once made the uprising process, I proceed to present the proposed process improvement in order to reduce costs and times, through the proposed improvement measures (improvement, fusion, deletion and creation).

The tools used were: flow layout, comparative or improvement sheet, and sheet characterization.

The time savings was 366,635 minutes and costs saved was \$ 23,045.695.

- Will propose organization processes by improved value chain, improved process map, success factors, indicators management, organization processes, organization and establishment of responsibilities and activities, which allow the Institution to obtain better results.