



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON
LA COLECTIVIDAD**

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
PROMOCIÓN XV**

**PROYECTO DE GRADO DE MAESTRÍA EN
“GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD”**

**TÍTULO: DISEÑO DE PROCESOS BAJO NOTACIÓN BPMN E
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS
EN EL CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO C.R.O.E.**

AUTOR: MÓNICA ALEXANDRA DOMÍNGUEZ SANTILLÁN

DIRECTOR: ING. JAIME CADENA E.

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE 2014

CERTIFICADO DEL DIRECTOR

ING. JAIME CADENA

CERTIFICA

Que el proyecto titulado: “**DISEÑO DE PROCESOS BAJO NOTACIÓN BPMN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS EN EL CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO C.R.O.E.**” realizado por la Ingeniera Mónica Alexandra Domínguez Santillán, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, en el Reglamento de Estudiantes.

Debido a la serie de problemas en los procesos y en la coordinación del trabajo y las actividades del Centro de Recreación de Oficiales del Ejército, se ha encontrado necesario realizar el diagnóstico y análisis de la organización, con la finalidad de proporcionar una herramienta que ayude al desarrollo del Centro de Recreación de Oficiales del Ejército, se recomienda la publicación del presente trabajo.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizo a la Ing. Mónica Alexandra Domínguez Santillán que lo entregue al Ing. Jorge Rodríguez, en su calidad de Coordinador de la Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad.

Sangolquí, 22 de julio de 2014

EL DIRECTOR

ING. JAIME CADENA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ING. MÓNICA ALEXANDRA DOMÍNGUEZ SANTILLÁN

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE PROCESOS BAJO NOTACIÓN BPMN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS EN EL CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO C.R.O.E.”**, ha sido desarrollado con base a una investigación de campo, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en las citas bibliográficas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 22 de julio de 2014

EL AUTOR

M. ALEXANDRA DOMÍNGUEZ S.

AUTORIZACIÓN

Yo, MÓNICA ALEXANDRA DOMÍNGUEZ SANTILLÁN

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la institución el proyecto de grado titulado: “**DISEÑO DE PROCESOS BAJO NOTACIÓN BPMN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LOS PROCESOS EN EL CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO C.R.O.E.**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 22 de julio de 2014

EL AUTOR

MÓNICA ALEXANDRA DOMÍNGUEZ SANTILLÁN

AGRADECIMIENTO

Deseo empezar a agradecer al ser más grande y maravilloso que guía nuestras vidas, que es la luz en el camino de cada ser humano, a Dios quien ha guiado cada uno de mis pasos durante estos años de estudio.

También deseo agradecer a mis amados padres quienes han sido mi gran ejemplo de superación, de sacrificio y dedicación constante para lograr siempre las metas que me he propuesto, gracias por darme la oportunidad de vida y apoyarme de forma incondicional en mis decisiones.

Deseo también agradecerle a mi amado Esposo Orlando y a mis adorables hijos Franz y Alan quienes han sido el combustible que han impulsado este gran paso que di en mi vida profesional, son la fuerza que necesitaba para seguir en las metas que me he propuesto y que siempre irán en beneficio de nuestro hogar.

Es importante agradecerle al Sr. Ing. Jaime Cadena quien con su paciencia y sabiduría ha sabido guiar el desarrollo del presente proyecto.

A todos los Oficiales en servicio activo y pasivo del Ejército Ecuatoriano quienes me dieron la oportunidad de realizar el presente proyecto en la institución a la que ellos representan tan dignamente, a todo el personal del Centro de Recreación de Oficiales del Ejército por permitirme conocer a profundidad su valioso trabajo y poder contribuir con ellos a la mejora del servicio en su institución.

Gracias a todos mis familiares y amigos que de alguna manera han sido parte de esta nueva meta y han estado a mi lado durante estos años apoyando al cumplimiento de este nuevo sueño.

DEDICATORIA

El presente proyecto ha sido el resultado de un objetivo planteado en el año 2012, el mismo que empezó siendo un sueño, un sueño anhelado por más de 10 años y que hoy se está volviendo realidad, por esto deseo dedicar este trabajo a:

ORLANDO, FRANZ y ALAN

Quienes han dejado momentos y sueños propios por apoyarme e impulsarme a cumplir con este gran sueño, además es por ellos por quienes siempre voy a luchar, a superarme y a estar siempre en constante preparación para ser un orgullo y apoyo para ustedes por siempre, les amo mucho.

RESUMEN EJECUTIVO

Una vez realizado el análisis de la organización se procede con el Levantamiento y Diseño de los Procesos en el Centro de Recreación de Oficiales del Ejército bajo la notación del BPMN, en el que se puede observar de manera muy práctica la forma en la que se encuentran trabajando actualmente, este diseño ha sido realizado de manera muy detallada y fácil de visualizar para que todos los trabajadores del C.R.O.E. puedan interpretar sus diferentes actividades, además fue realizado con el apoyo de cada uno de los trabajadores, estos procesos se van a convertir en la base para el desarrollo y propuesta de cambios y mejoras en su organización. Como una actividad complementaria se proponen fichas técnicas de los procesos en las que se detalla todo lo concerniente a cada proceso; indicadores de los procesos que facilitan la medición de los mismos, apoyando en la identificación de problemas y la aplicación de propuestas de solución; fichas de procedimientos en las que se detalla de manera muy sencilla cada una de las actividades de los procesos y subprocesos, convirtiéndose en una herramienta básica y de mucha importancia para cada trabajador; finalmente se presentan los registros que son formatos claves e indispensables que sirvan para el desarrollo de las actividades propias del servicio que se ofrecen en club y que permiten estandarizar la forma de trabajar de todo el personal y sus administradores, facilitando así el control de las actividades que en este se desarrollan.

PALABRAS CLAVE

Procesos

BPM

BPMN

Diseño de Procesos

Indicadores

Procedimientos

Registros

SUMMARY

Of the Organization Análisis was the done and then the which uprising and process design in the Center of Recreation of Army's Officers under the notation of BPM, in which you can observ in a very practical way that are working currently, this design has been done very detailed and easily visualize way in orher to all the workers of the C.R.O.E. can interpret theirs different activities, in addition it was made with the support of each one of the workers, these processes will become the basis for the development and proposal of changes and improvements in their organization. As a complementary activity is proposed technical specifications of processes which details everything about every process; indicators of the processes that facilitate the same measurement, supporting the identification of problems and the implementation of solutions; procedures index cards which are detailed in easy way each one of the activities of processes and threads, becoming in basic tool and great importance for each worker; Finally it presents records which that are key and essential formats that serve for the development of the activities of the service offered in club and allow you to standardize the way of working of all staff and managers, thus facilitating the control of the activities which are developed in the club.

Key Words:

Processes

BPMN

BPM

Process' indicators

Procedures

Record

Índice de contenidos

CAPÍTULO 1	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Generales.....	11
1.4.2 Específicos	11
1.5 Descripción Organizacional	11
1.6 Fuentes y técnicas para recolección de la información	14
1.7 Metodología de investigación, recolección y procesamiento de la información.....	15
CAPITULO 2	17
2.1 Direccionamiento Estratégico	17
2.2 Gestión de Procesos.....	20
2.3 Cadena de Valor	23
2.4 Definición de Procesos	25
2.5 Clasificación de Procesos	26
2.5.1 Por el tipo de Clientes	26
2.5.2 Por el Nivel Jerárquico.....	27
2.6 Elementos del Proceso.....	28
2.7 Mapa de Procesos	31
2.8 Levantamiento de Procesos	32
2.9 Procedimientos	33
2.10 Diseño de Procesos	34
2.11 Business Process Management - BPM	36
2.11.1 Estructura de los BPM	37
2.11.2 Características de los BPM	39
2.11.3 Funcionalidad del BPM.....	40
2.11.4 Beneficios del BPM	41
2.12 BPMS.....	42
2.13 Notación BPMN	43

2.13.1	Evolución	45
2.13.2	Estándar BPMN 2.0	48
2.13.3	Elementos del BPMN.....	49
2.14	Documentación de Procesos	50
2.15	Bizagi	51
2.16	Indicadores.....	54
2.16.1	Clasificación de los Indicadores.....	55
2.16.2	Características de los Indicadores	55
2.16.3	Elementos de los Indicadores.....	56
2.16.4	Formulación de Indicadores.....	57
2.17	Medición de Procesos	58
CAPÍTULO 3		61
DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL CROE.....		61
3.1	Recopilación de la información.....	61
3.2	Levantamiento y Diseño de los procesos	61
3.2.1	Identificación y Secuencia de Procesos	63
3.2.2	Cadena de Valor.....	63
3.2.3	Mapa de Procesos.....	64
3.2.4	Inventario de Procesos	65
3.2.5	Diseño de procesos bajo notación BPMN utilizando la herramienta Bizagi	67
3.2.5.1	Macro Procesos	67
3.2.5.2	Procesos.....	68
3.2.5.3	Procedimientos.....	69
3.3	Medición.....	71
3.3.1	Propuesta de Indicadores.....	72
3.3.2	Medición de los Indicadores	73
3.3.2.1	Indicador del Porcentaje de Quejas presentadas	73
CAPÍTULO 4		76
4.1	Conclusiones.....	76
4.2	Recomendaciones	79
Bibliografía		80

Índice de tablas

Tabla 1: Diferencias entre Gestión de Procesos y Administración Tradicional .	23
Tabla 2 Identificación y Secuencia de Procesos del CROE.....	63
Tabla 3: Inventario De Procesos del CROE.....	66
Tabla 4: Simbología de Procesos	71

Índice de gráficos

Gráfico 1. Identificación del Problema	3
Gráfico 2 Orgánico Estructural del C.R.O.E.....	13
Gráfico 3: Direccionamiento Estratégico.....	18
Gráfico 4: El Direccionamiento Estratégico	19
Gráfico 5: Cadena de Valor.....	24
Gráfico 6: Clasificación procesos por Nivel Jerárquico	27
Gráfico 7: Despliegue de Procesos	28
Gráfico 8: Elementos Básicos de Procesos	31
Gráfico 9: Implementación de Procesos	38
Gráfico 10: Pasos de los BPM	39
Gráfico 11: Organizaciones ANTES de trabajar con enfoque en procesos	43
Gráfico 12: Organización DESPUÉS de trabajar con enfoque en procesos	43
Gráfico 13: Componentes de bizagi.....	51
Gráfico 14: Procesos de Bizagi, soluciones	54
Gráfico 15: Formulación de Indicadores.....	58
Gráfico 16: Medición de Procesos	59
Gráfico 17: Ficha de Levantamiento de Procesos.....	62
Gráfico 18. Cadena de Valor.....	64
Gráfico 19: Mapa de Procesos del CROE.....	65
Gráfico 20: Macro Procesos- Mapa de procesos.....	68
Gráfico 21: Procesos	69
Gráfico 22: Procedimientos.....	70
Gráfico 23: Fichas de Indicadores.....	72

Gráfico 24: gráfico del indicador	74
Gráfico 25: Formulario de quejas y sugerencias.....	75

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes

El Centro de Recreación de Oficiales del Ejército fue creado hace 30 años con la finalidad de ofrecer a los socios y sus familias instalaciones necesarias para relajación, recreación, descanso y recuperación durante todo el año.

Durante los últimos años el país ha vivido una serie de cambios necesarios para competir en este mundo globalizado, los mismos que han sido ejecutados desde el gobierno central, esto ha motivado a las empresas de servicios a impulsar la calidad en todos sus productos y servicios ofrecidos a los clientes que las visitan, por lo que el directorio del CROE determinó la necesidad de entrar en este nuevo cambio para cumplir con la misión y visión de club.

Luego de realizar el análisis respectivo del Ambiente Interno, Externo y Microambiente se logró determinar que los socios tiene una buena percepción sobre el club y las diversas actividades realizadas en éste, además que existe un empoderamiento muy fuerte con el club. Pero también se pudo determinar que los socios no se sienten escuchados por la institución, el servicio recibido no ha sido de la mejor calidad razón por la cual sus visitas no son muy frecuentes.

Es importante señalar que tiene una gran ventaja que es su ubicación y cercanía al mercado objetivo, la disponibilidad del capital, cercanía a proveedores de la zona para garantizar productos frescos y calidad en sus alimentos. Así también se puede mencionar algunos problemas internos como es el caso de contar con personal con

experiencia pero sin formación técnica. No existen evidencias de evaluaciones al personal, no tienen bien definida su cultura organizacional, no poseer una cultura de servicio y atención al cliente, ha sido lo que más ha limitado al club para lograr su objetivo y satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas.

En cuanto a la relación con los socios y clientes también se puede observar que no existe relación con los clientes, estos no tienen ningún poder de negociación con la institución. Si el club fuese una empresa privada se podría evidencia una potencial amenaza en cuanto a la posibilidad de tener competencia con un producto o servicio de similares costos pero con calidad.

1.2 Planteamiento del Problema

Para realizar la formulación del problema se trabajó mediante el análisis del problema propuesto por Van Dalen, el mismo que sintetiza el problema en los siguientes pasos:

1. Reunir todos los hechos que se relacionen con el problema
2. Mediante la observación determinar qué hechos son importantes
3. Identificar la causa probable del problema o dificultad
4. Proponer hipótesis de la causa
5. Mediante la observación y el análisis verificar que estén señaladas las que son realmente importantes
6. Visualizar la solución del problema, mediante la explicación e interrelación de estas
7. Encontrar la relación existente entre los hechos y las explicaciones

8. Examinar los elementos identificados supuestos mediante el desarrollo del gráfico No. 1

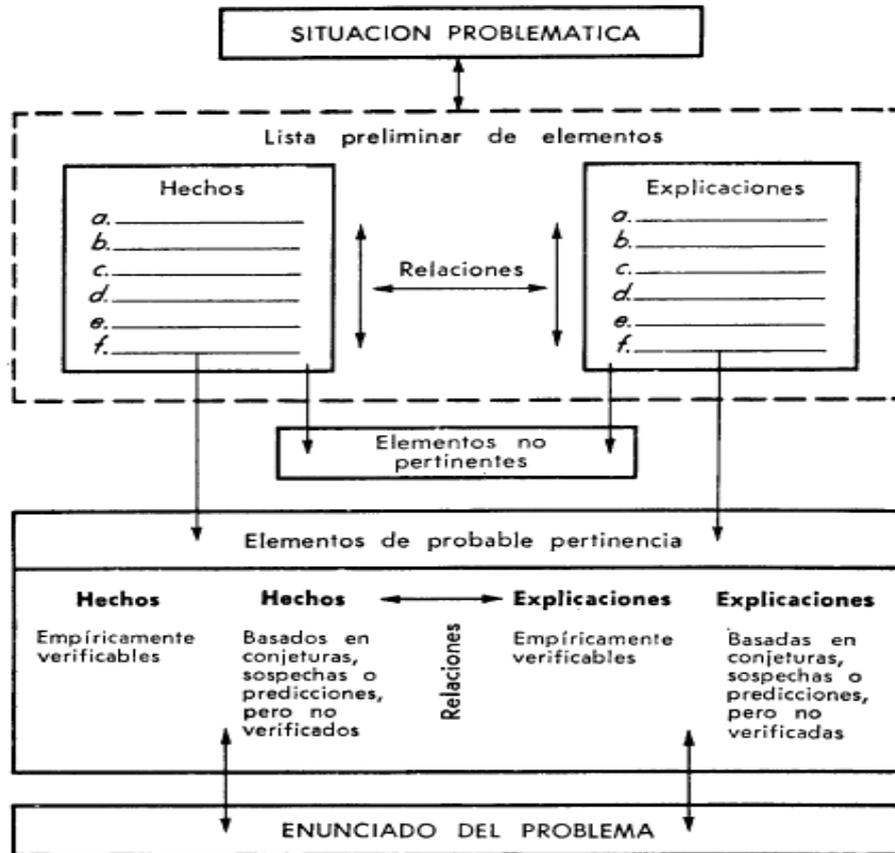


Gráfico 1. Identificación del Problema

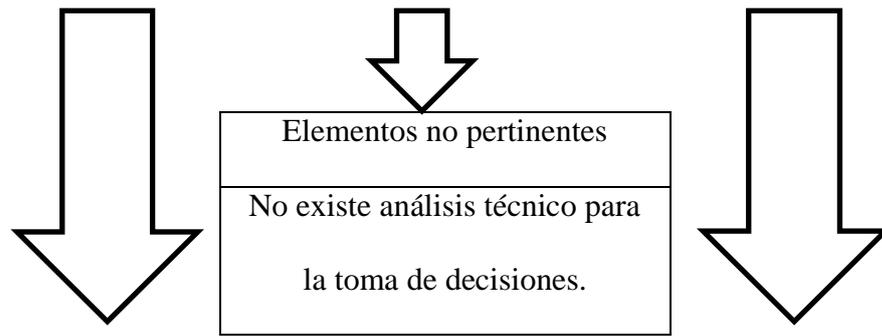
Fuente: Van Dalen (1983)

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El cliente no se siente escuchado, no está bien definida la cultura organizacional, no poseen cultura de servicio y atención al cliente, el personal no tienen las competencias esperadas para los cargos de acuerdo a su manual de descripción de cargos, su trabajo se cumple en base a la experiencia, no está documentada sus tareas y responsabilidades. No existen procesos definidos en la organización por lo que no existe forma de medir el desempeño de los trabajadores en base a las funciones que deben cumplir.

HECHOS	EXPLICACIONES
El Directorio del CROE es el único que puede tomar decisiones administrativas.	El Directorio ha trazado su línea de acción, en base a la experiencia de sus miembros, pero no toma en cuenta los nuevos requerimientos que exigen los mercados modernos para competir con calidad y eficiencia.
No existen procesos definidos.	El CROE desde sus inicio ha trabajado en base a la indicaciones impartidas por las autoridades de turno y a la experiencia propia de sus trabajadores, tampoco existen indicadores para medir su desempeño y lograr la mejora continua en sus procesos y sus funciones.
No existe claridad en la forma de hacer su trabajo.	El personal operativo de la organización no tiene claro cómo realizar su trabajo en base a estándares, no se encuentra documentada la forma de realizar las diferentes actividades y de saber qué hacer en una eventualidad que se presentare, no se mide de ninguna manera el desempeño de éstos en su trabajo y la responsabilidad para realizar sus actividades
No existe análisis técnico para las decisiones	No existe un personal asesor o permanente en el Directorio que asesore en la toma de decisiones, éstas se las analiza de acuerdo a experiencias vividas por los miembros de este, en el ámbito militar, no existe ningún personal técnico o especializado en el área hotelera que pueda asesorar esas decisiones.

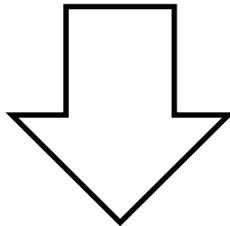
<p>Los socios no están conformes con los costos en comparación con la calidad de servicio recibido</p>	<p>De los socios encuestados el 32,5% de los encuestados señalan que se debería mejorar la atención al cliente, el 56,5% no esté conforme con la calidad recibida por los servicios.</p>
<p>No existe canales para escuchar al cliente</p>	<p>Un 85% de los encuestado no han presentado quejas porque no han encontrado la forma de hacerlo, no existe ningún lugar al que se pueda acercar para realizar dicha queja o sugerencia, el 87,5% desconoce la existencia de la página web, y un 84% no ha tenido información de las promociones y servicios especial que se ofrecen en el club, tampoco un 91% han asistido a asambleas o han recibido la información de lo que se trata en dichas reuniones.</p>
<p>Personal polifuncional</p>	<p>El personal del CROE, cumple varias funciones de diferentes departamento en una misma jornada de trabajo, lo cual dificulta el correcto desempeño de sus funciones, teniendo un resultado no óptimo en su desenvolvimiento.</p> <p>No tiene un manual que describa las funciones que son de su responsabilidad ni existe algún indicador adecuado para evaluar y mediar las capacidades de sus trabajadores de acuerdo a su manual de descripción de cargos.</p>



Elementos de probable pertinencia		
Hechos	↔	Explicaciones
El Directorio del CROE es el único que puede tomar decisiones administrativas.	Relaciones	El Directorio es el único responsable de trazar el camino a seguir, en base a la experiencia de sus miembros, pero no toma en cuenta los nuevos requerimientos que exigen los mercados modernos para competir con calidad y eficiencia.
Los socios no están conformes con los costos de los diferentes servicios frente a la calidad de estos.		De los socios encuestados el 32,5% de los encuestados señalan que se debería mejorar la atención al cliente, el 56,5% no esté conforme con la calidad recibida por los servicios.

<p>No existe canales para escuchar al cliente</p>		<p>Un 85% de los encuestado no han presentado quejas porque no han encontrado la forma de hacerlo, no existe ningún lugar al que se pueda acercar para realizar dicha queja o sugerencia, el 87,5% desconoce la existencia de la página web, y un 84% no ha tenido información de las promociones y servicios especial que se ofrecen en el club, tampoco un 91% han asistido a asambleas o han recibido la información de lo que se trata en dichas reuniones.</p>
<p>No existen procesos definidos.</p>		<p>El CROE desde sus inicio ha trabajado en base a la indicaciones impartidas por las autoridades de turno y a la experiencia propia de sus trabajadores, tampoco existen indicadores para medir su desempeño y lograr la mejora continua en sus procesos y sus funciones.</p>

<p>No existe claridad en la forma de hacer su trabajo.</p>	<p>El personal operativo de la organización no tiene claro cómo realizar su trabajo en base a estándares, no se encuentra documentada la forma de realizar las diferentes actividades y de saber qué hacer en una eventualidad que se presentare, no se mide de ninguna manera el desempeño de éstos en su trabajo y la responsabilidad para realizar sus actividades</p>
<p>Personal polifuncional</p>	<p>El personal del CROE, cumple varias funciones de diferentes departamento en una misma jornada de trabajo, lo cual dificulta el correcto desempeño de sus funciones, teniendo un resultado no óptimo en su desenvolvimiento.</p> <p>No tiene un manual que describa las funciones que son de su responsabilidad ni existe algún indicador adecuado para evaluar y mediar las capacidades de sus trabajadores de acuerdo a su manual de descripción de cargos.</p>



ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El CROE tiene personal con experiencia pero que carece de formación técnica, tiene un manual de descripción de cargos pero no cuentan con documento alguno que detalle su actividades y responsabilidades, no tienen estandarizados la forma correcta de prestación de sus servicios, no existe un indicador que permita medir el desempeño de sus trabajadores y del servicio que presta además no se puede entrar en un proceso de mejora continua para escuchar al cliente y ofrecerle lo que él necesita.

1.3 Justificación

El Ecuador se encuentra impulsando un crecimiento fuerte en el desarrollo del turismo, se ha realizado una gran campaña a nivel nacional e internacional para impulsar la calidad en el servicio y la importancia de enfocarse al cliente y superar sus expectativas. Esto ha motivado a las organizaciones a buscar el mejoramiento en cada uno de sus productos y servicio ofertados así como el servicio prestado a sus clientes, a quienes les consideran el bien máspreciado para la organización.

La competitividad de las empresas del sector turístico está logrando un cambio en toda la población, haciendo que los clientes se vuelvan más exigentes con los servicios recibidos, han incrementado sus expectativas y están logrando que las empresas tengan personal con competencias adecuadas para enfrentar a las expectativas de los clientes y a su competencia. Esto conlleva a las organizaciones a buscar métodos adecuados para estandarizar sus servicios, crear lineamientos que permitan a su personal ofrecer servicios de calidad y de forma similar a sus socios y

gracias a esto se puede establecer indicadores de calidad para poder medirlos y mejorarlos constantemente.

A pesar de que el club mantienen una estructura jerárquica mixta, con base en sus funciones, con el apoyo de su administración enfocada en los procesos puede enfrentar las amenazas actuales en cuanto a la calidad de servicios y la fuerte competencia que existe.

Si se logra estandarizar los procesos se puede empezar a crear una cultura organizacional y de servicio que se enfoque a los clientes que cree canales de comunicación con sus socios y permita una retroalimentación correcta y oportuna para lograr así entrar en un círculo de mejora.

Finalmente la principal razón por la cual se realiza el presente proyecto es presentar una propuesta que involucre el diseño y detalle de las actividades que realizan cada uno de los trabajadores del CROE, las mismas que son de gran importancia para la empresa y para su entorno, que los trabajadores entiendan que son parte importante dentro de la organización, se sientan más motivados y disfruten en todo momento de las actividades a ellos encomendadas, además con esto se puede lograr que los servicios que se ofrezcan sean de calidad.

Con relación a los clientes se debe considerar que son la razón fundamental de toda organización, es necesario escucharles y hacerles sentir parte de la empresa, es importante que se les permita expresar sus pensamientos y sentimientos con respecto al servicio que están recibiendo, todo esto se puede realizar en un marco de

respeto y libertad lo cual va a garantizar la supervivencia del CROE y ayudará a que este se mantenga funcionando por muchos años más, ofreciendo más y mejores servicios cada día y llegando a la mejora continua de sus actividades para en un futuro superar las expectativas de sus socios, socias, familiares e invitados que visitan el club diariamente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Generales

Realizar un diseño de procesos bajo notación BPMN e implementar un sistema de medición de los procesos en el CROE.

1.4.2 Específicos

- Realizar el levantamiento de los procesos en el CROE
- Diseñar los procesos mediante notación BPMN
- Realizar la documentación de los Procesos Diseñados
- Proponer indicadores de los Procesos Diseñados
- Realizar una prueba piloto de medición de los Procesos Diseñados

1.5 Descripción Organizacional

El Centro de Recreación de Oficiales del Ejército tiene aproximadamente 30 años de funcionamiento, fue creado por el año de 1983 con el nombre de Club de Oficiales de la Fuerza Terrestre, con la finalidad de ofrecer a sus socios y familiares un lugar para el sano esparcimiento, conservando una filosofía de descanso para los

socios y recreación para toda la familia, ofreciendo un ambiente seguro, cómodo y tranquilo, el lema bajo el cual fue creado dice: *“El Placer de Servir, nos Compromete a ser Mejores”* C.R.O.E. (2014)

La misión de la Organización señala lo siguiente ofrecer los *“servicios de recreación y actividades afines; con calidez y compromiso, para fomentar la amistad, integración, solidaridad y mejorar la calidad de vida de los socios y sus familias”* Asamblea De Socios, (2009).

La Visión con la cuenta el CROE señala: *“Ser la primera y mejor opción de recreación e integración para nuestros socios y sus familias; que brinda servicios con calidad, calidez, compromiso, respeto a la comunidad y al medio ambiente”* (Ibíd.).

Para el año 2009 se cambió el nombre a Centro de Recreación de Oficiales del Ejército, conforme las necesidades de la época y haciendo referencia a su función principal. Desde su creación ha mantenido una estructura organizacional jerárquica- mixta basada en las funciones, además también se puede visualizar la propuesta interna de organización fusionada a los procesos para de esta manera cumplir con los nuevos requisitos que el Ejército le está proponiendo a que se adapten. como se puede observar en el gráfico No. 2

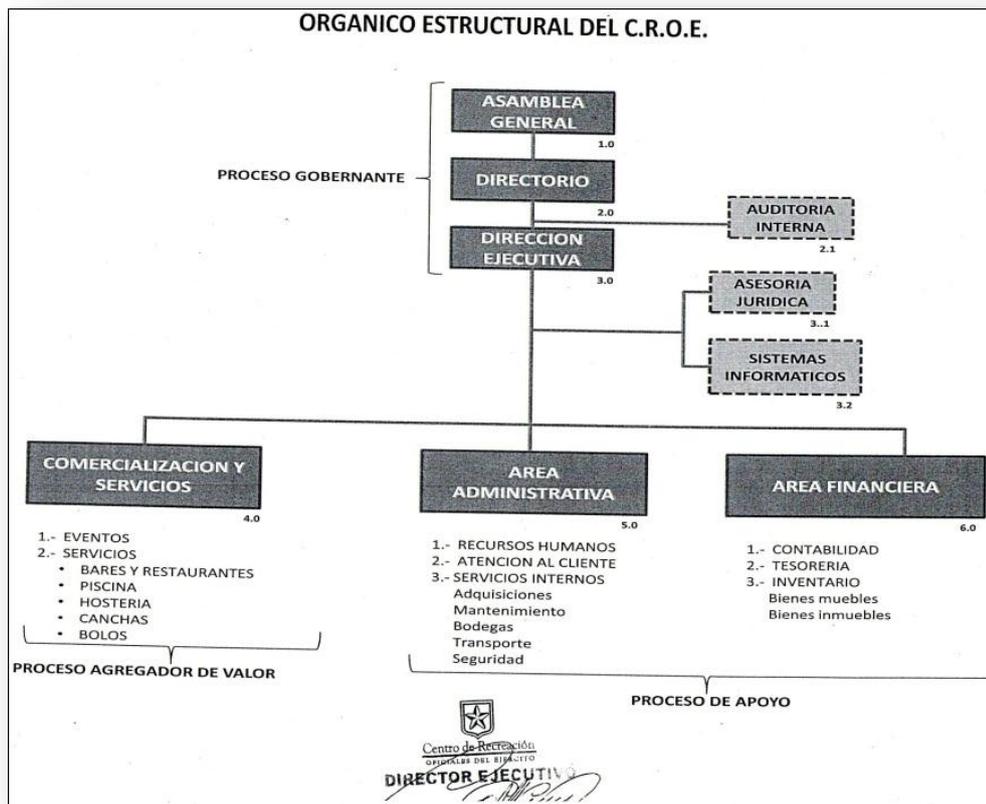


Gráfico 2 Orgánico Estructural del C.R.O.E.

Fuente: CROE

El Centro de Recreación de Oficiales del Ejército (CROE), es una empresa de servicio que proporciona alimentos y bebidas, descanso y distracción, que debe estar enfocada a las necesidades y requerimientos de los clientes, para lograr satisfacer y en el mejor de casos superar las expectativas que éstos tiene.

El CROE debería trabajar en función de las necesidades y expectativas de los clientes, analizar a su competencia directa e indirecta para conocer sus fortalezas o aprovechar de nuevas opciones de servicios para mantener a sus clientes satisfechos, diversificar la oferta de actividades para motivar que nuevos socios

visiten sus instalaciones con más frecuencia y finalmente conocer el pensamiento de sus trabajadores para liderarles y motivarles a dar un cambio en la cultura de servicio que estos ofrecen.

1.6 Fuentes y técnicas para recolección de la información

- **Fuentes primarias**

Información proporcionada por los Trabajadores, Directivos, Socios, Familiares y Clientes en general.

- **Fuentes secundarias**

Se utilizaron libros, fuentes bibliográficas digitales, entre otros.

- **Técnicas**

- **Documental**, esta técnica se aplicó para comparar el cumplimiento de la normativa legal vigente dentro de las diferentes actividades que se realizan dentro del CROE.
- **Encuesta**, es una de las mejores técnicas para la recopilación de la información, va a permitir obtener la información más importante dentro de la Calidad que es la percepción del cliente, se aplicó a los socios, familiares y clientes.
- **Observación**, permitió la visualización de la toma de decisiones de la alta dirección del CROE, el uso de la información obtenida, la documentación necesaria para las diferentes áreas, la relación con los proveedores, acciones preventivas y correctivas aplicada en la organización y el clima laboral.

1.7 Metodología de investigación, recolección y procesamiento de la información

- **Métodos**

Método Deductivo, que parte de lo general para llegar a lo particular, lo cual ha permitido detallar las diferentes actividades que se realizan dentro del CROE, la manera en que se realiza la toma de decisiones por parte de los administradores, dentro de qué enfoque se encuentran trabajando en la actualidad.

Y adicional se aplicaron el método Inductivo para ir de lo particular a lo general y poder determinar de mejor manera los posibles puntos de mejora en el servicio que ofrece el CROE, gracias a la retroalimentación que podemos tener por parte de los Socios, familiares o clientes en general.

- **Técnicas, Herramientas o Instrumentos de investigación**

Se aplicó la Técnica de la Observación, para poder realizar el análisis de la situación organizacional y actual del CROE.

Se aplicaron encuestas y entrevistas para apreciar la percepción de los clientes, se utilizó este tipo de estudio para profundizar en la investigación del problema, ya que facilita el llegar a las mejores fuentes de información.

También se desarrolló una Investigación de Campo, en las instalaciones del CROE, para poder detallar el ambiente de trabajo y la percepción de los socios frente a los servicios que ofrece el CROE.

Como resultado de la aplicación de los métodos y técnicas estadísticas antes citadas, se obtuvo la información necesaria para mediante cuadros y gráficos visualizar óptimamente dichos datos, tabularlos, organizarlos en grupos similares y realizar un correcto análisis de esta información y sus diferentes segmentos.

Posteriormente se pudo detallar la idea principal y las ideas secundarias. Todos estos datos se tabularon en el programa MINITAB o Excel y el procesamiento de la información se realizó con lógica y se pudo plasmar la realidad observada a través de los diferentes instrumentos aplicados.

Finalmente con estos datos procesados y analizados se pudo presentar una propuesta de mejora para aprovechar los posibles puntos de mejora para la organización y la construcción del Informe de Investigación.

CAPITULO 2

Marco Teórico

2.1 Direccionamiento Estratégico

Según Beltrán, (2009) se puede definir al Direccionamiento Estratégico “Como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos”.

Salazar, (2008) señala que “ se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterio y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia”.

El direccionamiento estratégico según Bautista, Morales & Borrás, (2005) “estará enfocado a partir de las políticas, misión y objetivos que la alta dirección y la misma organización se hayan planteado”. Como se puede observar en el gráfico No.3.

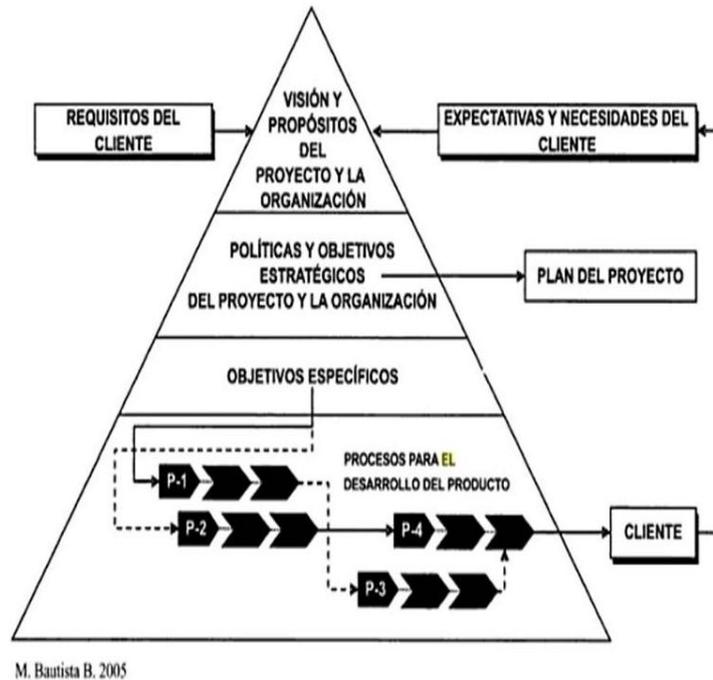


Gráfico 3: Dirección Estratégico
Fuente: M. Bautista B. 2005

Según Piñeros (2004), Dirección estratégica es “Cómo se proyecta la organización hacia el futuro, cómo se piensa la institución educativa en el largo plazo”.

Según Del Alba (2008), “Para poder crecer y enfrentar sus problemas, deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. Para lograr se debe realizar lo siguiente:

- Diagnóstico estratégico (FODA)
- Definir misión (razón de ser de la empresa, necesidades de los clientes, justificar la existencia de la empresa).
- Definir políticas
- Definir los objetivos organizacionales (resultados globales que una organización espera alcanzar, deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes)

- Establecer las estrategias organizacionales (conjunto de actividades definidas por los niveles directivos de la organización, con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos.)
- Definir los objetivos funcionales (factores clave que hacen la diferencia entre si lo visualizado (visión) es posible o imposible de lograr).
- Definir las estrategias funcionales
- Definir el plan de acción (define las metas por alcanzar, el tiempo en que se realizará, los recursos que se necesitarán y las personas que se harán responsables de coordinar y realizar lo planeado)

Según Amaya, (2012) el direccionamiento estratégico se define respondiendo a la pregunta “¿En dónde queremos estar?. En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión”. También señala que las organizaciones “para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. Cómo se puede observar en el gráfico No 4. El direccionamiento estratégico.



Gráfico 4: El Direccionamiento Estratégico
Fuente: Jairo Amaya 2012

En conclusión, el Direccionamiento Estratégico es el primer paso que debe hacer toda organización, para determinar claramente hacia dónde quiere ir. Se forma partiendo de la creación de su Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias que permitirán alcanzar las metas trazadas por la empresa. Es importante tener claro que para definir este Direccionamiento se debe realizar los puntos antes mencionados de forma clara, concreta y real para poder alcanzarlos.

2.2 Gestión de Procesos

Se considera que la gestión va más profundo que la administración, facilitando la comprensión de éstos dentro de un contexto global que sería la satisfacción de los clientes, el logro de los objetivos, la optimización de los resultados, la mejora en los costos y en los tiempos de entrega de los productos o servicios.

De acuerdo con el criterio de Pérez Fernández, (2010) son los que *“Hacen compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes”*.

Con la revolución industrial las empresas se organizaron de manera jerárquica, es decir que se constituían con departamentos, dentro de los cuales tenían sus jefes departamentales, supervisores y bajo estos sus operarios, algunas empresas tenían áreas especializadas pero la no en función de las necesidades o expectativas de los clientes, sino que estas veían la disponibilidad de la materia prima y producían lo que ellos consideraba solo ponían los productos en el mercado y esperaban que los clientes se animen a comprar. Con el pasar de los años y al ver que la producción existente muchas veces se veía estancada o se demoraba mucho tiempo en ser vendidas, las

organizaciones tuvieron la necesidad de cambiar su gestión y encaminarla en base a los procesos.

La administración basada en funciones sugiere que no todos van a poder hacer de todo que se requiere cierta especialización, mientras que si se fijan en la gestión por procesos se puede determinar que todo se puede realizar siempre y cuando se entienda que todos son una parte importante del proceso en el que se desenvuelven, si esta estandarizado dicho procesos y documentado cualquiera de los trabajadores va a poder ejecutar determinada tarea de forma correcta y en el tiempo establecidos, además los procesos únicamente se enfocan en lograr la producción de bien o servicio con calidad, al mejor costo, en el tiempo esperado y tratando de superar las expectativas de los clientes. Además esto puede motivar a las empresas a estar en constante investigación e innovación de sus productos o servicios para mejorarlos constantemente o para inventar nuevos productos o servicios para sus clientes.

La gestión por procesos incide directamente en los resultados de la organización ya sea en su rendimiento, sus costos o los tiempos en los que entrega dicho bien o servicio.

La gestión de procesos identifica a aquellas actividades en las que se puede observar una transformación o cambio ya sea en sus producto o servicio final, el mismo que debe cumplir con las especificaciones técnicas o requerimientos del cliente, esto involucra la participación del personal y la utilización de las herramientas necesarias para lograr dicho objetivo.

Esta gestión busca direccionar a la organización a trabajar bajo un sistema de gestión, entendiéndose a esta como lo señala Beltrán, Carmona & Carrasco (2002), que es un apoyo para la organización para que se pueda “establecer las metodologías, las responsabilidades, recursos, las actividades, etc, que le permitan una gestión orientada a la obtención de estos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos”.

La gestión por procesos, según Bravo (2009), es *“Una 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”* esto va a permitir que toda la gestión de la organización se centre en lograr los objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir buscar un norte a seguir, fijar una ruta por la cual pueda transitar las organizaciones teniendo claro todos hacia dónde desean ir y estando seguros de que los bienes o servicios que se producen van a ser consumidos por un mercado objetivo en un tiempo determinado, es decir se deja de producir por producir y más bien se optimiza los recursos hacia lo que realmente los clientes desean comprar.

Como se ha descrito, todos los autores hacen mención a una nueva era de gestión en las organizaciones, para enfocarlas hacia las necesidades de los clientes, es decir el cliente se convierte en el inicio y el fin de la organización, se trata de satisfacer sus necesidades, superar sus expectativas y asegurar el consumo de los bienes o servicios que se están produciendo, los mismos que han sufrido una transformación y

han recibido algún valor agregado para ser entregado a sus clientes finales; esto conjuntamente con los insumos, los recursos y los controles correctos permitirán que los procesos se desenvuelvan de la manera más óptima.

Para poder tener claro la importancia de la Gestión por Proceso se debe comparar con la Administración Tradicional, para poder determinar si esta es una herramienta mejor para aplicar en la organización. Como se puede observar en la Tabla No. 1: Gestión por Procesos y Administración Tradicional.

Tabla 1: Diferencias entre Gestión de Procesos y Administración Tradicional

GESTIÓN POR PROCESOS	ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL
Se enfoca en el Proceso	Se enfoca en la persona y en la función
El procesos es el problema	El trabajador es el problema
Todos son parte de un proceso	Individualismo en su trabajo
Se evalúa al proceso	Se evalúa a la persona
Cambian y corrigen los procesos	Cambian las personas
Se puede mejorar siempre el proceso	Se puede encontrar a mejores personas
El empleado sabe que su trabaja es parte importante de un todo.	El empleado comprende su trabajo exclusivamente

Fuente: Módulo Gestión por Procesos, Ing. Victor Pumisacho.

2.3 Cadena de Valor

Según Porter (1985), “Cada organización es una colección de actividades desarrolladas para diseñar, elaborar, entregar y dar soporte a sus productos. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.”

Como se puede observar en el gráfico No. 5 Cadena de Valor, publicado por Arimany (2010), señala que la Cadena de Valor es una “ Forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”.



Gráfico 5: Cadena de Valor
Fuente: Luis Arimany (2010)

La Cadena de Valor debe ser diseñada de acuerdo a las necesidades de cada empresa, pueden parecerse con otras empresas similares pero siempre se va a presentar exclusividades propias de cada empresa, las mismas que marcarán la diferencia y la convierten en única para cada institución. Los puntos que le diferencia a la cadena de valor de una empresa con la de otra se basan en la historia propia de cada empresa, sus estrategias, la aplicación de éstas y la actividades económicas propias de la organización.

2.4 Definición de Procesos

Los procesos se les considera una de las herramientas para la administración más importantes de la última década, permiten organizar a la institución y distribuir de manera más técnica las funciones que cada trabajador debe cumplir en su organización, para sustentar esto se ha citado lo que dicen algunos autores, entre ellos de acuerdo con los dice Harrington (2000), es “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”.

Según Muñoz (1999), procesos es “Un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las que se persigue la consecución de un fin”.

Según Bravo (2009), “Es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente.”

En la ISO 9001:2005 (2005), indica que son “Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”

Finalmente se puede citar que de acuerdo a lo que todos los autores antes mencionados señalan que se trata de una serie de eventos o actividades que sufren una transformación durante cualquier etapa dentro de la organización, reciben algún valor agregado y se convierten en un bien o servicio a ser entregado al cliente, para cumplir con esto requiere de insumos, recursos y sobre todo de controles que le permitan ir

verificando su desarrollo y aplicando las mejoras necesarias para alcanzar la perfección en su procesamiento.

2.5 Clasificación de Procesos

Los procesos se pueden clasificar en dos grandes grupos: los que dependen del Tipo de Clientes y los que se clasifican por el Nivel Jerárquico.

2.5.1 Por el tipo de Clientes

Según el Registro Oficial 895, (2013) señala que se dividen en tres:

Procesos Gobernantes: Proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el Directorio y/o la máxima autoridad.

Procesos Sustantivos: Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución los procesos sustantivos se enfocan en cumplir la misión de la institución

Procesos Adjetivos: Son aquellos que proporcionan a productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Esta clasificación según señala el registro oficial se puede utilizar en las instituciones que desean trabajar bajo un sistema de procesos, los mismos que pueden ser reemplazados por el nombre que la empresa mejor considere pero manteniendo su clasificación y detalle en cada nivel.

2.5.2 Por el Nivel Jerárquico

Como se puede observar en el gráfico No. 6, Harrington (2000), clasifica a los procesos en “Macroproceso, Proceso, Subproceso, Actividad y Tarea”

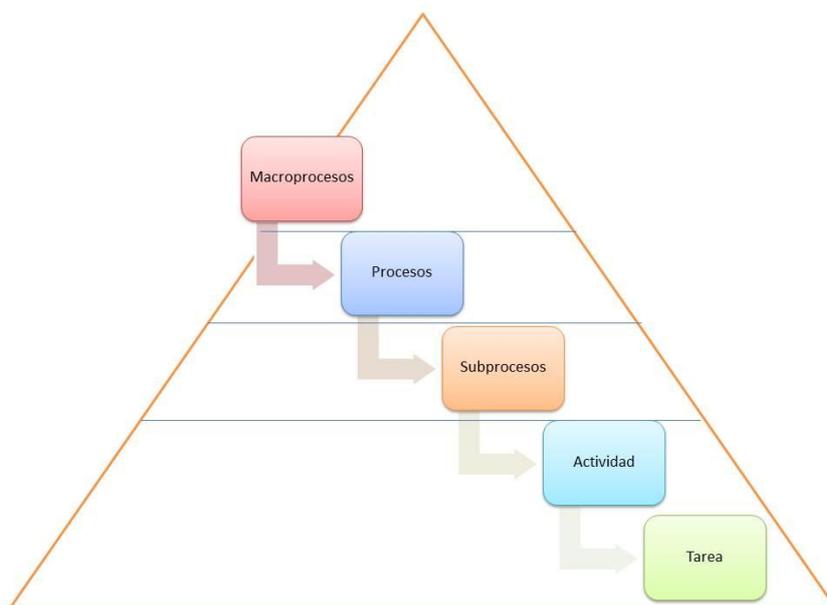


Gráfico 6: Clasificación procesos por Nivel Jerárquico
Fuente: M. Alexandra Domínguez S.

Macro proceso: Se considera al conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados entre sí y con un objetivo general común.

Proceso: Es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido dentro de la organización, sobre una Entrada o insumo para conseguir un Resultado, Salida o Producto, que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Sub proceso: Se considera a la parte de un proceso de mayor nivel de detalle, que tiene su propia meta, propietario o responsable, actividades, entradas y salidas.

Actividad: Es un término genérico dado para señalar un trabajo determinado realizado por una organización en forma específica.

Tarea: Es el mayor punto de detalle que se puede asignar a una actividad, se utiliza cuando el trabajo en el proceso no se puede descomponer en un mayor nivel de detalle en el modelo, es decir es el punto más específico en que se puede detallar los puntos a realizar en una organización.

Como se puede observar en el gráfico No. 7 se presenta el despliegue de los procesos:



Gráfico 7: Despliegue de Procesos
Fuente: M. Alexandra Domínguez S.

2.6 Elementos del Proceso

Son las partes del proceso que permiten que las Entradas o insumos se conviertan en Salidas, resultados o productos requeridos por el cliente. Se pueden clasificar en:

- Finalidad: De acuerdo a las definiciones presentadas en la ISO 9001, Calidad (2014), finalidad es “Es un conjunto de tareas elementales necesarias para la obtención de un resultado”. También señala que “Cada proceso posee unos límites claros y conocidos, comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha”.
- Requerimientos de cliente: Según ISO 9001, Calidad (2014) señala que es “Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan los requerimientos deben estar expresados de una manera objetiva”.
- Entradas o Inputs: Según ISO 9001, Calidad (2014) dice que “Responden a criterios de aceptación definidos con todos los datos necesarios. También puede haber alguna entrada con información proveniente de un proveedor interno”. Estas entradas pueden ser elementos físicos, humanos, técnicos, etc. Es decir son todos los que entran al proceso sin los cuales éste no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se debe identificar los procesos que se encuentran antes y que dan lugar a la entrada de otro proceso. Para entender más claro las entradas o los insumos de un proveedor sea este interno o externo.
- Salidas u Outputs: Según ISO 9001, Calidad (2014) “Debe tener la calidad exigida por el estándar del proceso. Las salidas de un proceso pueden ser productos materia, información, recursos humanos, servicios, etc.” En general estos se pueden constituir en la entrada de otros procesos siempre que se realice una interacción de procesos. También se lo denomina Productos, es decir es que bien o servicio que va a beneficiar al cliente al término del proceso.

- Recursos: Según ISO 9001, Calidad (2014) “Son los medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien a la primera”. Son todos los bienes o servicios necesarios para transformación del insumo.
- Propietarios: Según ISO 9001, Calidad (2014) “Son la personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo”. Se encarga de supervisar los indicadores que demuestran que el proceso se encuentra bajo control y permite establecer objetivos de mejora para entrar en una Mejora Continua. Se recomienda no usar el nombre del responsable sino el cargo o función.
- Indicadores: Según ISO 9001, Calidad (2014) “Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario”. Son parte de un sistema de medidas de control que permiten regular el buen funcionamiento del proceso.
- Clientes: Según ISO 9001, Calidad (2014) dice que “Son los que utilizan la salida del proceso, pueden ser internos o externos”.
- Límites y conexiones: Son aquellas que van a permitir la interrelación con otros procesos definidos.

En el gráfico No.8 se presenta los elementos del proceso.



Gráfico 8: Elementos Básicos de Procesos
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

2.7 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una forma gráfica que permite visualizar claramente la organización de acuerdo a un enfoque en procesos, para aclarar este punto se citan algunos autores:

Según Medina (2005), Mapa de procesos son los que *“Nos otorga la capacidad de comprensión y de ubicación de una realidad que es compleja”*.

También Alabarta & Martínez, (2011) dicen que es *“Una representación gráfica que incluye una serie de procesos, distribuidos en estratégicos, críticos y de soporte, que tienen como entrada los requerimientos del clientes y como salida su satisfacción”*.

Otra definición según Riveros, (2007) es el que “Identifica y describe de manera general los procesos que hacen parte del sistema de gestión, al igual que la secuencia e interacción con otros procesos”.

Fontalvo & Vergara, (2010) dice que es “La estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios”.

De acuerdo a lo antes mencionado por los autores, el mapa de procesos permite que las personas de la organización pueden ubicar y comprender fácilmente cómo fluye el trabajo en la organización, así se puede identificar de manera más didáctica en qué etapa se agrega valor al producto o servicio para ser transformado y entregado al cliente, los ubica en estratégicos en la parte superior, los de la cadena de valor es decir los que agregan valor al producto o servicio en el centro y los de apoyo en la parte inferior, además permiten ver la secuencia e interacción de estos dentro de la organización.

2.8 Levantamiento de Procesos

Para poder realizar el levantamiento de los procesos, se debe trabajar con los miembros involucrados de la organización, mediante entrevistas en cada uno de sus puestos de trabajo. Durante la entrevista se tomará nota de todas las actividades que realiza el trabajador, principalmente se solicitará conocer los resultados o productos que se entregan, los insumos o entradas requeridas para la elaboración del producto, los controles que se aplican en esta área, y los recursos utilizados para el desarrollo de su trabajo.

Con todas esta información se procederá a realizar una análisis de cómo se encuentra trabajando la organización, a continuación se deberá organizar dicha información para poder determinar cuál de estos productos necesitan o son parte de un proceso, organizarlos de acuerdo a afinidades o actividades similares que puedan unirse y finalmente se presentará la propuesta del proceso para que se proceda a diagramar dicho proceso de forma técnica.

Es decir se propone el realizar una Ingeniería de inversa, ir desde el bien o servicio hasta el inicio del proceso, determinar sus entradas, analizar sus controles y recursos y ajustarle a la parte técnica hotelera que se debería aplicar.

2.9 Procedimientos

Según la ISO 9001:2005, (2005) Fundamentos y Vocabulario, señala que “Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”.

Los procedimientos se consideran una ayuda para el trabajador, el cual le permite realizar las actividades o tareas en determinado puesto o función, se convierte también en una descripción de las operaciones, las mismas que pueden ser graficadas mediante flujogramas de manera detallada en la que constan las actividades o tareas necesarias para ser ejecutadas, es decir se van a eliminar las actividades que no agregan valor al producto o servicio final, de esta manera se van a reducir los desperdicios.

También se puede decir que los procedimientos son el conjunto de acciones, operaciones, actividades o tareas que deben ser realizadas de una forma similar, lo cual

permite obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias, siempre y cuando se requieran los mismos insumos.

Dentro de todo procedimiento va a estar involucradas las actividades y tareas del proceso, las necesidades del personal, los tiempos requeridos, los métodos y técnicas utilizadas para llevar a cabo determinado proceso de forma oportuna y eficiente.

2.10 Diseño de Procesos

Es una metodología muy útil para organizar visualmente lo que se desea lograr, mediante la transformación de un insumo en producto o servicio, es por eso que se citará lo que dicen dos autores:

Según Muñoz (1999), “Parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello”

Además Krajewski (2000), señala que es “Utilizado para elaborar un producto o servicio e influye mucho en la calidad de este”.

De acuerdo al Registro Oficial 895 (2013), existen tres tipos de procesos que se aplican en el sector público denominados: gobernantes, sustantivos y adjetivos, también señala que debe existir macro procesos, procesos y subprocesos.

Con todo lo antes mencionado se plantea el diseño de los procesos en con la estructura planteada en el Registro Oficial en vista que el CROE es parte de una

institución pública que mantiene una estructura similar, luego se empleó un diagrama de flujo para representar gráficamente las actividades y tareas a desarrollarse. Se utilizó la caracterización para explicar el objetivo del proceso y procedimiento en la que se pueda evidenciar los objetivos, alcance, responsabilidades, descripción e indicadores de los mismos.

Este permitió explicar de forma detallada las actividades de los procedimientos, se graficó, se documentó y se analizó con los administradores del CROE, tomando en consideración lo que señala las normas ISO 9001:2005, (2005) “enfoque de cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque sistema de gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para toma de decisiones, relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores”

Para diseñar los procesos se utilizó herramientas como diagrama de Ishikawa, lluvia de ideas, diagrama de procesos, flujo gramas, entre otros para poder diseñar los procesos del CROE.

Existen varias herramientas para el diseño de procesos, las cuales han sido desarrolladas en diversos software, actualmente se ha estandarizado a nivel mundial la notación de procesos de negocio BPMN, la misma que es utilizada para la gestión de procesos de negocios BPM, existiendo software libre que permite diseñar, diagramar, modelar, simular, implementar y elaborar el manual de procesos en herramientas todo en uno, lo que anteriormente no era posible hacer sino con dos o tres aplicativos.

2.11 Business Process Management - BPM

Business Process Management, es decir en Gestión de los Procesos de Negocios, según el Club BPM (2009), dice que es “Un conjunto de herramientas, tecnologías, técnicas, métodos y disciplinas de gestión para la identificación, modelización, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de negocio”.

Según Nelis & Jeston (2008), indican que “es el logro de los objetivos empresariales a través de la mejora, la gestión y el control de los procesos de negocios”.

También Harmon, (2007) define al BPM como una “disciplina de gestión focalizada en la mejora del rendimiento corporativo por medio de la gestión por procesos de negocios.”

Finalmente se puede definir al BPM según Garimela, Less & Williams (2008), como un “conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar, analizar y controlar los procesos de negocio operaciones” los mismos que tiene un “enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de procesos y gobierno”

En la actualidad las organizaciones se encuentran dentro de un mercado muy exigente que busca opciones dentro de los bienes o servicios que recibe que sean de calidad y que tengan algo que los diferencia de las demás es decir un valor agregado, la automatización se considera un valor extra que se ofrece dentro de las organizaciones que permiten diferenciar a sus productos de las demás. Y sobre todo permitirán llevar

una administración más organizada y con facilidades de controlar de mejor manera todas las actividades que se realizan dentro de la institución, buscando así alcanzar una mejora continua.

El BPM se centra en los procesos, buscan encontrar forma de mejorar el rendimiento de estos combinando las tecnologías de la información con las metodologías tradicionales de procesos, intervienen varios involucrados técnicos del área administrativa y de tecnología.

El BPM tienen la capacidad de trabajar con personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios, es decir abarcan a todos los involucrados necesarios para llevar a cabo un proceso de negocio operacional.

2.11.1 Estructura de los BPM

Es la conexión que existen entre los procesos y la estructura organizacional y cómo se une este a las personas. No existe una combinación perfecta para unir todos los elementos del proceso con la estructura organizacional, esto se va adaptando a las necesidades y características propias de toda organización, pero el BPM ha tratado de estandarizar esta fusión para lo cual es necesario tomar en cuenta la estructura que propone BPM como herramienta básicas de gestión.

Esta herramienta va a permitir a la empresa que pueda controlar mejor sus procesos, realizar rectificaciones cuando sean necesarias y lograr eficiencia en sus tareas. Con relación al usuario le va a permitir ser parte de la automatización de los

procesos con lo que le facilitara las actividades al mismo dentro de la organización. Para esto la empresa debe realizar los siguientes pasos:

- Se debe definir bien la estrategia
- Segundo se recomienda traducir la estrategia en objetivo, fijar los indicadores y trazar las metas adecuadas.
- Después se debe realizar un seguimiento del avance y cumplimiento de las metas.
- Posteriormente en caso de retrasos se debe analizar los motivos de éstos.
- Finalmente seleccionar e implementar la medidas correctivas necesarias.

Para realizar la implementación de los BPM en una organización según lo detalla Club BPM, (2009) en el gráfico No. 9 Implementación de procesos.

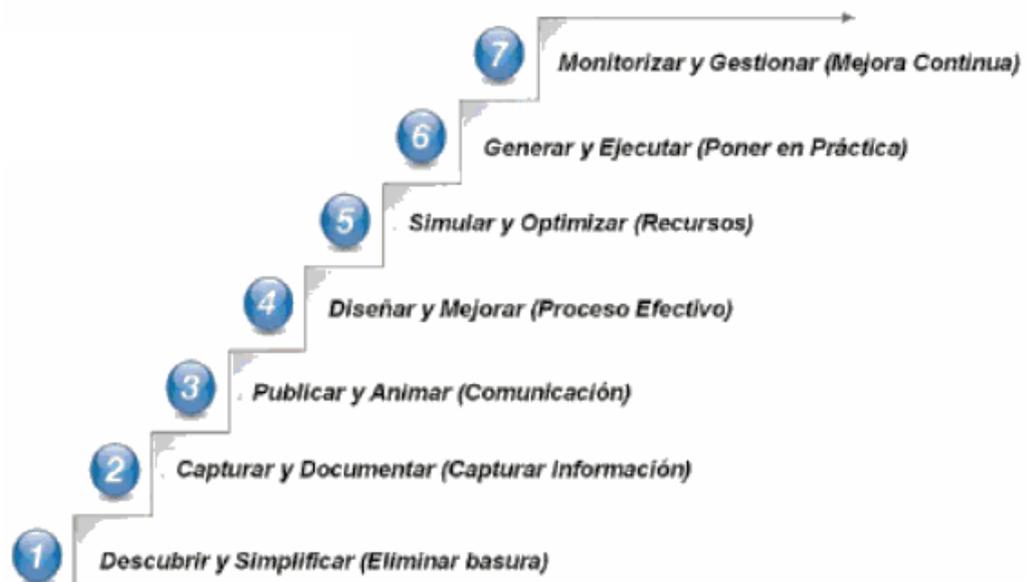


Gráfico 9: Implementación de Procesos

Fuente: Club BPM, 2011

Para poder ejecutar estos pasos es necesario que se formalicen los siguientes pilares fundamentales para la ejecución de los pasos según se puede visualizar en el gráfico No 10



Gráfico 10: Pasos de los BPM

Fuente: Club BPM, 2011

2.11.2 Características de los BPM

Las características principales que se puede señalar de los BPM son la transparencia y modularidad en vista de que permiten que se realicen auditorías dentro de los procesos ayudando a la transparencia de la información y la documentación necesaria para apoyar el correcto desempeño de sus actividades. Permite contar con documentos y mensajes, que pueden considerarse auto-descriptivos, y contar con reglas claras del mercado, que pueden actuar sobre los mensajes o documentos necesarios.

Se puede acoplar a cualquier tipo de organización a pesar que los componentes de estas sean independientes.

En cuando a la modularidad permite agrupar a las actividades mediante afinidad o semejanzas para que sean más fáciles de identificar, asociar o ubicar dentro de una organización sin la necesidad de duplicar el trabajo o la carga laboral de las personas y fijando ciertos parámetros de estandarización interna.

2.11.3 Funcionalidad del BPM

Se debe tomar en cuenta que los BPM tiene bastante funcionalidad dentro de las organizaciones, entre las más importantes se puede mencionar las siguientes:

- Asignar actividades
- Recordar las actividades a las personas responsables.
- Mejorar la colaboración entre las personas que participan en un proceso
- Conocer y asignar los recursos necesarios
- Definir y controlar los criterios de tiempo dentro del proceso
- Modificar y gestionar los procesos y sus excepciones
- Visualizar claramente los procesos
- Fijar medidas para evaluar
- Integrar con otros sistemas
- Fijar un nivel de apoyo y soporte adecuado para la organización

2.11.4 Beneficios del BPM

Se puede citar ciertos beneficios de los BPM, entre los más importantes se puede decir que son:

- Mejorar la relación con el cliente en especial en lo que se refiere a atención y servicio.
- Minimizar el tiempo que tomaba la búsqueda de la documentación como son las bases de datos y aplicaciones en general.
- Facilitar la comunicación entre los trabajadores, una participación continua de los mismos y la colaboración de todo el personal involucrado en el proceso, bajando totalmente el tiempo de transferencia de esta información y documentos.
- Simplifica las salidas
- Incrementa el número de actividades ejecutadas en paralelo
- Permite la disponibilidad de mecanismos para una mejor gestión y optimización de procesos, según lo mencionas (White, 2009).

Según Garimela, Less & Williams, (2008) señalan que el BPM, trabaja en función de tres ejes principales en la organización:

El Negocio.- Es la creación de valor y la dimensión del mismo que se enfoca a los clientes y todos los involucrados en el negocio.

El Proceso.- Es el área de la transformación, crea valor a través de las actividades estructuradas denominadas como procesos.

La Gestión.- Se enfoca en la capacitación, coloca a las personas y los sistemas en un movimiento constante que los empuja hacia la consecución de los objetivos del negocio.

2.12 BPMS

Se considera a los sistemas informáticos que se encargan de dar soporte al BPM, los mismos que han sido desarrollados hasta lograr ajustarse a los cambios y necesidades organizacionales,

Se los considera como el núcleo clave de la gestión de toda organización, son los encargados de integrar los sistemas automatizar las actividades, gestionar las fases de los ciclos de vida de los procesos, facilitar el despliegue de las tecnologías de información de manera transparente, facilitar la visualización y control de los procesos.

Todo esto se puede lograr gracias a los avances tecnológicos que se han llevado a cabo en los últimos años, facilitando así la integración de las capacidades necesarias para el desarrollo de los procesos.

Gracias a los BPMS se ha podido organizar mejor a las instituciones como se puede observar en los gráficos No 11 y 12 se presenta el antes de las organizaciones y el después una vez que se ha empezado a trabajar con los BPM y los avances tecnológicos actuales.

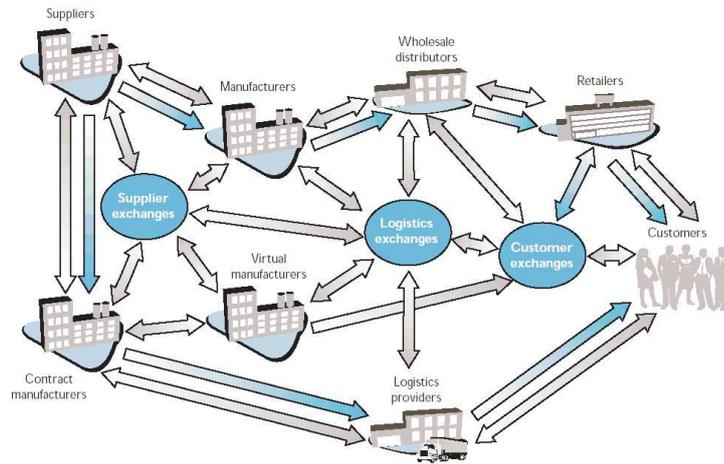


Gráfico 11: Organizaciones ANTES de trabajar con enfoque en procesos
Fuente: Francisco Ruiz. UCLM-ESI nov-2006

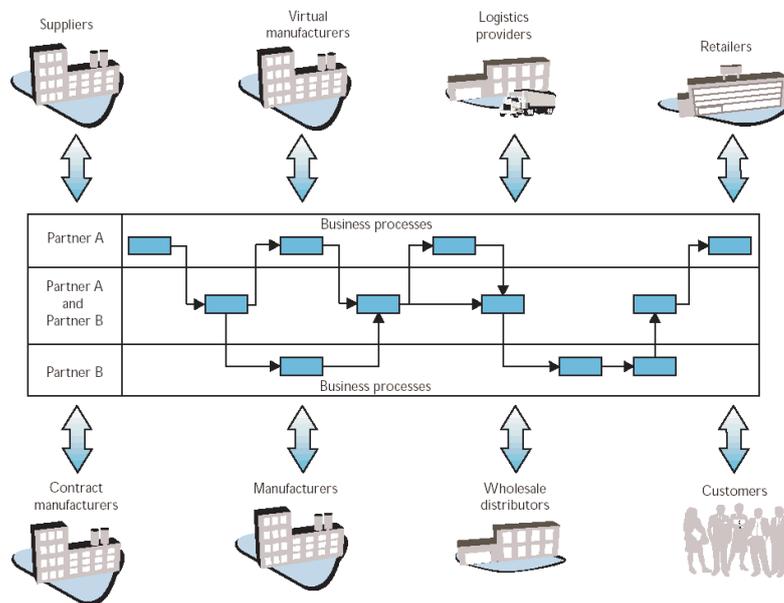


Gráfico 12: Organización DESPUÉS de trabajar con enfoque en procesos
Fuente: Francisco Ruiz. UCLM-ESI nov-2006

2.13 Notación BPMN

Su siglas dicen Business Process Modeling Notation, es decir Notación de Modelamiento de los Procesos de Negocios, gracias a éste se puede estandarizar toda la

gestión de procesos de negocios, para esto vamos a citar lo que nos dice Software e inteligencias organizacional S.A.C, (2010) que es “Es una notación, un estándar internacional, gráfico que describe la lógica de los pasos de un proceso institucional”.

Esta notación fue creada para para describir de forma lógica los pasos de un proceso de negocios, para coordinar la secuencia de los procesos y la fluidez de los mensajes internos de la organización, para lograr mantener una comunicación clara, completa y eficiente.

Para el autor White, (2009) señala que *“el modelado de los procesos se puede identificar distintos niveles como son los siguientes:*

- **Mapa de Procesos.** *Diagramas globales sin mayor nivel de detalle.*
- **Descripción de procesos.** *Información acerca de las personas involucradas, roles, datos, otros.*
- **Modelos de procesos.** *Diagramas de flujo detallados, con suficiente información para poder analizar y simularlo.”*

Según Garimela, Less & Williams, (2008) señalan que es *“importante modelar con BPMN por:*

- *Ser un estándar internacional aceptado por la comunidad internacional*
- *Es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos*
- *Crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocios y la implementación de esto*
- *Permite modelar los procesos de un forma estandarizada y unificada permitiendo un entendimiento entre todas las personas de una organización.”*

Esta notación ayuda al momento de diseñar los procesos en vista de que ofrece de manera más didáctica y clara la estandarización de los símbolos, la cantidad de éstos, los que se deben utilizar para cada actividad, tarea, compuerta, inicio, fin, mensajes, documentos, entre otros. Así pues se puede diagramar en forma más lógica, se puede establecer una secuencia práctica de los procesos y mensajes que fluyen entre sus diferentes actores.

El nivel de detalle según lo señala White, (2009) indica que “*para que se considere un buen modelo deberá reunir lo siguiente:*

- ***Selectivo.*** Las actividades más importantes
- ***Exacto.*** Codificar el estado actual de la organización
- ***Cuidadosamente completo.*** Ser lo más simple per lo más íntegro
- ***Comprensible.*** No debe ser difícil de comprender o muy complicado.”

Finalmente se señalará que es necesario tener un buen nivel de detalle al momento de diseñar los procesos, el cual será fijado de acuerdo a las personas que lo elaboren y a las personas hacia quienes vayan a ejecutar dicho proceso.

2.13.1 Evolución

El Notation Working Group, empezaron a funcionar en agosto del 2001 conjuntamente con la organización de los BPMI (Business Process Management Initiative), los mismos que fueron desarrollados como un estándar básico para la Notación del Modelamiento de los Procesos de Negocios, este grupo desarrolló un lenguaje estandarizado de modelamiento de los procesos de negocios, dando inicio al a

necesidad de crear una representación gráfica de los mismos, se vio la necesidad de hacerle interactuar los proveedores, las necesidades de los usuarios; es decir que esta notación permite representar la interacción de todas las partes involucradas mediante un lenguaje técnico de ejecución.

Luego de dos años de esfuerzo y trabajo constante compuesto por 35 compañías de modelado, organizaciones y personas, aportando sus experiencias, perspectivas y conocimientos, en el mes de mayo del 2004 se crean los BPMN 1.0, esta especificación representaba el resultado del esfuerzo y trabajo realizado por el Grupo de Trabajo de Notación, los mismos que partieron de los BPMI como se señaló anteriormente.

Desde su creación se cuenta con una serie amplia de notaciones de modelado de procesos, utilizando diferentes herramientas al igual que una amplia variedad de metodologías. En vista de que existía tal variedad de metodologías y herramientas se reunieron un grupo considerable de proveedores que buscan consolidar los principios subyacentes del modelado de procesos.

Su principal objetivo se consideraba el llegar a un acuerdo sobre una única notación, la cual pueda ser adoptada por otras herramientas y personas, es decir buscó lograr proveer una Notación que pueda ser leída y entendida por cualquiera de los usuarios de los procesos de negocios, también que pueda ser entendida por analistas de negocios quienes empezaban a trabajar en los procesos, los mismos que desarrollan las técnicas, se encargan de implementar la tecnología que se desarrolla en el proceso,

finalmente, las personas involucradas en los negocios serán quienes gestionen y monitoreen todo el proceso de los negocios.

Este trabajo se constituyó en una solución práctica para ser utilizada por los proveedores de herramientas de modelado y de los usuarios de estas herramientas, permitiendo que sea una herramienta simple y acordada. Ayudó a la capacitación de los involucrados en el uso de cualquiera de las herramientas pues mantenían un mismo principio. Esto permitió reducir el costo de capacitación de las empresas en vista de todo tenía una misma base, es decir se logró que el aprendizaje sea transferible.

Otro gran objetivo se consideraba el proporcionar un mecanismo para generar procesos ejecutable, facilitando un mapa válido entre los BPMN y los BPEL para poder ejecutar los procesos, logrando ejecutar los procesos necesarios para el desarrollo de la organización, proporciona los mecanismos para pasar del diseño original hasta la ejecución, dando una trazabilidad a los procesos.

Desde la publicación de BPMN 1.0 más de 50 compañías han desarrollado implementaciones de estándares, en el mes de febrero del 2006 esta notación fue adoptada como un estándar OMG.

En febrero de 2008, esta OMG publicó la última versión del BPMN 1.1, la misma que presentó algunos cambios gráficos, volviéndoles más explícitos. Al poco tiempo se publicó la versión 1.2 la misma que no presentó mayores cambios

significativos en el aspecto gráfico, estos cambios se reflejaron solamente en la redacción.

Los BPMN dan el soporte gracias a un modelo interno que pudo ser integrado con una generación de leyes y reglamentos denominado PBELAWS, a través de los BPMN se crearon estándares para el diseño de los Procesos de Negocios y La Implementación de los procesos.

2.13.2 Estándar BPMN 2.0

En el año 2009 se presentó la versión BPMN 2.0 la misma que se encuentra vigente en la actualidad, esta versión dio un gran paso en las capacidades de BPMN. En lo que se refiere a la graficación no varía mucho es decir que la versión 1.1 y 2.0 mantienen un diagrama muy parecido. Su principal cambio se da en cuanto a las palabras utilizadas, es decir se denomina ahora “Business Process Model and Notation” es decir “Modelado y Notación de Procesos de Negocios”. Este cambio ahora presenta una noción vinculada a una meta modelo explícita y al formato de serialización es decir a su almacenamiento. Al incluir este formato de almacenamiento y meta modelado permitirá la portabilidad de las herramientas de varios vendedores, aunque no siempre sea el mismo producto o servicio que se venda , es decir si da una diferencia en sus productos.

Según señala White, (2009) en su Guía de referencia y modelado “ Tiene algunas nuevas características como son:

- Diagrama de coreografía

- Diagrama de conversación (relación entre coreografía y colaboración)
- Un nuevo tipo de Evento Intermedio: Escalada, que es como un tipo de error, excepto que no interrumpe las actividades.
- Eventos de Sub-Procesos especializados un tipo de sub-proceso opcional usado para no interrumpir actividades o compensación. Esto va a soportar disparadores como temporizador, mensaje, escalada, señal, condicional y múltiple.
- Una extensión a la definición de actividades humanas.
- La formalización o el mejoramiento de la infraestructura técnica; como la semántica de la ejecución, la asociación con BPEL, la composición y correlación e eventos, el uso de servicios y los mecanismos de extensión.
- Un esquema XML como formato de intercambio para portabilidad. El intercambio funcionará tanto para la información del modelo como para la disposición, de las formas en el diagrama.”

2.13.3 Elementos del BPMN

Los elementos de los BPMN son una serie de gráficos que permiten visualizar el desarrollo de un proceso. Estos elementos son:

- Objetos de Flujo.- se detalla aquí los eventos, actividades (tareas, subprocessos o transacciones) y compuertas que se utilizan para visualizar todo el proceso de forma organizada y rápida.
- Objetos de conexión.- son los que permiten vincular la información de los objetos del flujo, permitiendo mantener una secuencia, llevar un mensaje o asociar textos.
- Artefactos.- pueden ser datos, grupos (representado por un rectángulo con esquinas redondeadas) o anotaciones.

- Carriles.- permiten visualizar, etiquetar u organizar las actividades de un flujograma en un carril determinado, muy parecido a lo que se puede ver en una piscina de natación.

2.14 Documentación de Procesos

La documentación de los procesos van a variar de acuerdo al software modelador que se utilice para realizar el presente proyecto, de las licencias necesarias para poder personalizar (customizar) de acuerdo con los recursos de cada organización y los documentos que se generan por el medio del software.

Para el presente proyecto se ha propuesto la utilización del Software Bizagi el mismo que permite personalizar los documentos en los encabezados, fondos y pie de páginas juntamente con la imagen o logotipo de este software.

Gracias a la versatilidad de los sistemas tecnológicos se puede documentar los procesos en formatos: Word, PDF, Web, entre otros los mismos que son más accesibles y son parte de los Software instalados en las computadoras de la organización.

La documentación se la va a trabajar en Word, Excel, Visio, y se presentarán en PDF para el desarrollo del proyecto de manera que sean de utilidad para todos los involucrados.

2.15 Bizagi

Es una herramienta diseñada para permitir modelar, visualizar y documentar procesos de negocio BPM. Además ofrece otras facilidades, según Bizagi, (2013) señala que este modelador “Le permite diagramar y documentar rápida y fácilmente gracias a su sistema de Intellisense (autocompletados de código inteligente) y su exclusiva interfaz gráfica, sin demora de las rutinas de validación.”

Bizagi también dispone de un BPMS, el mismo que incluye otros módulos funcionales, que facilitan la visualización del proceso, mediante la utilización de capacidades técnicas y la infraestructura de apoyo, integradas en un único entorno que realiza todas las funciones de la tecnología BPM de una manera exacta buscando siempre la perfección. En este software se puede introducir información como: tiempo, costos, reglas de negocios, usuarios, etc. Como se puede observar en el gráfico No. 13 donde se puede observar los componentes de Bizagi.

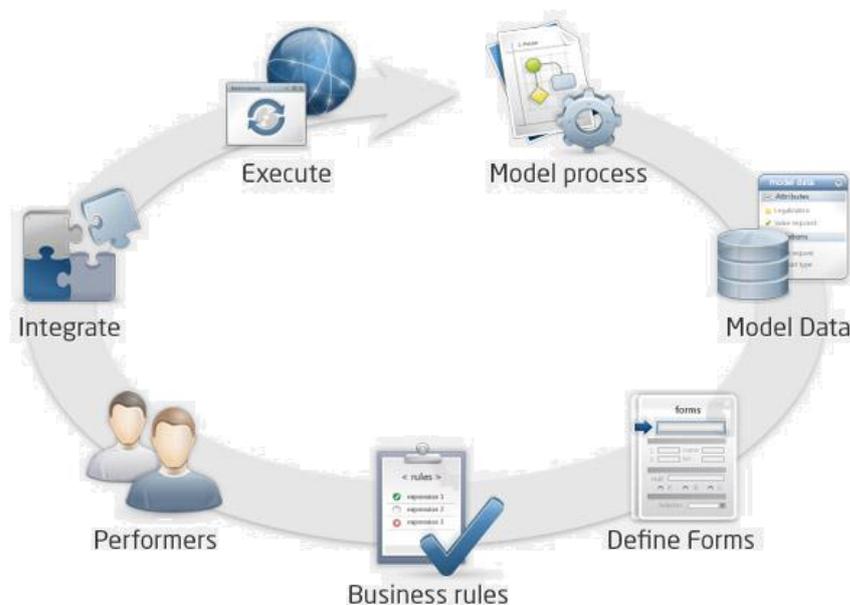


Gráfico 13: Componentes de bizagi
Fuente: Bizagi (2013)

El software de Bizagi permite contar con un Modelador de procesos, mediante el cual se puede representar gráficamente las tareas y actividades de un procesos, permite además realizar un diagramado, un diseño y la generación de la documentación respectiva del proceso, esta notación también facilita la publicación y simulación de los procesos gracias a su sistema operativo.

El modelador también permite automatizar gracias a la facilidad que da para crear el proceso como un conjunto de actividades, entrelazadas de un proyecto, incluyendo variables y elementos acordes a la organización. Esto se hace ejecutando el Workflow y además se puede exportar automáticamente al Bizagi Studio.

Bizagi permite ingresar datos, reglas de negocios que son los que dan la lógica a los procesos de negocios y se convierte en una herramienta muy útil para las organizaciones, también cuenta con un asistente que le puede guiar en caso de ser necesario los pasos que debe seguir para lograr integrar esta aplicación.

También permite conectar a la herramienta BPM server, la misma que le va a permitir que el proceso se ejecute, en un tiempo real, permite una conexión en red para llevar a cabo la gestión del proceso en tiempo real, mediante la utilización de los usuarios en un portal de trabajo para el desarrollo de sus actividades diarias y monitorea las operaciones totales del proceso, facilita además la elaboración de informes de gestión. Este modelo se almacena en una base de datos y puede ser presentado en un Portar de Trabajo que a su vez puede ser visualizado por medio de la

Web desde un navegador. Con este sistema los procesos puede ser modificados o cualquier elemento de éste puede ser modificado y se actualizará automáticamente para ser visualizado en ese momento.

En el desarrollo de los procesos existe una fase de mejora del ciclo de vida de los procesos, los mismos que pueden incluir una serie de reportes e indicadores de rendimiento que van a ayudar a analizar las operaciones, la información, el rendimiento histórico, etc. Todo esto en tiempo real. Es una herramienta importante que va a permitir identificar cuellos de botella, rendimiento de los recursos, tendencias, información en general del proceso y los niveles de servicio que se están ofreciendo. Teniendo esta información se puede generar propuestas de mejora para alcanzar la mejora continua de los procesos de la organización.

La utilización de este sistema permite lograr diseñar y modelar a las organizaciones, automatizar, ejecutar y mejorar sus procesos de negocios gracias a un entorno gráfico que mantiene una mínima cantidad de programación, que permite alcanzar una mejor productividad, un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo y la eficiencia en la organización.

Bizagi busca generar automáticamente una aplicación Web que permite partir del diagrama de flujo del proceso sin necesidad de dominar un nivel de programación fuerte. Se centra exclusivamente en la aplicación. Para alcanzar esto Bizagi administra todas estas etapas a través de distintos componentes, los mismos que le van a permitir

construir una solución basada en procesos, como se puede observar en el gráfico No 14 de las soluciones que propone Bizagi para los procesos.

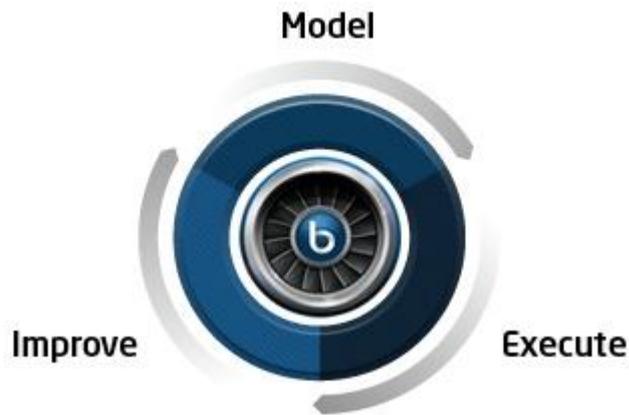


Gráfico 14: Procesos de Bizagi, soluciones

Fuente: Bizagi (2013)

2.16 Indicadores

Indicador se considera a una parte o característica que pueda ser medible, la misma que permita identificar cambios y avances de una determinada actividad y buscando alcanzar los logros fijado.

Los indicadores de procesos como su nombre señala según Mario Navarrete, (2001) “Son los que ya que se ha identificado las actividades de los procesos”, además señala que son los que “Permiten verificar las actividades más importantes para verificar su comportamiento o rendimiento a estos puntos de control del procesos los conocemos como indicadores de procesos”

Un indicador permite evidenciar y medir el desempeño de un proceso sirviéndonos como una herramienta de control y apoya a la toma de decisiones. Según

Harrington, (2000) “Un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal”

De acuerdo con el autor Mario Navarrete, (2001) en el capítulo cuarto pág. 34 señala que los indicadores *permiten* “controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él”

2.16.1 Clasificación de los Indicadores

Su clasificación está dada en: Indicadores de resultados, Indicadores de eficacia, Indicadores de eficiencia o adaptabilidad.

Los indicadores de resultados son los que miden las salidas de los procesos, la conformidad o inconformidad con el producto o servicio que de este salgan, es decir su resultado o producto final.

Finalmente el indicador de eficacia busca conocer los resultados propuestos con los resultados alcanzados, comparando si las cosas se cumplieron de acuerdo a lo planificado o no. Y la suma de la eficacia y la eficiencia es la Efectividad.

Los indicadores de eficiencia van a medir el nivel de ejecución del proceso, mide cómo se hicieron las cosas, los recursos que se han utilizado en el desarrollo del proceso es decir mide su productividad.

2.16.2 Características de los Indicadores

Para formular los indicadores es necesario tener presente que éstos deben ser claros, específicos, que permitan medir su progreso, debe estar definido en términos

precisos, no utilizar ambigüedades, descritos de forma fácil de entender, debe tener los datos necesarios para analizar. Debe reunir las siguientes características:

Válido: Medición exacta del comportamiento, práctica, tarea, producto o resultado esperado.

Confiable: Medible a largo plazo y que pueda ser realizado por cualquier observador.

Preciso: Utilización de términos claros

Oportuno: Que se ajuste a la meta y actividades propias de la organización y el tiempo en que se desarrolla, que sea relevante y apropiado.

Importante: Que se encuentre vinculado a la consecución de los objetivos de la organización.

Delimitado en el tiempo: Que permita definir un tiempo a ser cumplido.

Informar: Que transmita y comunique la información necesaria para la toma de decisiones.

Motivar: Debe impulsar a los responsable a alcanzar sus objetivo.

Coordinar: Permite trabajar en equipo para la consecución de los objetivos en forma integral.

2.16.3 Elementos de los Indicadores

Se ha podido determinar que los elementos más utilizados para crear o formular indicadores son: Nombre, Definición, Unidad de Medida y Fórmula aplicada.

En las organizaciones modernas es importante detallar claramente estos elementos para permitir la fácil interpretación de lo que se desea medir. Esto va a

permitir que cualquier funcionario de la organización tenga claro que se mide y cómo se realiza dicha medida, el nombre del indicador y la definición de este indicador.

2.16.4 Formulación de Indicadores

Un indicador debe ser formulado tomando en cuenta tres ítems de importancia, detallados a continuación:

- Qué deseo medir: Para esto se debe tomar en cuenta cuál es la política de la organización. También se debe identificar qué aspecto es el que se desea evaluar de esa política o programa. Se debe ver específicamente que es lo que se desea evaluar.
- Una vez establecido de forma clara el QUÉ se elaboran varios indicadores que tengan relación con lo que se desea investigar.
- Seleccionar el mejor indicador, el que se más se adapte a lo que se desea medir.
- Ya que se seleccione el mejor indicador se debe identificar las fuentes de información y sus características, también se debe analizar los procedimientos más adecuados para la recolección de la información y su correcto manejo.

Como se puede observar en el gráfico No 15 de la forma de realizar la formulación de los indicadores de procesos.

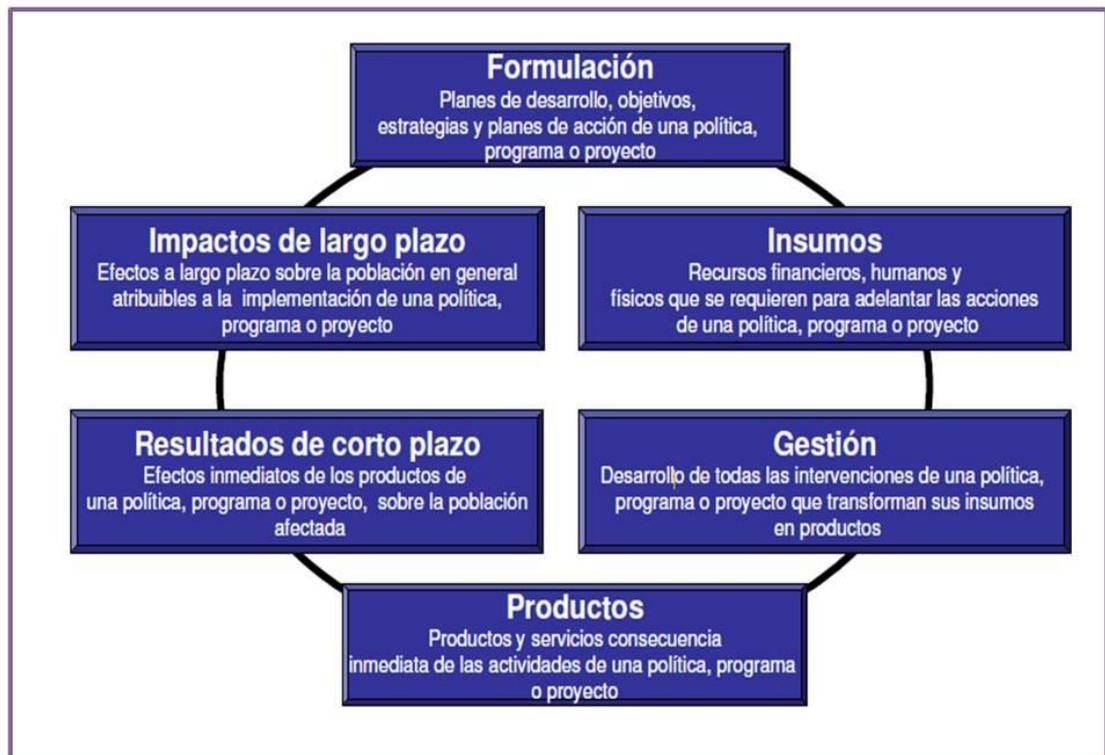


Gráfico 15: Formulación de Indicadores
Fuente: Sinergia-DNP a partir de IBRD, (2000)

2.17 Medición de Procesos

Los sistemas internacionales de medición fueron creados para proporcionar datos en base a métricas creadas, tomando en cuenta diversas variables. En procesos la medición según Harrington, (2000) “Debe estar sustentada en los planes de medición que permita controlar los datos sean estos de calidad, productividad o eficiencia”. Como se puede observar en el gráfico No 16. Sobre la Medición de Procesos.

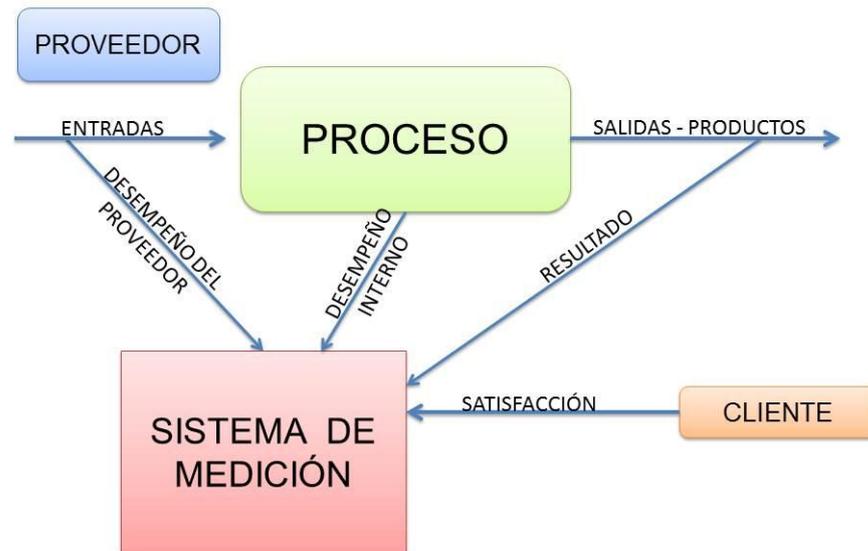


Gráfico 16: Medición de Procesos
Fuente: M. Alexandra Domínguez S.

De acuerdo con Mario Navarrete (2001), señala que los encargados de medir los procesos deben instruir a sus subalternos o encargados en los “medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir”. También señala que lo que “lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”

La medición de procesos permite conocer el comportamiento de los procesos frente al cumplimiento de las necesidades de los clientes, además es el camino para realizar una mejora continua gracias a que se puede ir midiendo los indicadores, controlándolos, ajustándolos en caso de ser necesarios o cambiándolos de ser lo mejor para la organización.

La medición de los procesos se lo realiza en base a indicadores, los mismos que son cuantificables y permitirán hacer un seguimiento, control y evaluación de la calidad de servicios de se está ofreciendo, estos indicadores se enfocan en:

- Planificar se manera más ordenada y confiable
- Identificar oportunidades de mejora
- Detallar cómo se hacen las cosas de forma correcta
- Corregir actividades o tareas que se encuentren fuera de control
- Evaluar si el servicio ofrecido está siendo competitivo y de calidad.

Lamentablemente las organizaciones actuales no tienen la costumbre de medir sus actividades para poder así establecer una mejora continua en sus acciones y poder administrar de mejor maneras es decir basada en resultados para así fijarse metas más reales.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL CROE

3.1 Recopilación de la información

Se levantó la información dentro de las instalaciones del CROE a manera de entrevistas con cada uno de los trabajadores de la organización. Se realizó de forma ordenada empezando por el área administrativa y terminando con el personal del área operativa. Se elaboró un cronograma interno en acuerdo con los directivos de la institución para ir levantando la información de esta manera, posteriormente se realizó una reunión de apertura con todo el personal del CROE para indicarles de que se trata este proyecto y hacerle sentir parte de este diseño de procesos, con la información entregada de forma oportuna se procede a realizar la recopilación de la información.

3.2 Levantamiento y Diseño de los procesos

Una vez recopilada la información en las oficinas del Centro de Recreación de Oficiales del Ejército además visualizando cómo realizan el trabajo cada uno de sus trabajadores se procede a organizar las ideas entregadas por los trabajadores y funcionarios además por la información visualizadas por el investigador.

Se procede a determinar claramente cuáles son los productos que salen de cada área, que insumos requerían para lograr ese producto, bajo que controles se encontraban trabajando y que recursos adicionales utilizaron.

Con esta clasificación se procede a determinar cuáles se considera que pueden ser procesos de la organización, en especial se los enfoca a todos aquellos que tiene contacto con el cliente, para que sean considerados procesos de negocios.

Con esta información se procede a diseñar los procesos el Software de Bizagi para posteriormente ser supervisados y aprobados por las autoridades de la organización.

Para el levantamiento de procesos se utilizó un formato como se puede visualizar en el gráfico No.17 , mientras que todas las fichas de levantamiento de procesos se encuentran en el Anexo Digital No. 1.

 FORMATO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS DEPARTAMENTO : Comercialización PROCESO Realización de Venta FUNCIONARIO : Ing. CARGO/FUNCIÓN : Gerente Marketing y Ventas FECHA : Marzo-2014 HOJA 1 DE						
No	ACTIVIDAD	LUGAR	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Escuchar las necesidades de los clientes	Oficina venta	Diaria	1	30'	
2	Ver disponibilidad del salón	Salones	Diaria	1	30'	
3	Fijar fecha y hora	Oficina venta	Diaria	1	30'	
4	Ofrecer los servicios del club	Oficina venta	Diaria	1	30'	
5	Realizar la venta	Oficina venta	Semanal	2	15'	
6	Aportar más ideas	Oficina venta	Diaria	1	30'	
7	Realizar la reserva	Oficina venta	Semanal	2	30'	
8	Recibir el abono	Financiero	Semanal	2	30'	
9	Elaborar el contrato del evento	Oficina venta	Semanal	2	10'	
10	Elaborar instructivos de evento	Oficina venta	Semanal	2	30'	
11	Realizar el seguimiento a quejas de cliente	Oficina venta	Semanal	1	30'	
NOTA Mejoras						
Procedimiento		Cotizaciones de eventos. / Elaboración de Contratos / Elaboración Instructivos eventos				
Entrada/salida		necesidades cliente / cotización o contrato del evento				
Frecuencia		indicar si es diaria, semanal, mensual, etc				
Tiempo		En minutos por cada actividad				
NOTA:		Incluir criterios de mejora, algún procedimiento requerido u otra necesidad				

Gráfico 17: Ficha de Levantamiento de Procesos
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

3.2.1 Identificación y Secuencia de Procesos

Dentro de toda organización es importante realizar un listado de los posibles procesos que van a ser diseñados, los mismos que se enlistan, se proceden a valorar toman en cuenta valores en los que 1 se considera bajo, es decir que no representa una importancia muy en el giro del negocio, y 3 es el valor más alto, el mismo que representa que es de gran importancia para el negocio, en vista de que esta relacionado directamente con el cliente, sus necesidades, sus expectativas y el alcance de los objetivos del negocio para el cuál fue creado.

Como se puede observar en la tabla No. 2 , se presenta el cuadro de la identificación de los procesos y su valoración.

Tabla 2 Identificación y Secuencia de Procesos del CROE

CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO							
PROCESO	Mayor Satisfacción Cliente	Altos Estándares de Calidad	Menores Riesgos Económicos	Menor Utilización de Recursos	Mayor Influencia en la Misión	TOTAL	
Gestión Estratégica	2	3	2	1	3	11	🟡
Comercialización y Ventas	3	2	2	2	3	12	🟡
Brindar servicio de Alojamiento	3	3	3	3	3	15	🟢
Ofrecer servicios de Alimentos y Bebidas	3	3	3	3	3	15	🟢
Brindar servicios de Distracción, deportes y cuidado de la salud	3	3	3	3	3	15	🟢
Administración del Talento Humano	2	2	2	1	2	9	🔴
Administración de los Recursos Financieros	1	1	3	2	2	9	🔴
Mantenimiento de Áreas Verdes	3	3	1	1	1	9	🔴

3.2.2 Cadena de Valor

El C.R.O.E. ofrece servicio de alojamiento, alimentación, recreación y diversión, los mismos que generan valor, existen otros servicio que son de apoyo para que estos

puedan desarrollarse de forma correcta y existen los de gestión los mismos que guían el desempeño de estos.

Para poder explicarlos de forma más clara se ha creado la cadena de valor, como se puede observar en el gráfico No. 18 y cuenta con los siguientes detalles:

- Recepción al Cliente
- Recreación y Tiempo Libre
- Alojamiento
- Alimentos y Bebidas



Gráfico 18. Cadena de Valor
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

3.2.3 Mapa de Procesos

Para realizar el Mapa de Procesos se procedió como lo señalado en el Marco Teórico, en que indica que se debe primero identificar la cadena de valor de la organización, a continuación se debe identificar las áreas de apoyo y las de gestión para proceder a graficar en el Mapa de Procesos. Como se ve en el gráfico No. 19.

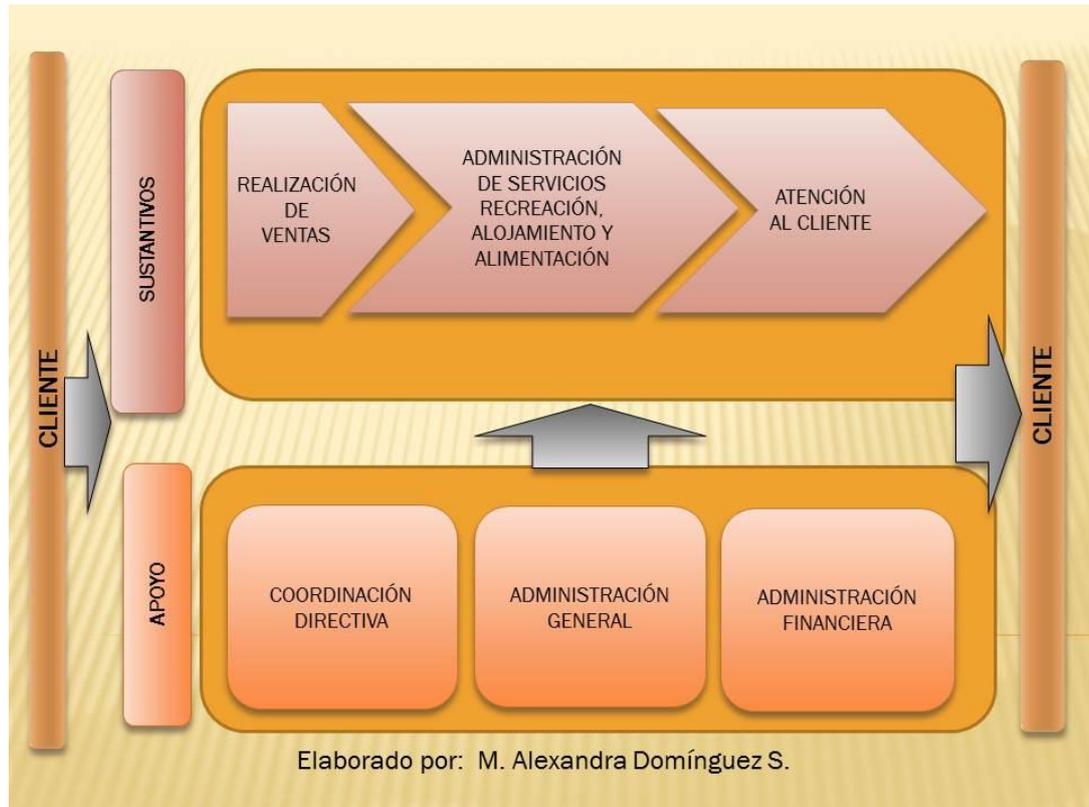


Gráfico 19: Mapa de Procesos del CROE
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

3.2.4 Inventario de Procesos

Para el diseño del Inventario de Procesos se ha tomado como referencia la Norma Técnica Gestión de Procesos Secretaría Administración Pública, del Acuerdo Ministerial 1580, publicada en el Registro Oficial Suplemento 895 de 20 de febrero de 2013; según la misma se coloca primero los Macroprocesos denominados: Gobernantes los que se enfocan al área gerencial, para el Club se los llamará Gestión Estratégica. Luego se colocan los Macroprocesos Sustantivos a los que se les llamará Recreación y Descanso. Finalmente se colocan los Macroprocesos de Apoyo, a los que se les denominará Apoyo Administrativo. En la siguiente columna se colocan los Procesos, posteriormente los Subprocesos y los Procedimientos.

Para la codificación se debe colocar las siglas del proceso al que pertenecen, el primer número corresponde al subproceso al que pertenece y el segundo número al procedimiento al que se hace referencia. Como se puede ver en la tabla No. 3, y más detallado en el Anexo No. 1:

Tabla 3: Inventario De Procesos del CROE

MACROPROCESOS	PROCESO	SUBPROCESO
Sustantivos	A. Realización de Ventas	
	B. Administración de Servicios de Recreación, Alojamiento y Alimentación	B.1. Control de Servicios de Recreación
		B.2. Administración de A y B
		B.3. Verificación de Alojamiento
Adjetivos	C. Coordinación Directiva	
	D. Administración General	D1. Administrar personal y proveer beneficios
		D.2 Manejar programas de mantenimiento
		D.3 Realizar la adquisición, almacenamiento y distribución
	E. Administración Financiera	E.1 Manejar Tesorería
		E.2. Realizar Contabilidad General
		E.3. Administrar Activos Fijos

Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

3.2.5 Diseño de procesos bajo notación BPMN utilizando la herramienta Bizagi

Para realizar al diseño de los procesos del C.R.O.E. se diseñan los macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos que son necesarios para el correcto desempeño de la organización, se los diseña bajo la notación BPMN con el apoyo de la herramienta tecnológica Bizagi.

Como se puede observar en el Anexo No. 2 se encuentra los Procesos y Subprocesos del Centro de Recreación del Ejército.

3.2.5.1 Macro Procesos

Se ha diseñado los macroprocesos partiendo de la cadena de valor de la organización, la misma que se ha realizada con la información recibida por parte de los directivos de la institución.

Como se puede ver en el Anexo No. 3, el mismo que plantea la ubicación los macroprocesos y procesos de la organización, es importante recalcar que estas cajas permiten visualizar de forma rápida lo que la empresa realiza mas no el flujo de los procesos que en esta se desarrollan.

Se ha diseñado dos grandes grupos de procesos los Macroprocesos Sustantivos que envuelven los procesos de Realización de Ventas y el de Administración de Servicios de Recreación, Alojamiento y Alimentación.

Y los Macroprocesos Adjetivos o de Apoyo, que cuentan con el Proceso de Coordinación Directivo, Administración General y Administración Financiera.

No se ha considerado un Macroproceso Gobernante puesto que estas funciones las cumple el Directorio y no son actividades o tareas que se realicen con frecuencia, por lo que no pudo ser considerado como un proceso. Adicional como se puede observar en el gráfico No. 20, se detalla los procesos que se llevan a cabo en el CROE.

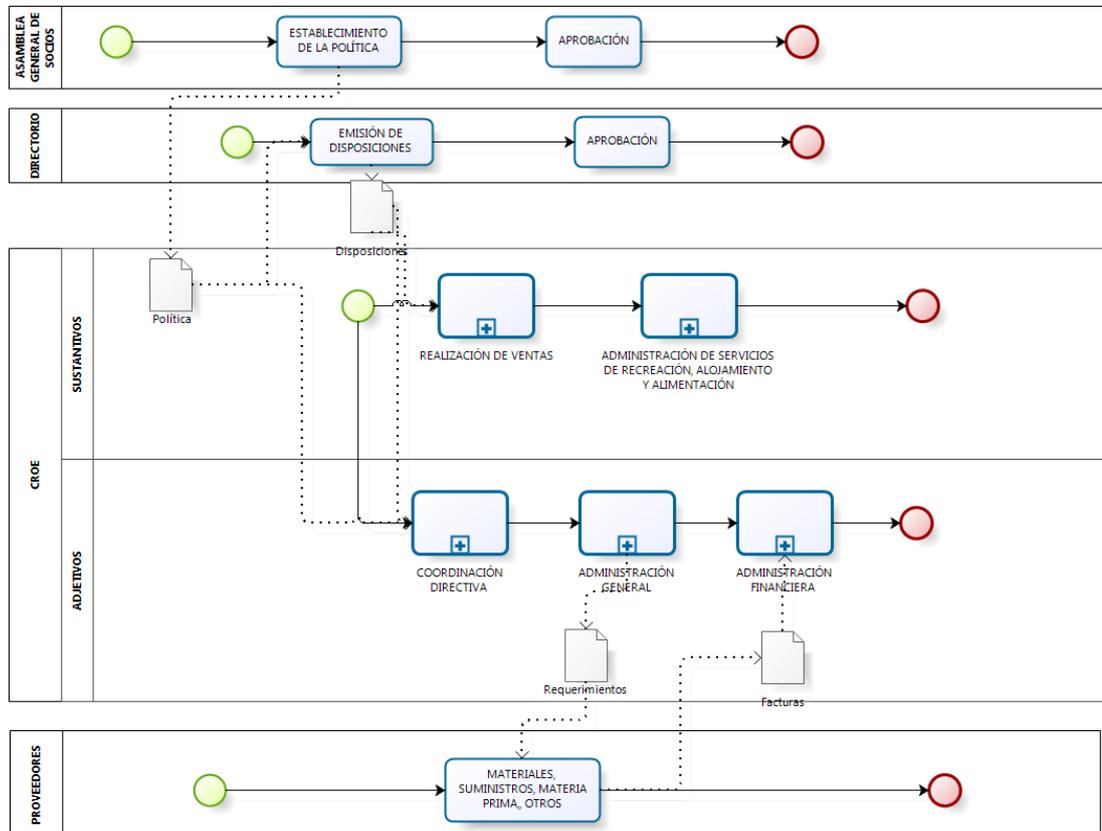
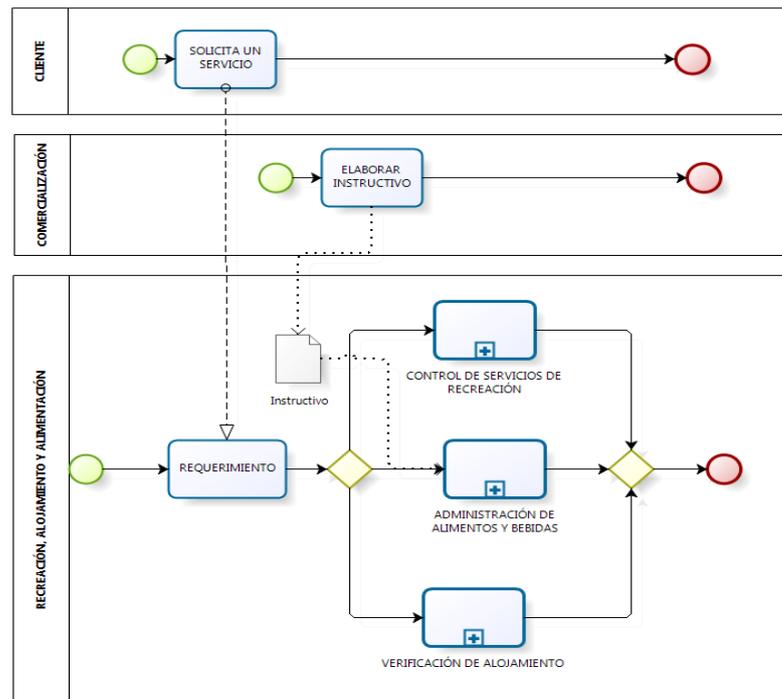


Gráfico 20: Macro Procesos- Mapa de procesos
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

3.2.5.2 Procesos

Para realizar la caracterización de los Procesos y la respectiva documentación, como se puede observar en el Gráfico No.21, se encuentran los diagramas de procesos y la respectiva documentación, en la que se puede observar las entradas, las salidas, los proveedores, los clientes, los recursos utilizados y los controles tiene cada proceso.



Powered by
bizagi
Modeler

Gráfico 21: Procesos
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

Mientras que en el Anexo No. 3 se puede encontrar los 5 procesos diagramados con sus respectiva documentación, así como los 9 subprocessos diagramados en Bizagi.

3.2.5.3 Procedimientos

Para desarrollar los procedimientos del Centro de Recreación de Oficiales del Ejército se diseñó los diagramas en Bizagi y posteriormente se los integró a una ficha de descripción de Procedimientos, como se puede observar en el gráfico No. 22.

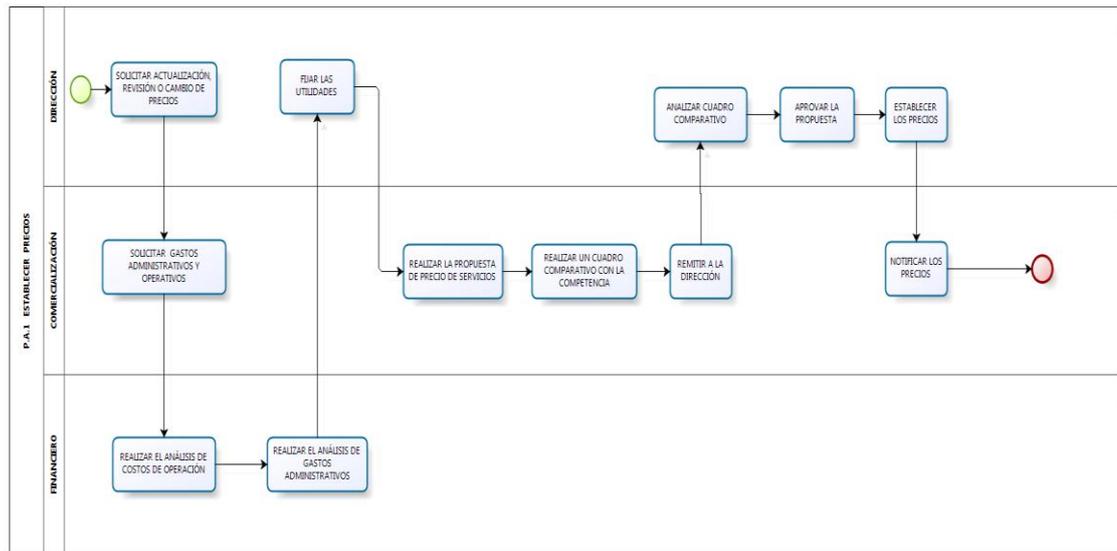


Gráfico 22: Procedimientos
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

Mientras que en el Anexo No. 4, se puede observar en detalle cada uno de los 35 procedimientos existentes en el C.R.O.E., cada procedimiento cuenta con: el objeto del procedimiento, el alcance, los responsables, y las tareas descritas de forma más clara que se fácil de interpretar por cualquier persona para facilitar así el desarrollo del trabajo.

Tabla 4: Simbología de Procesos

SÍMBOLO	REPRESENTA
	INICIO O TÉRMINO. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa persona que recibe o proporciona información
	ACTIVIDAD. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	ACTIVIDAD EXTERNA. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento que se realizan fuera de la organización
	PROCESO DEFINIDO. Representa las actividades de un proceso definido previamente o que se encuentra normado
	DOCUMENTO. Representa un documento en general que entre, se utiliza, se genere o salga del procedimiento
	DATOS. Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	DECISIÓN O ALTERNATIVA. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas
	ARCHIVO. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	CONECTOR DE PÁGINA. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo
	CONECTOR. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.

Fuente: ANSI, (2013)

3.3 Medición

Para realizar la medición de los procesos se debe fijar indicadores a los procesos para ser aplicados y posteriormente evaluados, logrando así obtener datos numéricos que permitan evaluar el estado original, analizar el comportamiento de estos durante la aplicación de los indicadores y finalmente aplicar los correctivos necesarios e ingresar en una mejora continua, puesto que si no se puede medir, no se va a poder corregir y mucho menos se va a poder mejorar en beneficio de los socios. Como se puede visualizar en el Anexo No. 4, se encuentran las fichas de los indicadores de cada proceso.

3.3.1 Propuesta de Indicadores

Se debe aplicar dos indicadores por cada uno de los procesos, estos indicadores se desarrollaron enfocados a la calidad y el servicio, los indicadores aplicados son de eficacia, eficiencia y adaptabilidad, cómo se puede observar en el gráfico No. 23.

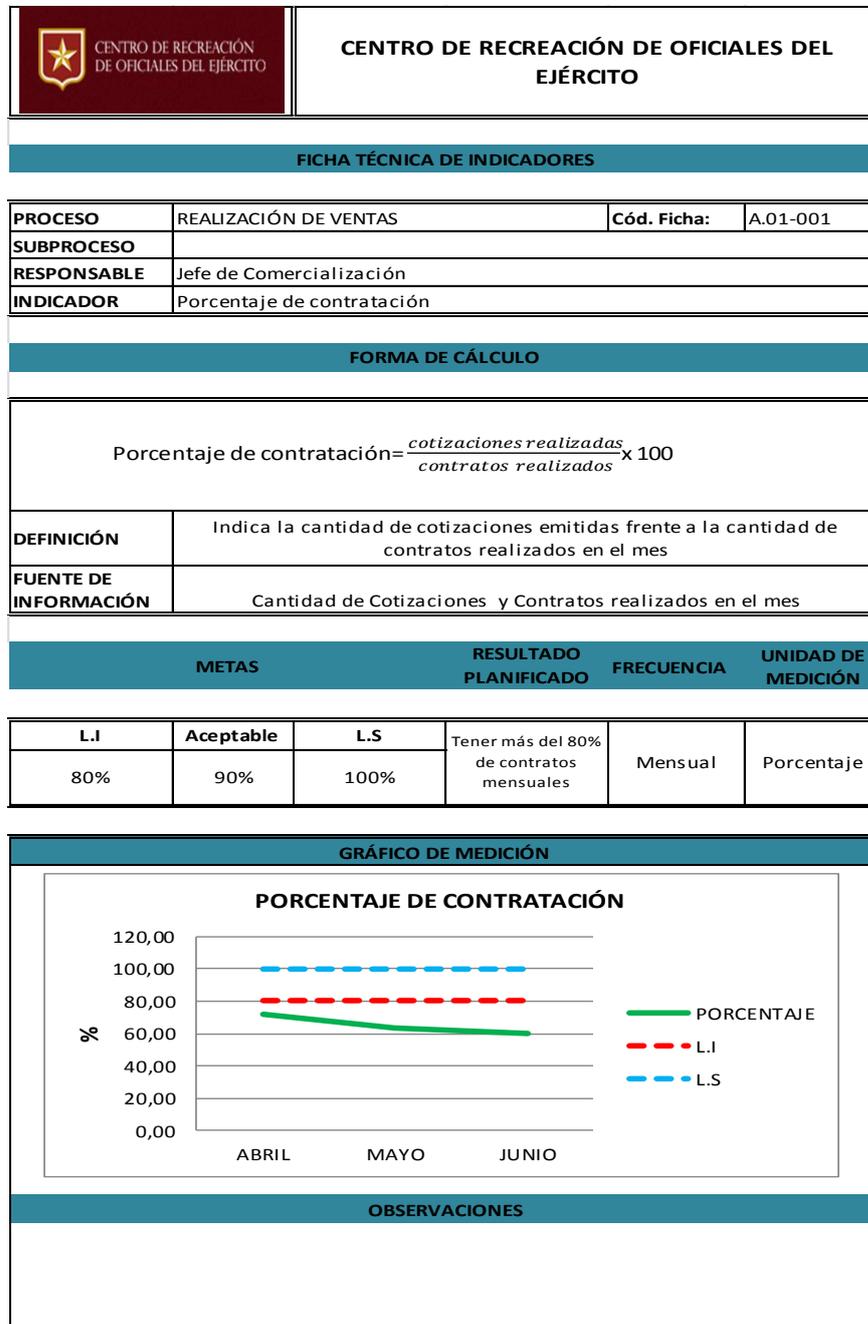


Gráfico 23: Fichas de Indicadores
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

3.3.2 Medición de los Indicadores

Como una prueba piloto se ha hecho la medición y el seguimiento a un indicador durante los últimos tres meses, para que pueda ser evaluados y analizado por parte de los directivos de la institución. Adicional con las respuestas obtenidas durante este prueba piloto se ha está buscando crear herramientas o estrategias para poder ir juntándolas en el tiempo y así que se fijen dentro de los límites permitidos y para a futuro poder aplicar en estos la mejora continua.

Se decidió aplicar la prueba piloto a un indicador diseñado y propuesto exclusivamente en el presente proyecto en vista de que era una de los puntos solicitados por los socios encuestados.

3.3.2.1 Indicador del Porcentaje de Quejas presentadas

Para esto se ha determinado el empezar la prueba piloto en el Indicador de Índice de Quejas recibidas, el mismo que permitió determinar que antes de la propuesta de indicadores el club no realizaba un seguimiento a las quejas de sus clientes, como se puede observar de acuerdo a las encuestas realizadas a los socios del club, en las que se pudo notar que el 13,5% ha presentado quejas en los especialmente en los eventos, puesto que es el único lugar en el que se podía presentar al término de los eventos, pero ninguno recibió respuesta frente a su queja.

También de acuerdo a las encuestas antes aplicadas a los socios se puede señalar que más del 50% de los socios no se encuentra satisfecho de la calidad del servicio que recibe en el club.

Con estos antecedentes se ubicó un buzón en la entrada a la piscina para recibir quejas y sugerencias por parte de los socios y se colocó en la página web de la

organización un link que permitirá recibir quejas, comentarios o sugerencias de los socios.

Finalmente se ha procedido a tomar los datos recibidos por estos medios para poder medirlos. Aplicando a los datos recibidos, la siguiente fórmula para el cálculo del indicador y se obtiene el gráfico, como se puede observar en el gráfico No.24,

$$\text{Índice de quejas} = \frac{\text{quejas recibidas}}{\text{quejas solucionadas}}$$

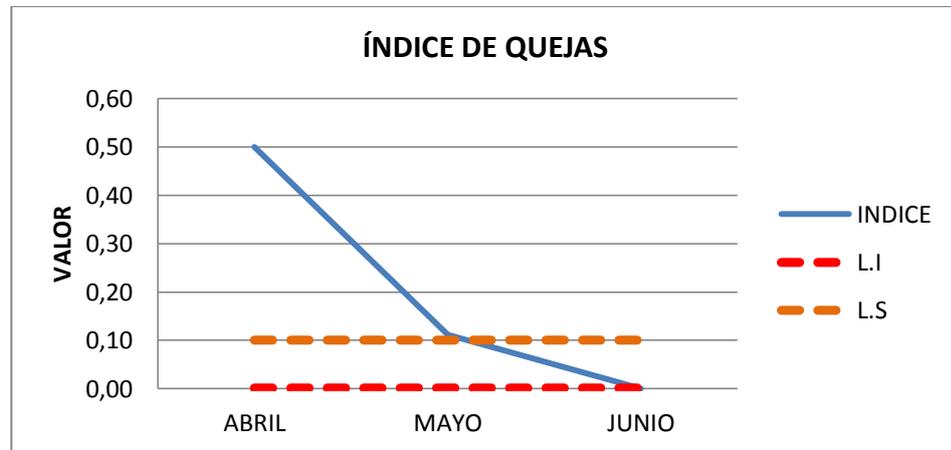


Gráfico 24: gráfico del indicador
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

De acuerdo a estese ha podido determinar que la solución de las quejas presentadas es inferior al 1%, lo que permite observar que el cliente no es escuchado y no se le da la importancia que estos documentos merecen para la organización.

En vista de los resultados logrados en estos tres meses se ha llegado la conclusión que no existe una cultura o libertad para poner una queja o emitir una sugerencia, esto se debe a que el grupo objetivo es militar y mantiene un recelo hacia expresar libremente lo que piensa y desea recibir.

Para poder llegar a los socios y sus familias de mejor manera se hizo una propuesta adicional que es entregar a todos los socios una formulario de quejas y sugerencias al momento de finalizar el servicio recibido por este, para poder crear en el socio la cultura de expresar lo que siente y de permitir a la organización ir mejorando en los puntos que más le afectan al cliente, como se puede observar en el Gráfico No. 25

 QUEJAS O SUGERENCIAS <i>!Ayúdenos a servirle mejor!</i>	
<i>Su opinión es importante para nosotros por favor evalúe los siguientes servicios:</i>	
FECHA:	RECIBIDO POR:
Datos Personales	Buzón servicio <input type="checkbox"/>
Nombre:	Página Web <input type="checkbox"/>
Empresa:	Email <input type="checkbox"/>
Teléfono:	Teléfono <input type="checkbox"/>
Email:	Otro <input type="checkbox"/>
Lugar que recibió el servicio:	
Persona que le atendió:	
El servicio recibido lo puede calificar como	
Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>
Reclamo o sugerencia	
Para uso exclusivo del Club	
Acción Inmediata:	
Acción final	
Fecha de resolución de la reclamación	
Responsable.	

!Gracias por su colaboración!

Gráfico 25: Formulario de quejas y sugerencias
Elaborado por: M. Alexandra Domínguez S.

CAPÍTULO 4

4.1 Conclusiones

- Al realizar el levantamiento de los procesos en el C.R.O.E. se pudo determinar que no tenía diseñados sus procesos ni documentados, solamente se realizaba el trabajo de manera tradicional, es decir lo que se había aprendido durante la vida profesional y lo que de buena voluntad cada trabajador lo hacía.
- También se pudo observar que no realizaban una evaluación técnica de las competencias del personal y del servicio que se ofrece a los socios, simplemente se limitaban a realizar mediciones en base a resultados económicos, sin tener indicadores que permitan medir el desempeño de la organización en todo su contexto, ni se podían fijar meta reales.
- La organización realizaba un control documental muy básico, enfocado exclusivamente al área financiera pero no existe documentación que respalde el trabajo de la organización y permita realizar controles o auditorías de gestión.
- Luego de haber desarrollado el sistema de indicadores para poder empezar a medir el trabajo realizado en el club se pudo determinar que los cliente no se percataban de la existencia de buzones de sugerencias y hace falta más información para los clientes no sientas temor de realizar sus sugerencias.
- Falta compromiso por parte de los directivo para el seguimiento, control y mejora de las quejas y sugerencias de los clientes para lograr el mejoramiento de continuo de los procesos.

- Los directivos del C.R.O.E. únicamente estaban interesados en que se realice el levantamiento de los procesos de acuerdo a la forma en la que se lleva a cabo los trabajos en su institución.
- Finalmente se pudo determinar que el club no cuenta con datos detallados que permitan determinar el uso real de los diferentes recursos utilizados dentro de sus instalaciones como es el caso de los recursos humanos y tecnológicos, que le permitan optimizar tiempos y movimientos. Al realizar el levantamiento de los procesos en el C.R.O.E. se pudo determinar que se realizaba el trabajo de manera tradicional, es decir lo que se había aprendido durante la vida profesional y lo que de buena voluntad cada trabajador lo hacía, sin haberlos documentado y estandarizado.
- También se pudo observar que no realizaban una evaluación técnica de las competencias del personal y del servicio que se ofrece a los socios, simplemente se limitaban a realizar medición en base a resultados económicos, sin tener indicadores que permitan medir el desempeño de la organización en todo su contexto.
- No se encuentra documentado ningún indicador por lo que no se tiene una línea base ni la posibilidad de realizar proyecciones o fijación de metas reales.
- La organización realizaba un control documental muy básico, enfocado exclusivamente al área financiera pero no existe documentación que respalde el trabajo de la organización y permita realizar controles o auditorías de gestión.
- Luego de haber desarrollado el sistema de indicadores para poder empezar a medir el trabajo realizado en el club se pudo determinar que los clientes no se

percataban de la existencia de los buzones de sugerencias y hace falta más información para los socios a que no sientan temor de realizar sus sugerencias.

- Falta compromiso por parte de la persona responsable para el seguimiento, control y mejora de quejas y sugerencias de los socios para lograr el mejoramiento continuo de los procesos.
- Los directivos del C.R.O.E. únicamente estaban interesados en que se realice el levantamiento de los procesos de acuerdo a la forma en la que se lleva a cabo los trabajos en la institución y de la manera más detalla y clara posible para que pueda ser entendido por todo los trabajadores.
- Finalmente se pudo determinar que el club no cuenta con datos detallados que permitan determinar el uso real de los diferentes recursos utilizados dentro de sus instalaciones como es el caso de los recursos humanos y tecnológicos, que le permitan optimizar tiempos y movimientos.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de los procesos diseñados, para que estos en un futuro puedan ser automatizados y permitan mantener una línea base de desarrollo sin importar los cambios frecuentes de la dirección, creando así un camino a seguir por todos los que se integren a la institución, y manteniendo en todo momento un norte a seguir.
- Es necesario realizar la medición y seguimiento, se utilicen y se mejoren los indicadores diseñados para los procesos, para poder lograr de esta manera el ingresar en una mejora continua en sus servicios.
- Difundir a los socios y sus familias la existencia de los buzones de quejas y sugerencias, haciendo énfasis en que las mismas no requieren de que se identifiquen para disminuir el temor a represalias.
- Capacitar a los jefes departamentales y directivos de la institución la importancia del seguimiento y mejora de las quejas y sugerencias para lograr ganar la confianza de los clientes y su fidelidad.
- Recomendar al Directorio del C.R.O.E. que se continúe mejorando los procesos levantados en el presente proyecto y se incrementen nuevos procesos que se puedan ir alineando a las exigencias actuales del mercado.
- Realizar la automatización de los procesos e indicadores que facilite la toma de decisiones, optimizando tiempo y recursos en el C.R.O.E.

Bibliografía

- REGISTRO OFICIAL 895. (2013). Quito: Registro Oficial.
- Alabarta, E., & Martínez, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid-España: ESIC Editorial.
- Amaya, J. (2012). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Colombia: Universidad Santo Tomás.
- ANSI. (2013). www.ansi.org.
- Arimany, L. (Noviembre de 2010). *La Web de Luis Arimany*. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de www.luisarimany.com: <http://www.luisarimany.com/lacadena-de-valor>
- Asamblea General de Socios. (2009). *Estatuto y Reglamento General del Centro de Recreación de Oficiales del Ejército*. Sangolquí.
- Bautista, M., Morales, N., & Borrás, J. (2005). *Gerencia de Proyectos de construcción inmobiliaria*.
- Beltrán, G. (07 de diciembre de 2009). gustavobeltran.com. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
- Beltrán, J., Carmona, A., & Carrásco, R. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía-España: IAT Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bizagi. (2013). Bizagi BPM Suite. Guía del Usuario.
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Centro de Recreación de Oficiales del Ejército. (2014). Estatuto del CROE.
- Certo, S. (2001). *Administración Estratégica*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Chiriboga, H., & Chiriboga, J. (2000). *Diccionario Militar*. Quito: Fuerza Terrestre.
- Chiriboga, H., & Chiriboga, J. (2000). *Diccionario Militar*. Quito: Fuerza Terrestre.
- CLUB BPM. (2009). *BPM BUSINESS PROCESS MANAGEMENT - Gestión de Procesos de Negocio*, 1.
- Definición ABC. (s.f.). Recuperado el 13 de 01 de 2014, de <http://www.definicionabc.com/derecho/estatuto.php#ixzz2qIirjfob>
- Del Alba, J. (2008). *Éxito Personal Global*. Libros en red.
- Esponda, A. (2001). *Hacia una Calidad más robusta. Iso 9000:2000*. México: Escande.

- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Malaga-España: Eumed.
- Galán, A. G. (2004). *El Reglamento Organico Legal*. Madrid-España: Instituto Nacional de la Administración Pública.
- García, A. A. (1998). *Conceptos de Organización Industrial*. Barcelona-España: Marcambo. S.A.
- Garimela, Less, & Williams. (2008).
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). *Las Organizaciones*. Wilmington, Delaware, E.U.A.: Wesley.
- Griful, E., & Canela, M. (2005). *Gestión de la Calidad*. Barcelona-España: Edicions UPC, 2002.
- Harmon, P. (2007). *Business Process Change*.
- Harrington, J. (2000). *Mejora amiento de los Procesos de la Empe*. Cali-Colombia.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (1999). *Administración Estratégica*. México: Thomson International.
- ISO 9001:2005, N. 9. (2005). *Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*. Suiza: ISO copyright office.
- ISO9001.CALIDAD. (2014). www.iso9001calidad.com. Recuperado el 2014 de mayo de 23, de <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (s.f.). *Applications for Organization and Management*.
- Krajewski, L. (2000). *Aministración de Operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.
- Mantilla, F. (2006). *Un enfoque a la investigación de mercados*. Quito-Ecuador: Imprenta y Offset Santa Rita.
- Mantilla, S. A. (2005). *Control Interno*. Bogotá-Colombia: Esfera Editores Ltda.
- Mario Navarrete, F. (2001). *GERENCIA DE PROCESOS* (Primera ed.).
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de un valor público*. República Dominicana: Buho.
- Morán, F., & Pacheco, O. (s.f.). Metodología de la Investigación. *Progama de Capacitación y Liderazgo Educativo*. AFEFCE.
- Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid-España: Diaz de Santos S.A.

- Nelis, & Jeston. (2008). *Process Management*.
- Pérez Fernández, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid-España: ESIC Editioal.
- Piñeros, L. J. (2004). *Dimensiones del mejoramiento escolar*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Ponce Talacón, H. (2006). Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnóstico y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- República, P. d. (12 de Mayo de 2009). *www.presidencia.gob.ec*. Recuperado el 22 de Marzo de 2014, de http://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/05-12-09-Discurso_firma_decreto_entidades_publicas.pdf
- Riveros, P. (2007). *Sistema de Gestión de la calidad del servicio*. Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones.
- Robbing, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Salazar, F. (2008). *Gestión Estratégica de Negocios*. Quito.
- SENPLADES. (2011). *Guía metodológica de Planificación Institucional*. Quito: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Software e inteligencia organizacional S.A.C. (03 de Diciembre de 2010). *Introducción al modelamiento de los procesos de negocio*. (J. Navarrete, Ed.) Obtenido de www.softein.com.
- Swift, R. (2002). *CRM. Cómo mejorar las relaciones con los clietes*. México: Pearson Educación.
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una Empresa*. Caracas-Venezuela: Editorial Texto.
- White, S. (2009). *www.futstrat.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2014, de Future Strategies Inc.: https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2010/2/IN79%D1/1/material_docente/bajar?id_material=308184

ANEXO 1

INVENTARIO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

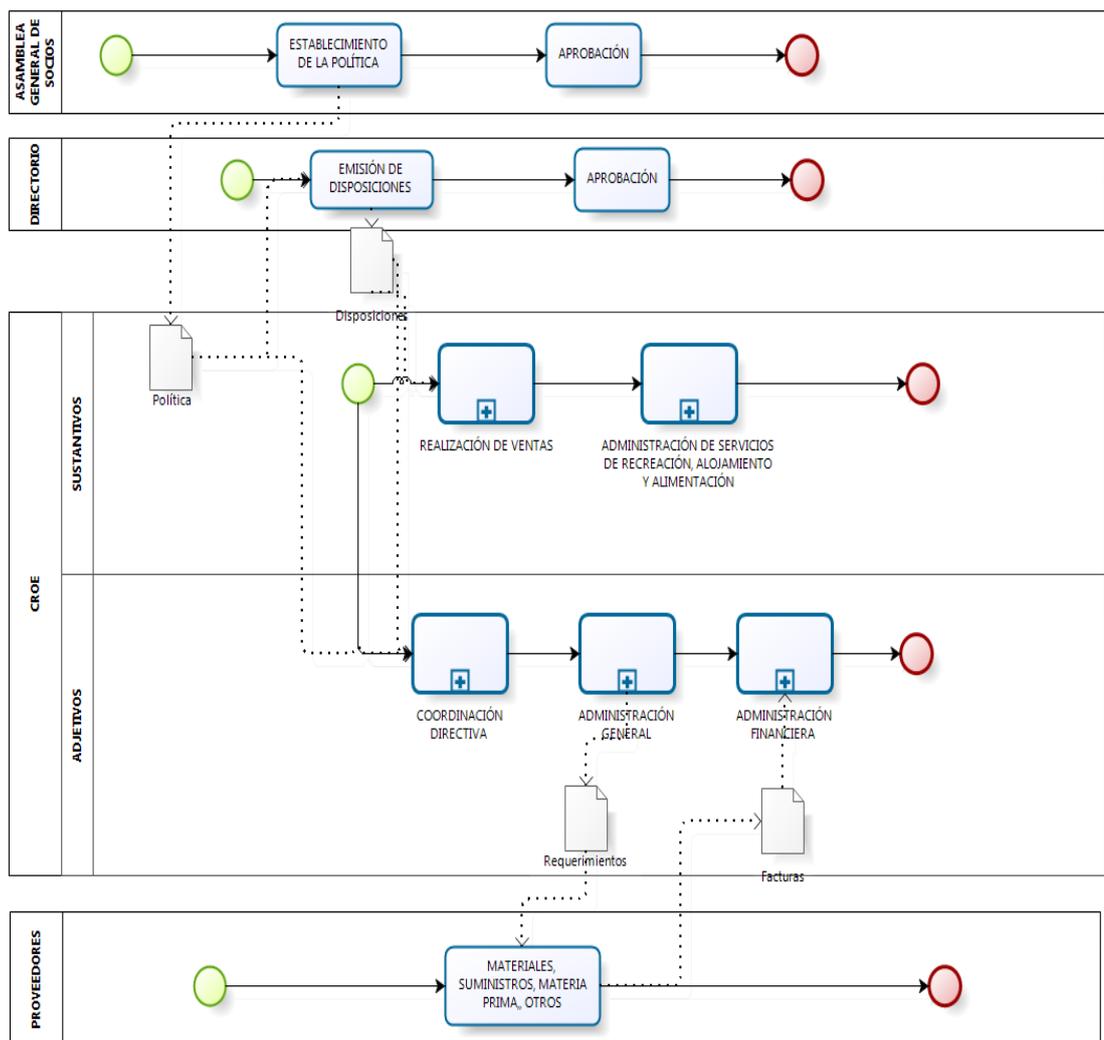
DEL C.R.O.E.

INVENTARIO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL C.R.O.E.							
MACROPROCESOS	PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	REGISTRO	CÓDIGO	
Sustantivos	A. Realización de Ventas		Establecer precios	P.A.1	Listado de precios por servicio	R-P.A.01-1	
			Elaboración de Cotizaciones	P.A.2	Cotización o Proforma	R-P.A.02-1	
			Elaboración de Contratos	P.A.3	Contrato evento	R-P.A.03-1	
			Elaboración de Instructivos de eventos	P.A.4	Instructivo de eventos	R-P.A.04-1	
			Realizar el seguimiento Posventa	P.A.5	Hoja de quejas y sugerencias	R-P.A.05-1	
	B. Administración de Servicios de Recreación, Alojamiento y Alimentación	B.1. Control de Servicios de Recreación		Control de uso de instalaciones	P.B.1.1	Registro de Socios	R-P.B.01.1-1
				Control de uso de canchas	P.B.1.2	Registro de Socios	R-P.B.01.2-1
				Control de ingreso a Bolos	P.B.1.3	Registro de Socios	R-P.B.01.3-1
		B.2. Administración de A y B		Preparación de Alimentos y Bebidas	P.B.2.1	Orden de Egreso de bodegas	R-P.B.02.1-1
				Realizar el Montaje y Desmontaje del Evento	P.B.2.2	Orden de pedido	R-P.B.02.5-1
				Efectuar el Servicio	P.B.2.3	Hoja de control de eventos	R-P.B.02.6-1
		B.3. Verificación de Alojamiento		Realizar el Check in	P.B.3.1	Registro ingreso cliente	R-P.B.03.1-1
				Realizar el Check out	P.B.3.2	Registro salida de clientes	R-P.B.03.2-1
Adjctivos	C. Coordinación Directiva		Elaboración del P.O.A.	P.C.1	Plan anual de operaciones	R-P.C.01-1	
			Control Administrativo	P.C.2	Orden de trabajo	R-P.C.02-1	
			Elaboración de Informes, actas y otros	P.C.3	Informes, actas, oficios, memorandum, otros	R-P.C.03-1	
			Realizar la carnetización a socios	P.C.4	Carnets, listado socios carnetizados	R-P.C.04-1	
	D. Administración General	D1. Administrar personal y proveer beneficios		Realizar la coordinación del personal	P.D.1.1	Horarios y Control de asistencia	R-P.D.01.2-1
				Administración servicio de Alojamiento	P.D.1.2	Reporte de alojamiento	R-P.D.01.3-1
				Proveer beneficios al personal	P.D.1.3	Reporte de trabajo	R-P.D.01.4-1
		D.2. Manejar programas de mantenimiento		Administrar el mantenimiento preventivo	P.D.2.1	Cronograma mantenimiento	R-P.D.02.1-1
				Coordinar el mantenimiento correctivo	P.D.2.2	Contrato mantenimiento	R-P.D.02.2-1
				Organizar el arrego y limpieza de instalaciones	P.D.2.3	Ordenes de trabajo	R-P.D.02.3-1
		D.3. Realizar la adquisición, almacenamiento y distribución		Seleccionar proveedores	P.D.3.1	Cuadro comparativo	R-P.D.03.1-1
				Efectuar compras	P.D.3.2	Factura	R-P.D.03.2-1
				Realizar el ingreso a bodegas	P.D.3.3	Reporte de existencias	R-P.D.03.3-1
				Realizar el egreso de bodegas	P.D.3.4	Orden de Egreso de bodegas	R-P.D.03.4-1
	E. Administración Financiera	E.1. Manejar Tesorería		Procesar cuentas por cobrar y cuentas por pagar	P.E.1.1	Facturas, retenciones, cheques	R-P.E.01.1-1
				Realizar el manejo de tesorería	P.E.1.2	Liquidación	R-P.E.01.2-1
				Emitir la totalización de cuentas	P.E.1.3	Balance de resultados	R-P.E.01.3-1
		E.2. Realizar Contabilidad General		Ejecutar la conciliación bancaria	P.E.2.1	Conciliación bancaria	R-P.E.02.1-1
				Procesar impuestos	P.E.2.2	Anexos y "Declaraciones	R-P.E.02.2-1
				Procesar rol de pagos	P.E.2.3	Rol de pagos	R-P.E.02.3-1
				Generar reportes	P.E.2.4	Balance de pérdidas y ganancias	R-P.E.02.4-1
		E.3. Administrar Activos Fijos		Registrar ingresos	P.E.3.1	Reporte existencias	R-P.E.03.1-1
				Realizar movimientos internos de bienes	P.E.3.2	Autorizaciones de movimiento	R-P.E.03.2-1
Verificar bajas en el sistema				P.E.3.3	Autorizaciones de bajas	R-P.E.03.3-1	
Efectuar el control de bienes				P.E.3.4	Reporte SAF	R-P.E.03.4-1	

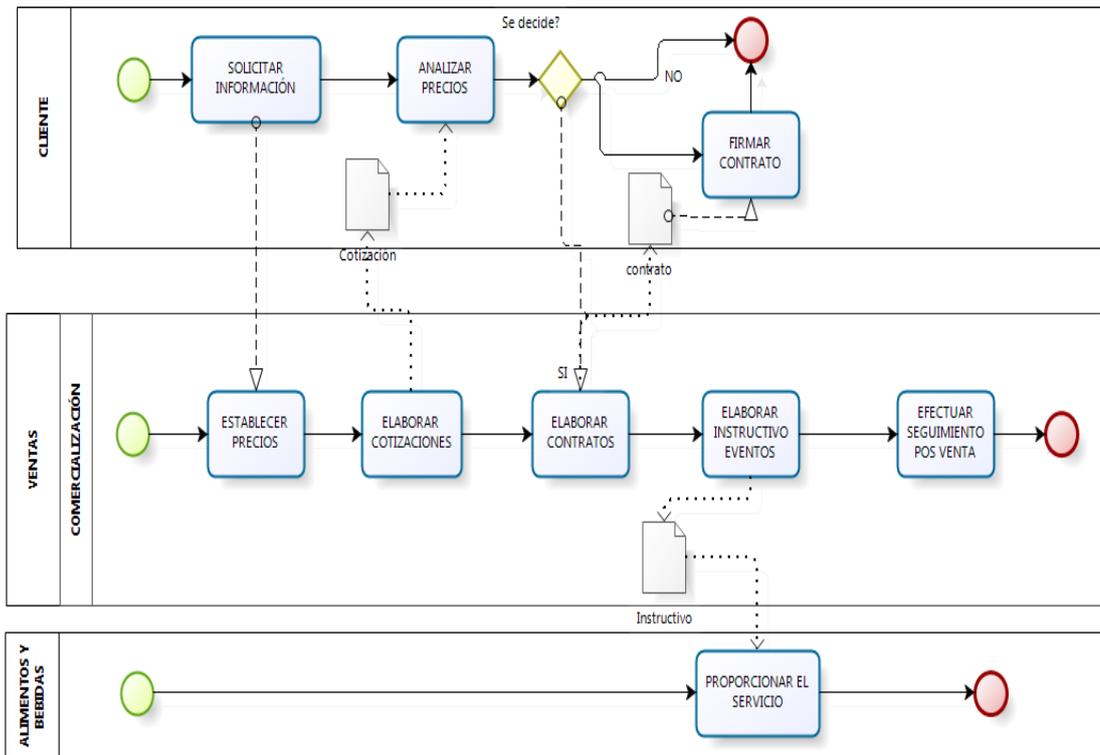
ANEXO 2

**MACROPROCESOS, PROCESOS Y SUBPROCESOS DEL
C.R.O.E.**

MAPA DE PROCESOS



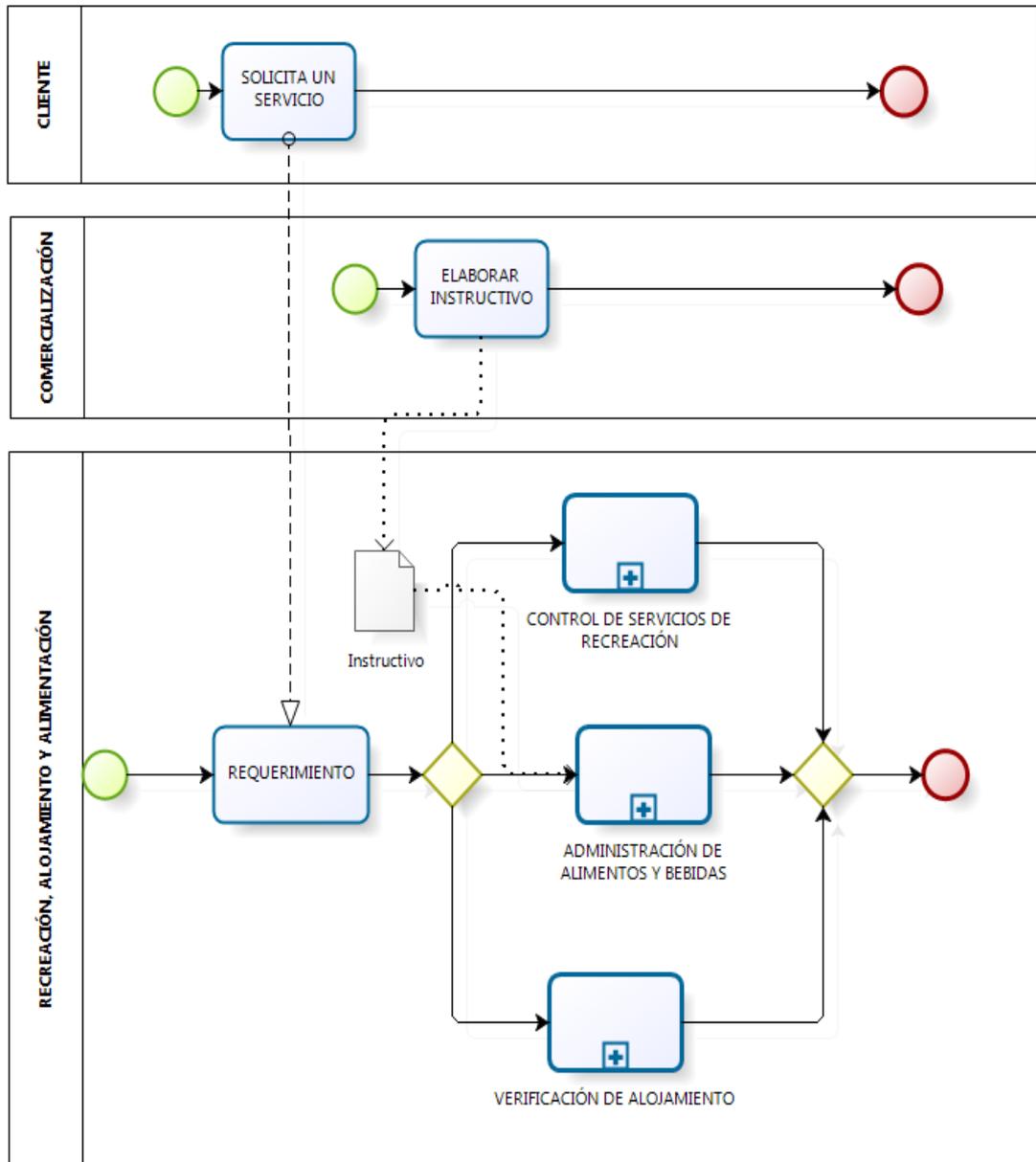
PROCESO: REALIZACIÓN DE VENTAS (A)



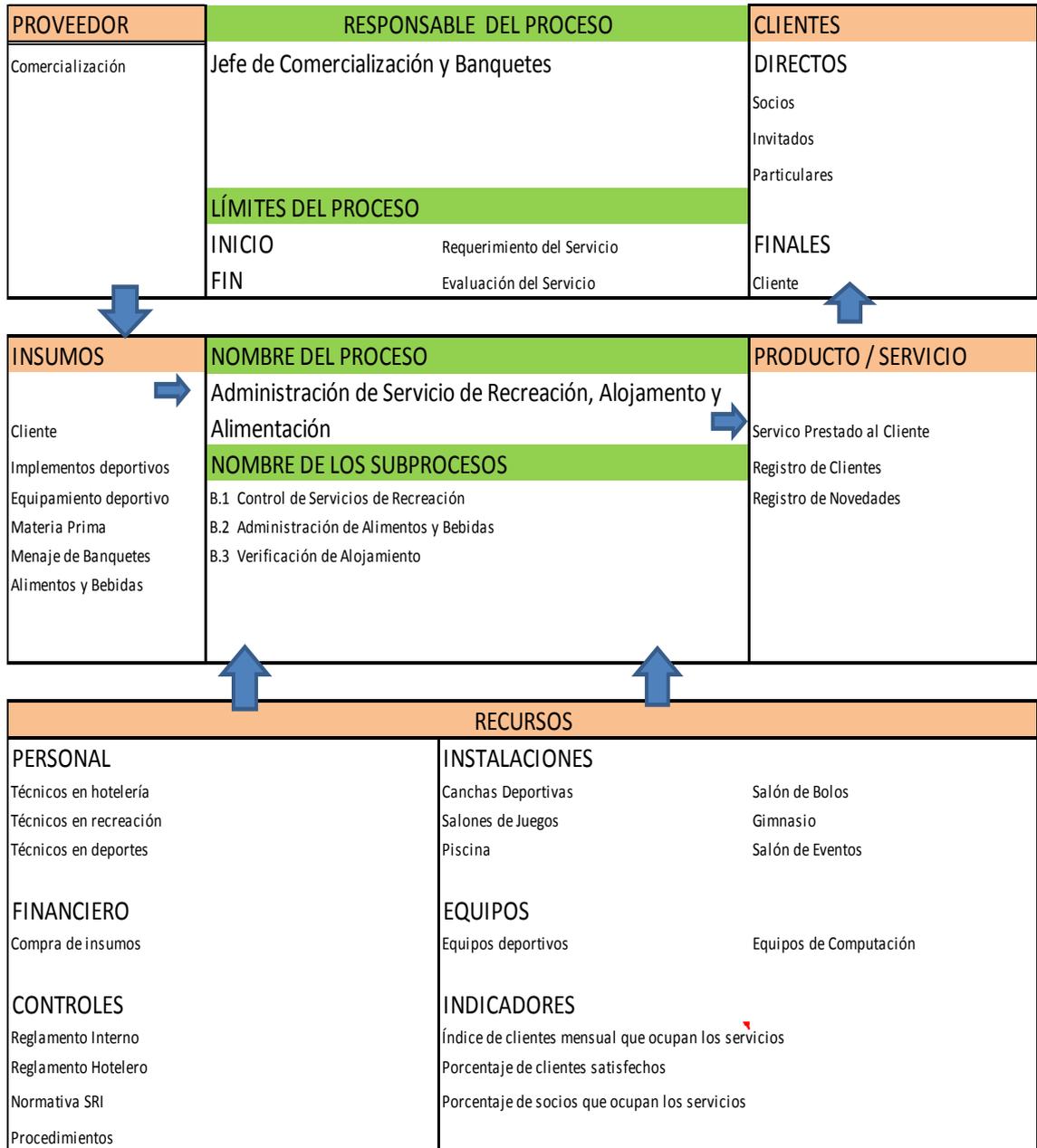
FICHA DEL PROCESO: REALIZACIÓN DE VENTAS (A)

PROVEEDOR	RESPONSABLE DEL PROCESO		CLIENTES
Financiero Dirección	Jefe de Comercialización		DIRECTOS Socio Alimentos y Bebidas
	LÍMITES DEL PROCESO		
	INICIO	Solicitud de información	FINALES
	FIN	Cotización o Contrato de Evento	Cliente
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO		PRODUCTO / SERVICIO
Cliente	Realización de Ventas		Cotizaciones de eventos
Materiales para cotizaciones	NOMBRE DE LOS SUBPROCESOS		Contratos de Eventos
Publicidad			Instructivos de Eventos
Contratos			Socio
RECURSOS			
PERSONAL Jefe de comercialización, con experiencia en marketing, ventas y atención al cliente		INSTALACIONES Oficina de Comercialización	
FINANCIERO Compra de insumos		EQUIPOS Equipamiento de computación	
CONTROLES Reglamento Interno Reglamento Hotelero Procedimientos		INDICADORES Porcentaje de contratos de eventos frente a cotizaciones Índice de quejas	

PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN, ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN (B)

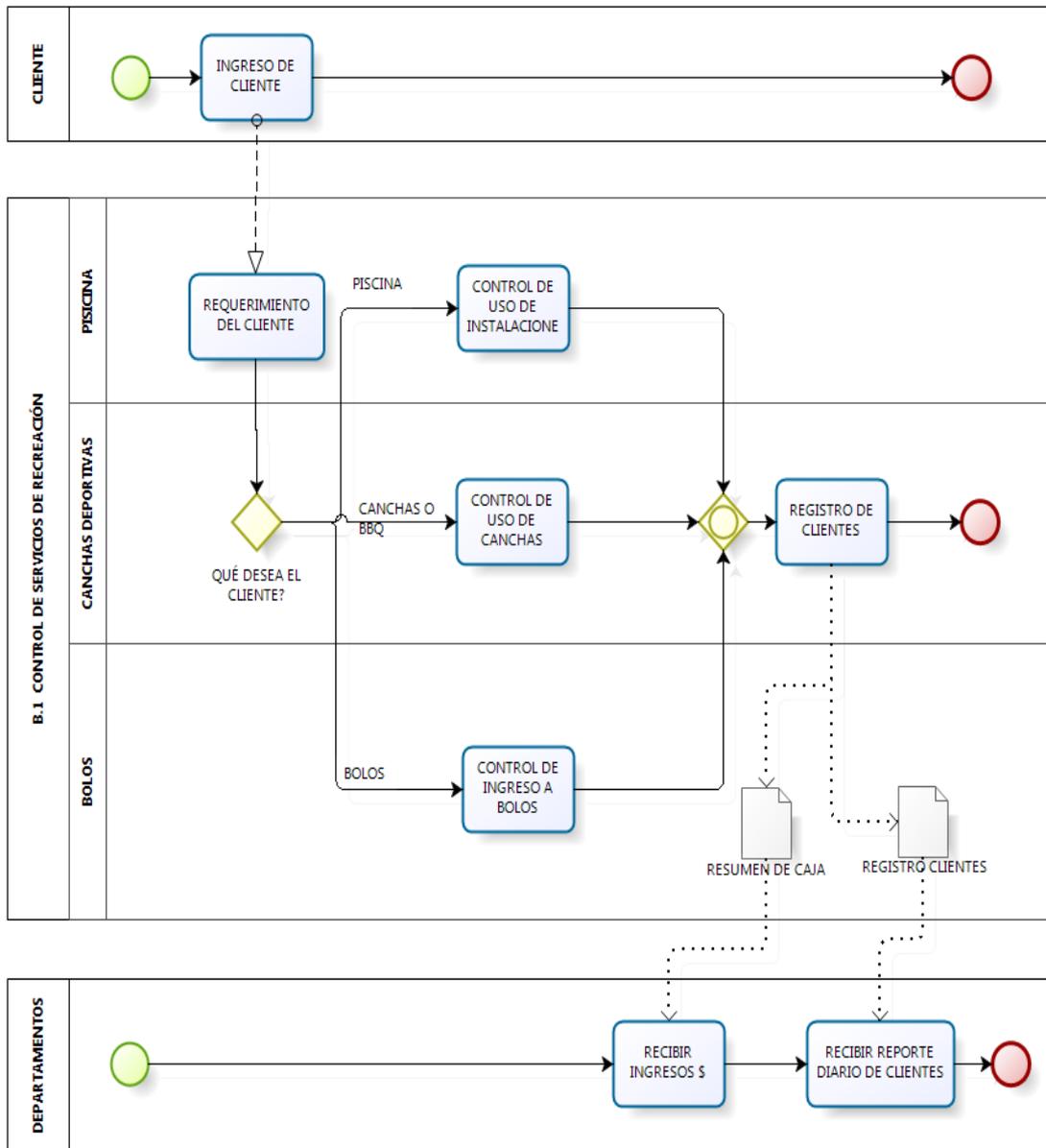


FICHA DEL PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE RECREACIÓN, ALOJAMIENTO Y ALIMENTACIÓN (B)



SUB PROCESOS

CONTROL DE SERVICIOS DE RECREACIÓN (B.1)

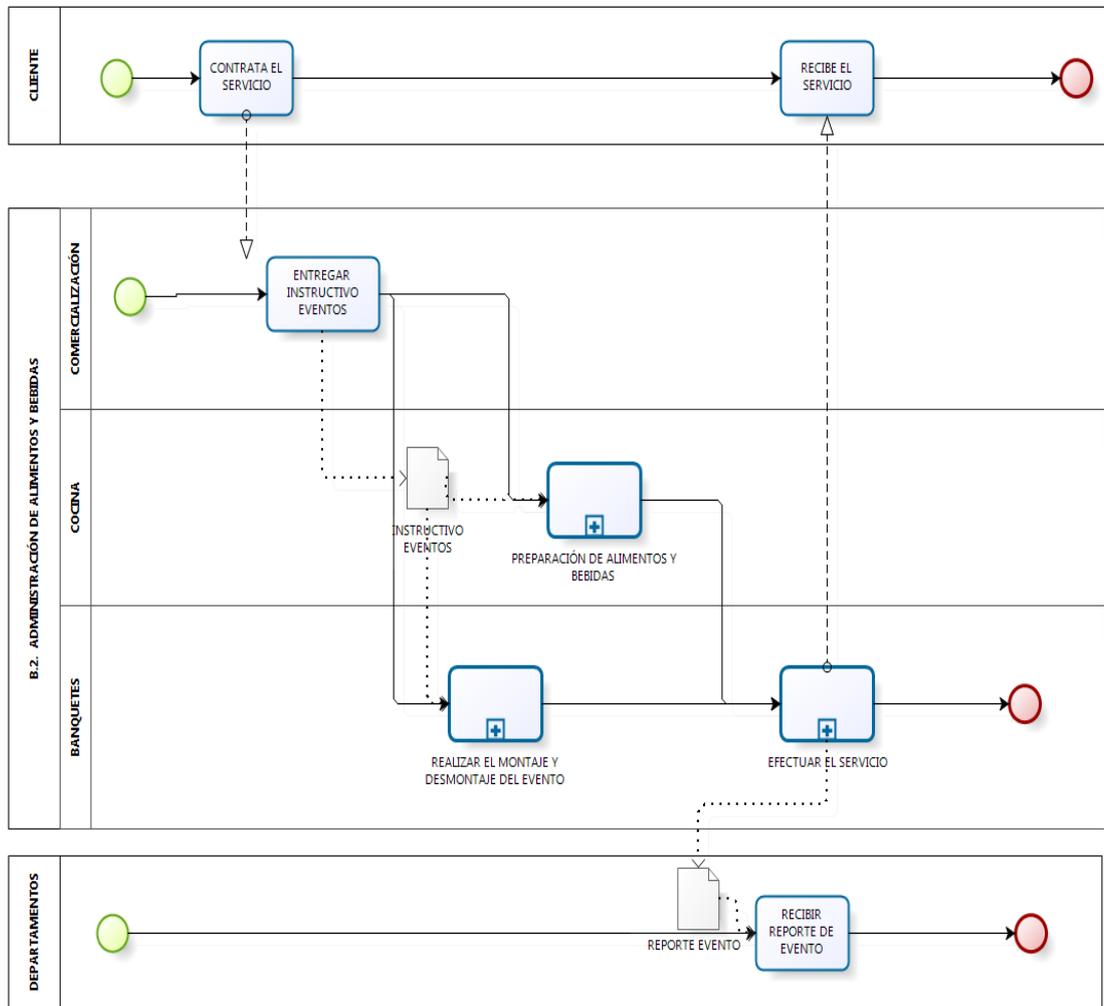


**FICHA DEL SUBPROCESO:
CONTROL DE SERVICIOS DE RECREACIÓN (B.1)**

PROVEEDOR	RESPONSABLE DEL PROCESO		CLIENTES	
Comercialización	Jefe de Comercialización y Banquetes		DIRECTOS Socios Invitados Particulares	
	LÍMITES DEL PROCESO		FINALES	
	INICIO	Requerimiento del Servicio	Cliente	
	FIN	Evaluación del Servicio		
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO		PRODUCTO / SERVICIO	
Cliente	Administración de Servicio de Recreación, Alojamento y Alimentación		Servicio Prestado al Cliente	
Implementos deportivos	NOMBRE DEL SUBPROCESO		Registro de Clientes	
Equipamiento deportivo	B.1 Control de Servicios de Recreación		Registro de Novedades	
Materia Prima				
Menaje de Banquetes				
Alimentos y Bebidas				
RECURSOS				
PERSONAL		INSTALACIONES		
Técnicos en hotelería		Piscina		
Técnicos en recreación		Sauna		
Técnicos en deportes		Turco		
		Canchas deportivas		
		Hidromasajes		
		Terapias		
		Piscina polar		
		Salon de juegos y bolos		
FINANCIERO		EQUIPOS		
Compra de insumos		Bombas de agua y Caldorsos		
		Insumos y equipos deportivos		
CONTROLES		INDICADORES		
Reglamento Interno		Índice de clientes mensual que ocupan los servicios		
Reglamento Hotelero		Porcentaje de clientes satisfechos		
Normativa SRI		Porcentaje de socios que ocupan los servicios		
Procedimientos				
PROCEDIMIENTOS:				
Control de uso de instalaciones				
Control de uso de canchas				
Control de ingreso de Bolos				

SUB PROCESOS

ADMINISTRACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (B.2.)

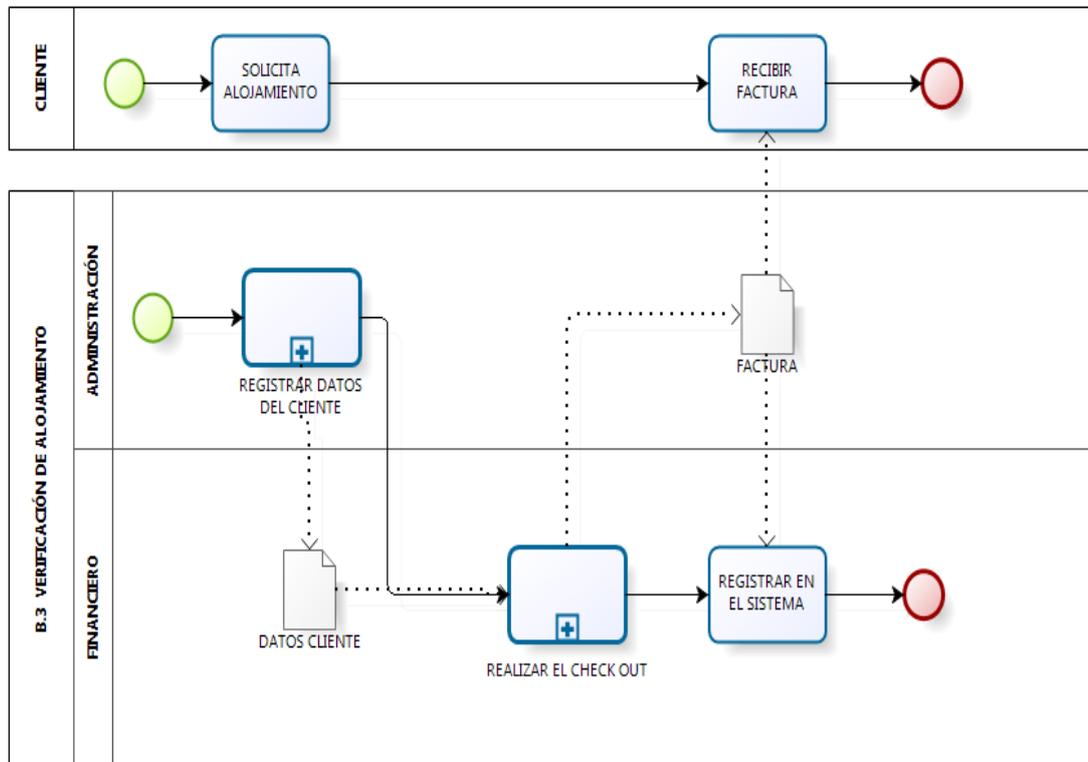


FICHA DEL SUBPROCESO:

ADMINISTRACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (B.2)

PROVEEDOR	RESPONSABLE DEL PROCESO	CLIENTES
Comercialización	Jefe de Comercialización y Banquetes	DIRECTOS Socios Invitados Particulares
	LÍMITES DEL PROCESO	
	INICIO Requerimiento del Servicio	FINALES
	FIN Evaluación del Servicio	Cliente
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
Cliente Implementos deportivos Equipamiento deportivo Materia Prima Menaje de Banquetes Alimentos y Bebidas	Administración de Servicio de Recreación, Alojamento y Alimentación	Servicio Prestado al Cliente
	NOMBRE DEL SUBPROCESOS	
	B.2 Administración de Alimentos y Bebidas	Registro de Clientes Registro de Novedades Contratos de eventos Cotizaciones de eventos
RECURSOS		
PERSONAL Técnicos en hotelería	INSTALACIONES Salones de eventos Cocina Bodega	
FINANCIERO Compra de insumos	EQUIPOS Equipamiento hotelero de cocina Equipos de Computación	
CONTROLES Reglamento Interno Reglamento Hotelero Normativa SRI Procedimientos	INDICADORES Índice de clientes mensual que ocupan los servicios Porcentaje de clientes satisfechos Porcentaje de socios que ocupan los servicios	
PROCEDIMIENTOS: Preparación de Alimentos y Bebidas Realizar el Montaje y Desmontaje de eventos Efectuar el servicio		

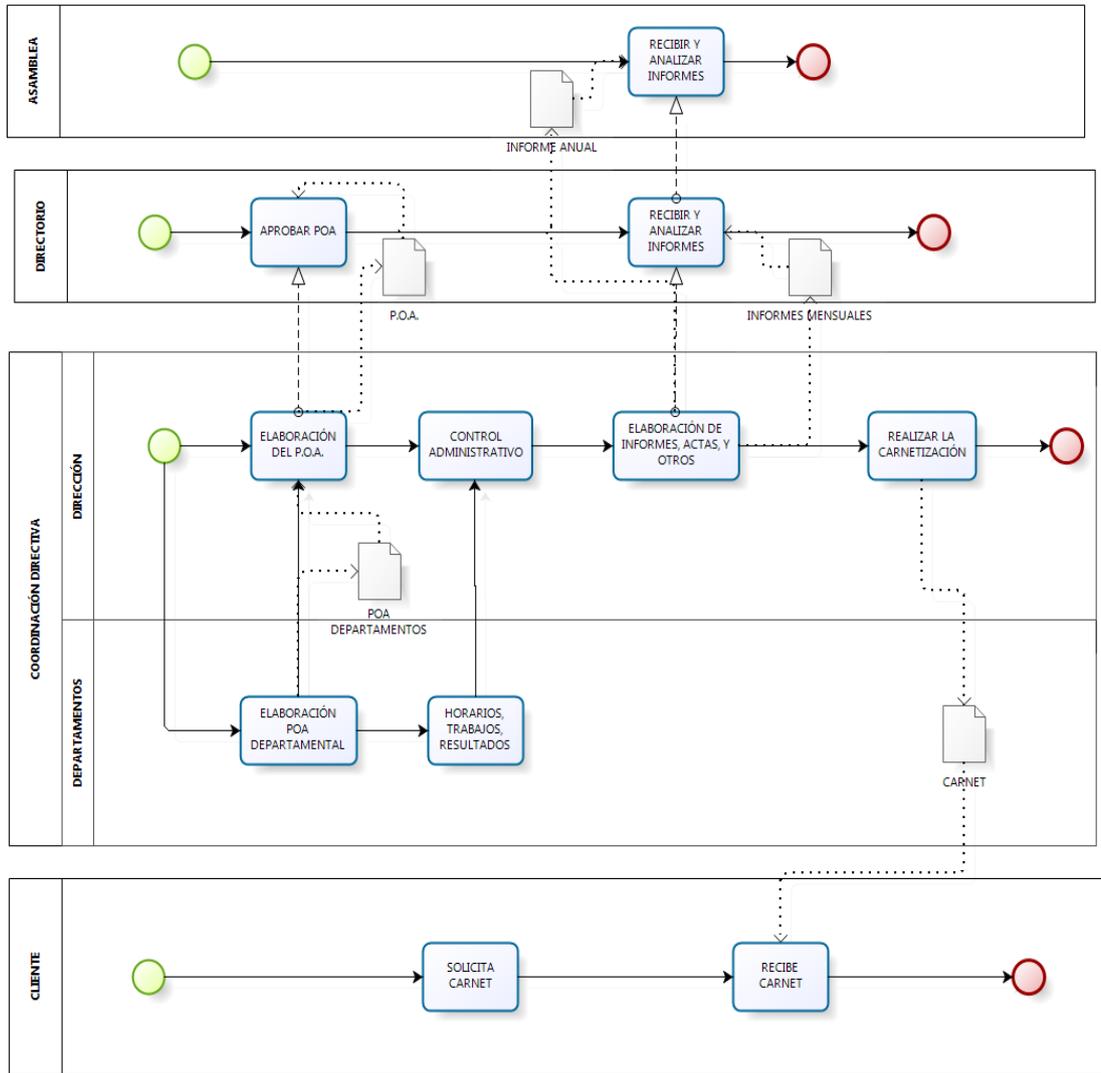
SUB PROCESO
VERIFICACIÓN DE ALOJAMIENTO (B.3.)



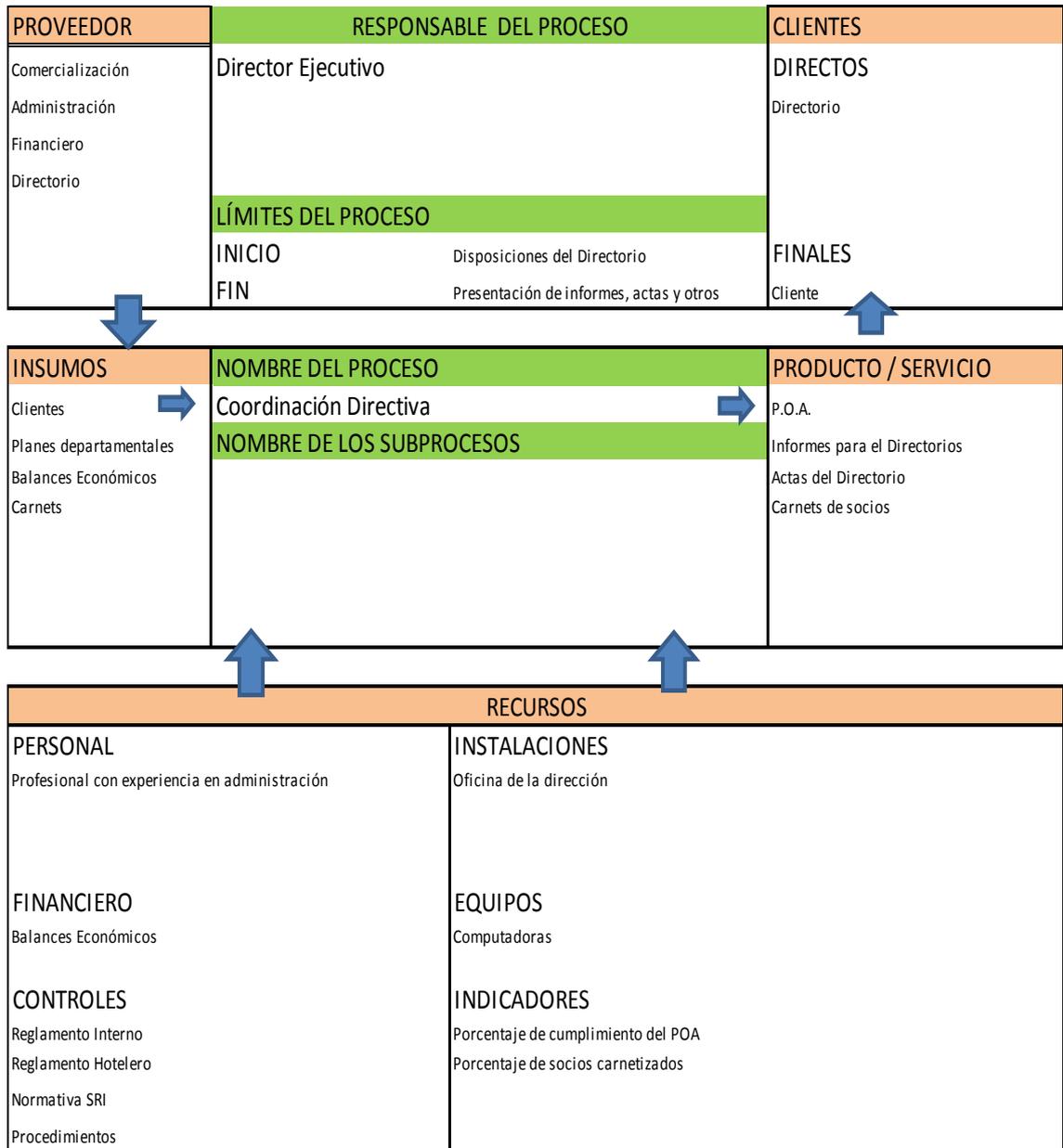
**FICHA DEL SUB PROCESO:
VERIFICACIÓN DE ALOJAMIENTO (B.3.)**

PROVEEDOR	RESPONSABLE DEL PROCESO	CLIENTES
Comercialización	Jefe de Comercialización y Banquetes	DIRECTOS Socios Invitados Particulares
	LÍMITES DEL PROCESO	
	INICIO Requerimiento del Servicio	FINALES
	FIN Evaluación del Servicio	Cliente
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
Cliente Implementos deportivos Equipamiento deportivo Materia Prima Menaje de Banquetes Alimentos y Bebidas	Administración de Servicio de Recreación, Alojamento y Alimentación	Servicio Prestado al Cliente
	NOMBRE DEL SUBPROCESO	Registro de Clientes Registro de Novedades
	B.3. Verificación de Alojamiento	
RECURSOS		
PERSONAL Técnicos en hotelería Técnicos en recreación Técnicos en deportes	INSTALACIONES Habitaciones Áreas verdes	
FINANCIERO Compra de insumos	EQUIPOS Equipos deportivos Equipos de Computación	
CONTROLES Reglamento Interno Reglamento Hotelero Normativa SRI Procedimientos	INDICADORES Índice de clientes mensual que ocupan los servicios Porcentaje de clientes satisfechos Porcentaje de socios que ocupan los servicios	
PROCEDIMIENTOS: Realizar el Check In Realizar el Check out		

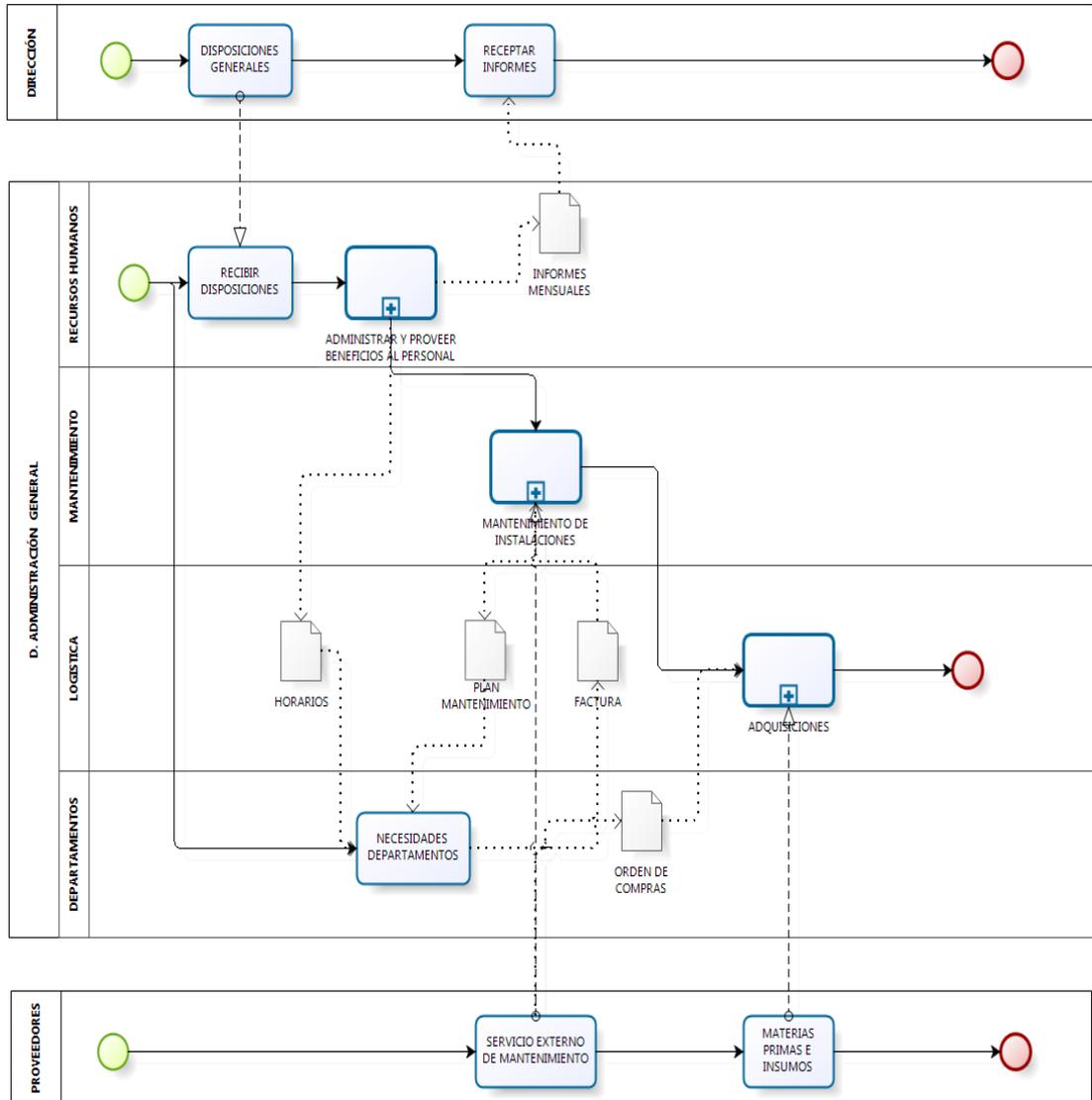
PROCESO: COORDINACIÓN DIRECTIVA (C)



FICHA DEL PROCESO: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA (C)



PROCESO: ADMINISTRACIÓN GENERAL (D)

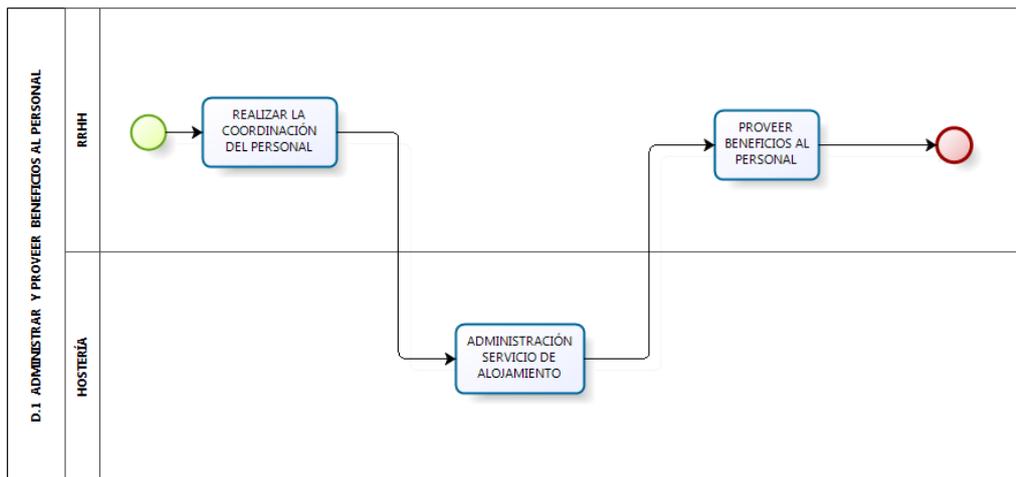


FICHA DE PROCESO: ADMINISTRACIÓN GENERAL (D)

PROVEEDOR	RESPONSABLE DEL PROCESO	CLIENTES
Dirección Financiero Comercialización Directorio	Jefe Administrativa	DIRECTOS Director Jefes departamentales Trabajadores
	LÍMITES DEL PROCESO	
	INICIO Disposiciones del Director	FINALES
	FIN Entrega de informes mensuales	Cientes Internos
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
Cliente Proveedores	Administración General	Control de Horarios Reportes de clientes Cuadros comparativos Ordenes de trabajo Facturas Ordenes de egresos Contratos de mantenimiento
	NOMBRE DE LOS SUBPROCESOS	
	D.1 Administrar personal y proveer beneficios D.2 Manejar programas de mantenimiento D.3 Realizar la adquisición, almacenamiento y distribución	
RECURSOS		
PERSONAL Especializados en Administración de Empresas / Hoteleras	INSTALACIONES Oficina Administrativa	
FINANCIERO Compra de insumos Contrato a Proveedores	EQUIPOS Equipos de computación	
CONTROLES Reglamento Interno Reglamento Hotelero Normativa SRI Procedimientos	INDICADORES Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento Porcentaje de proveedores calificados	

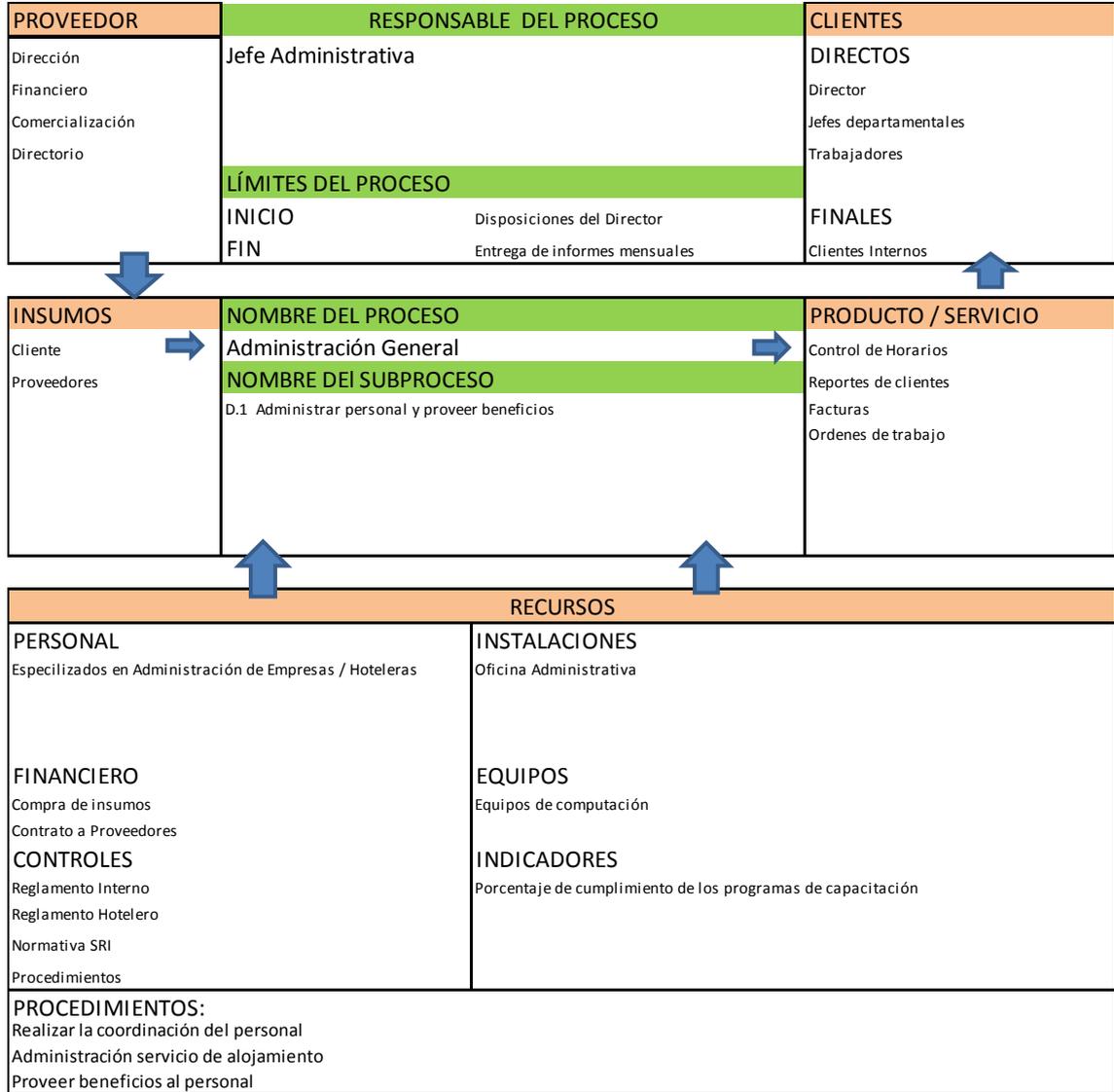
SUB PROCESO

ADMINISTRAR PERSONAL Y PROVEER BENEFICIOS (D.1)



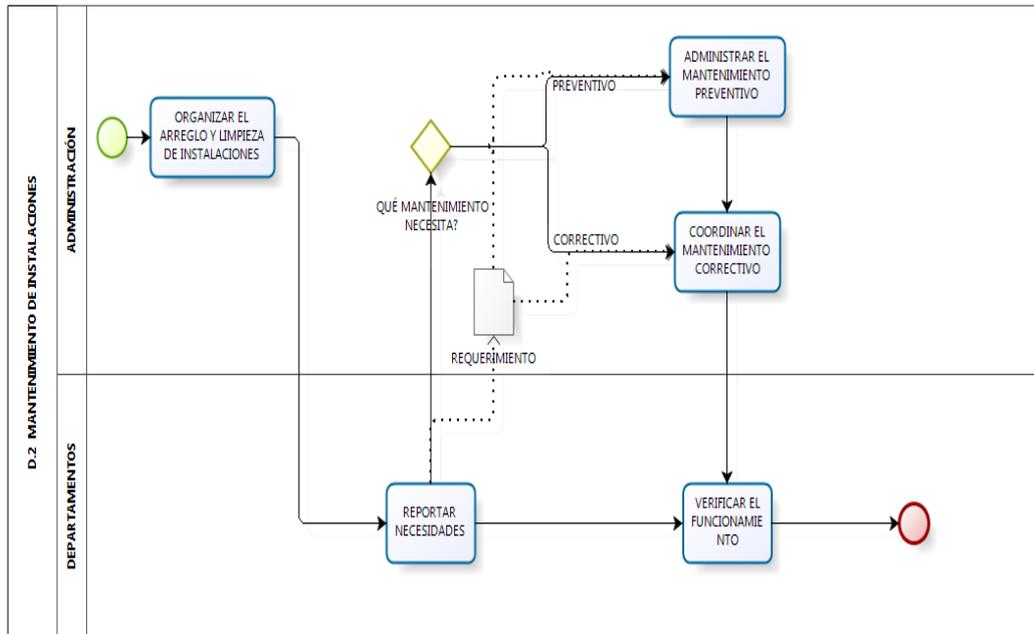
FICHA DEL SUB PROCESO

ADMINISTRAR PERSONAL Y PROVEER BENEFICIOS (D.1)



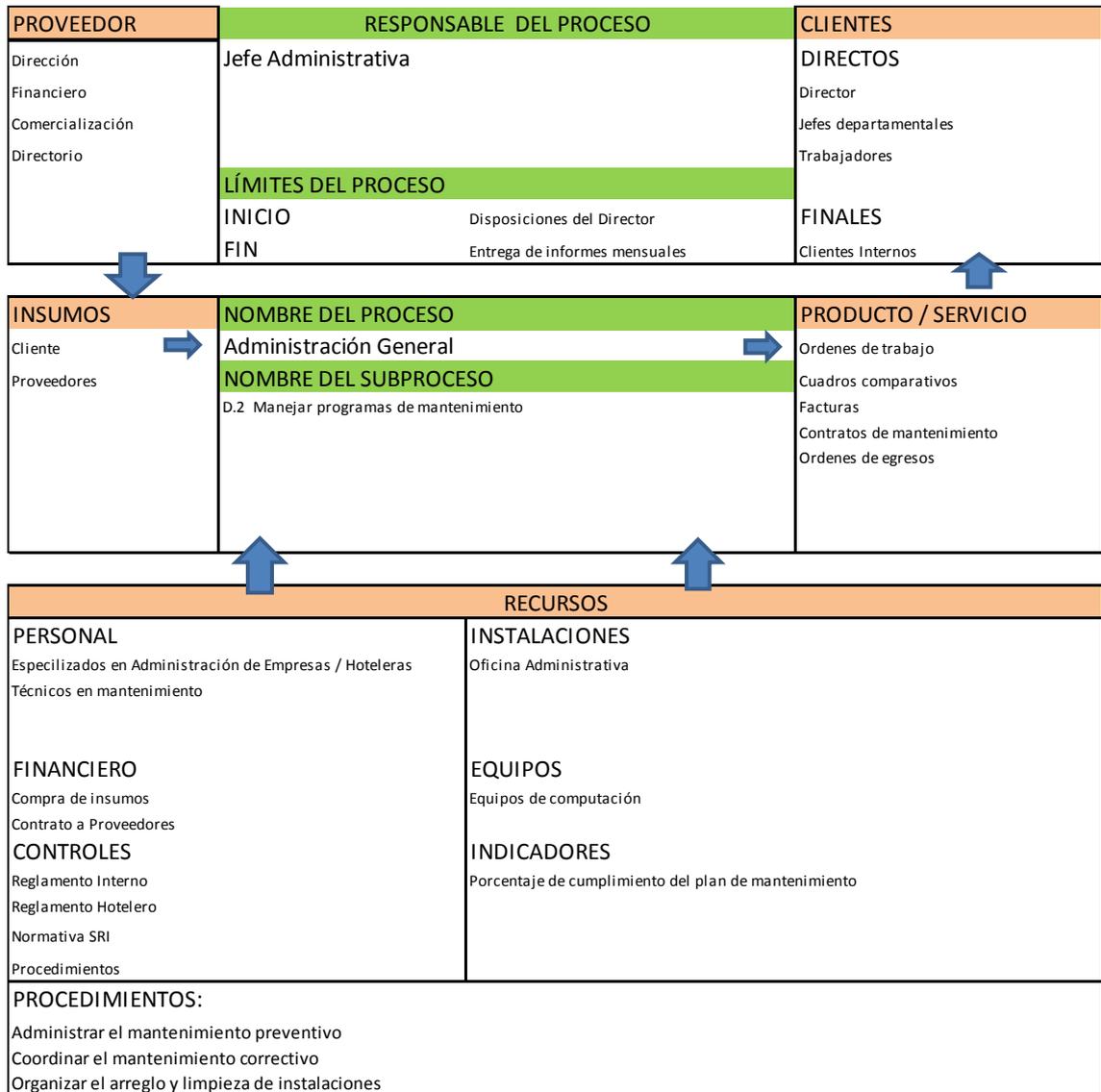
SUB PROCESO

MANEJAR PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO (D.2.)

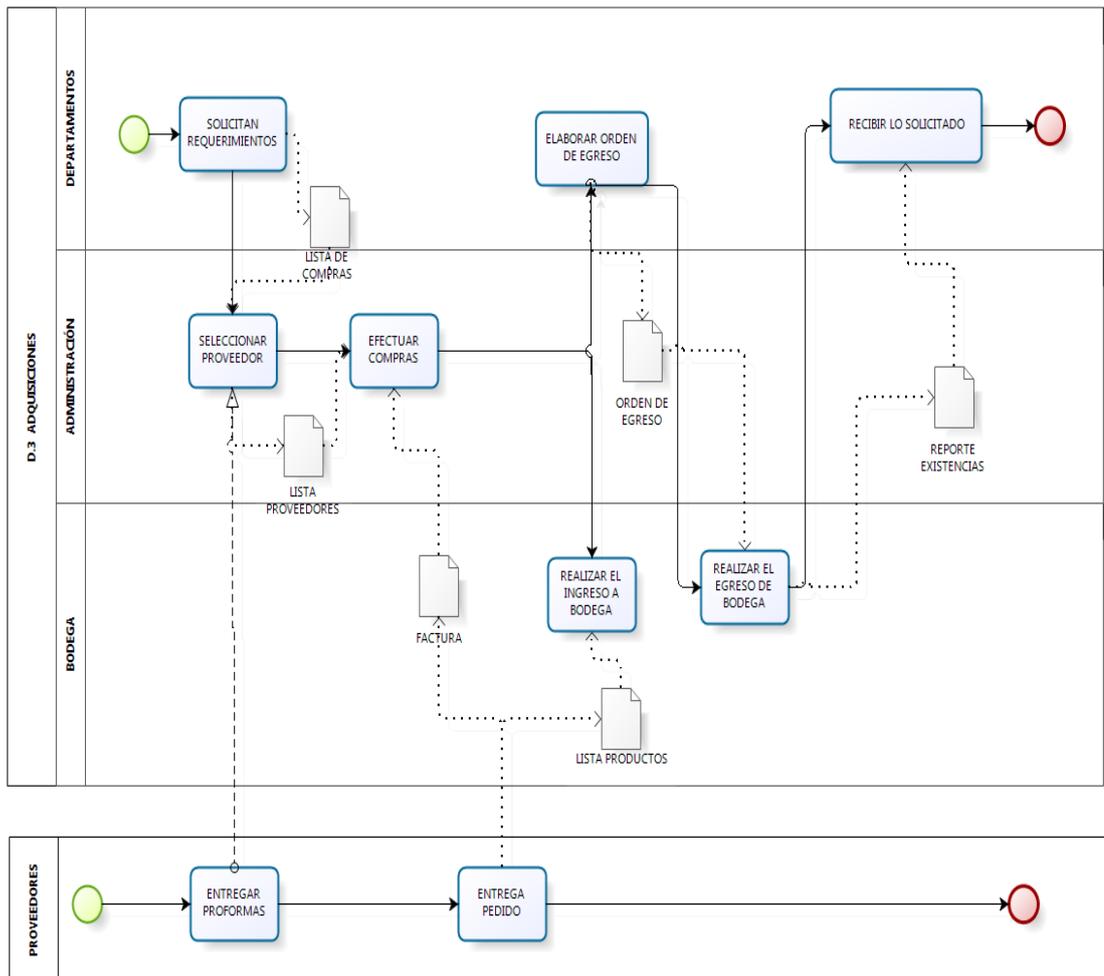


FICHA DEL SUB PROCESO

MANEJAR PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO (D.2.)



SUB PROCESO
REALIZAR LA ADQUISICIÓN
ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN (D.3)

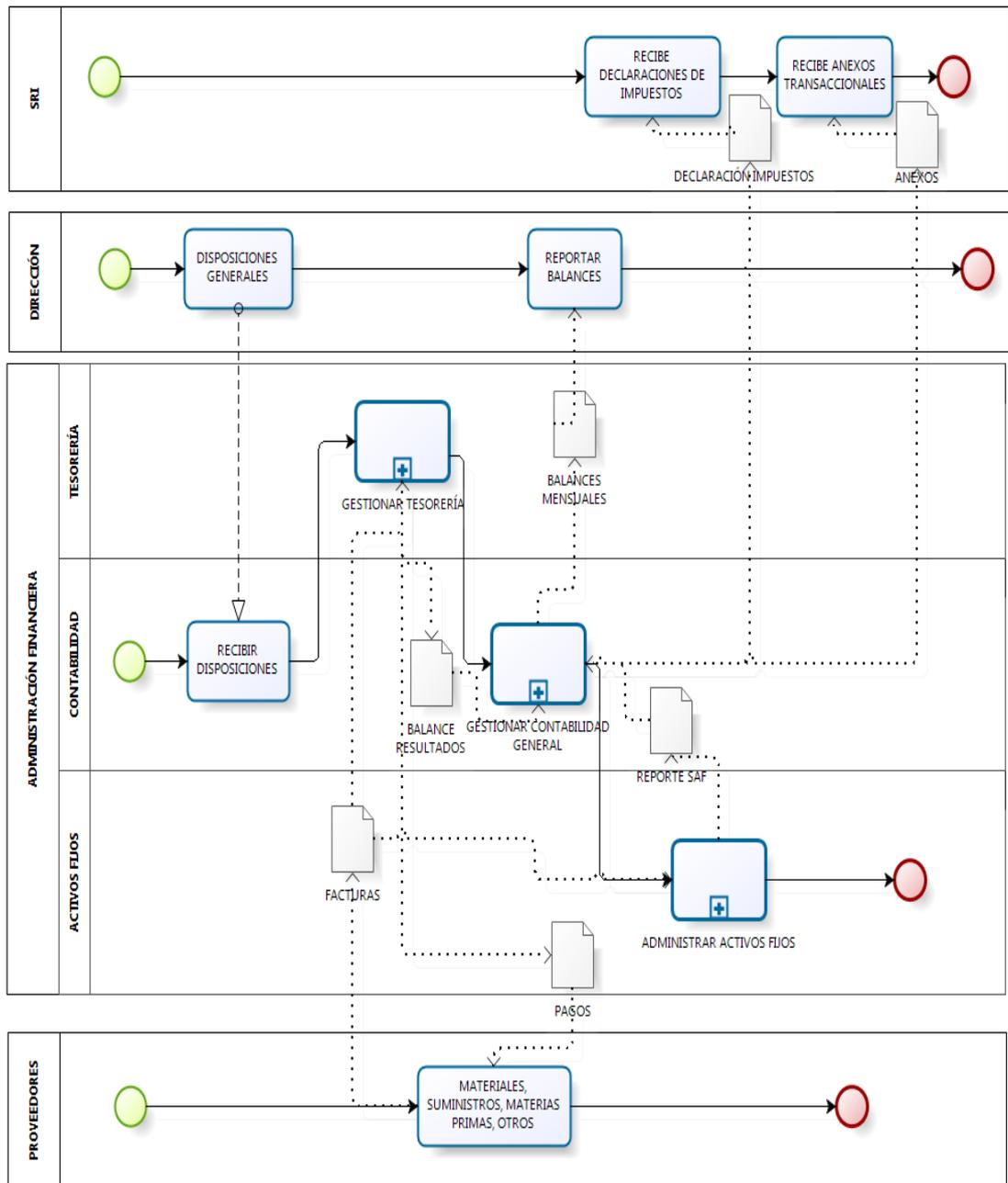


FICHA DEL SUB PROCESO

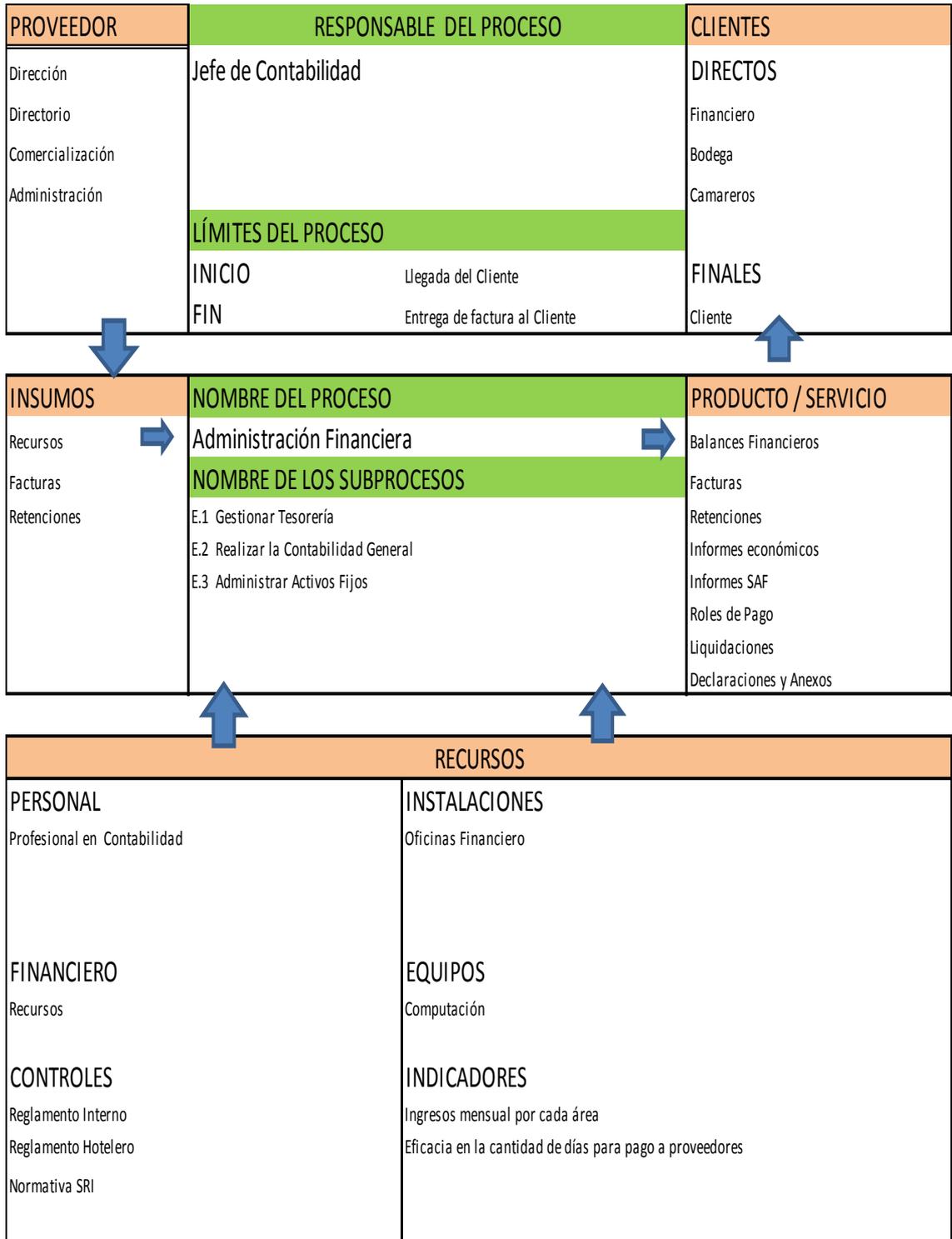
REALIZAR LA ADQUISICIÓN ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN (D.3)

PROVEEDOR	RESPONSABLE DEL PROCESO	CLIENTES
Dirección Financiero Comercialización Directorio	Jefe Administrativa	DIRECTOS Director Jefes departamentales Trabajadores
	LÍMITES DEL PROCESO	
	INICIO Disposiciones del Director	FINALES
	FIN Entrega de informes mensuales	Clientes Internos
↓		↑
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO / SERVICIO
Cliente Proveedores	Administración General	Cuadros comparativos
	NOMBRE DEL SUBPROCESO	Facturas
	D.3 Realizar la adquisición, almacenamiento y distribución	Orden de ingreso a bodega
		Ordenes de egresos
→		→
↑	↑	
RECURSOS		
PERSONAL Especializados en Administración de Empresas / Hoteleras Bodegueros	INSTALACIONES Oficina Administrativa Bodegas	
FINANCIERO Compra de insumos Contrato a Proveedores	EQUIPOS Equipos de computación	
CONTROLES Reglamento Interno Reglamento Hotelero Normativa SRI Procedimientos	INDICADORES Porcentaje de proveedores calificados	
PROCEDIMIENTOS: Seleccionar proveedores Efectuar compras Realizar el ingreso a bodegas Realizar el egreso de bodegas		

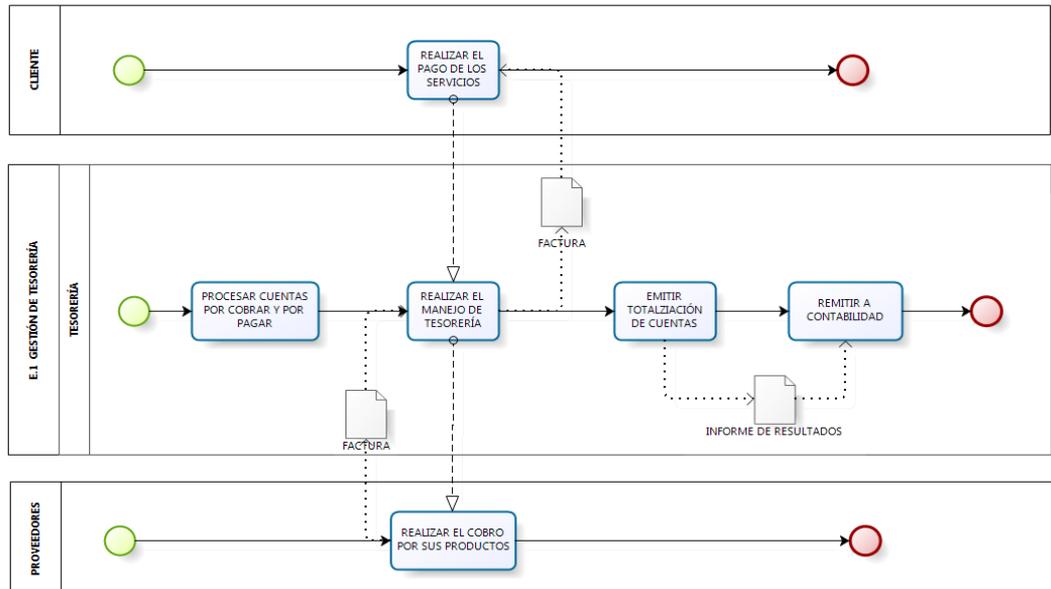
PROCESO: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (E)



FICHA DE PROCESO: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (E)

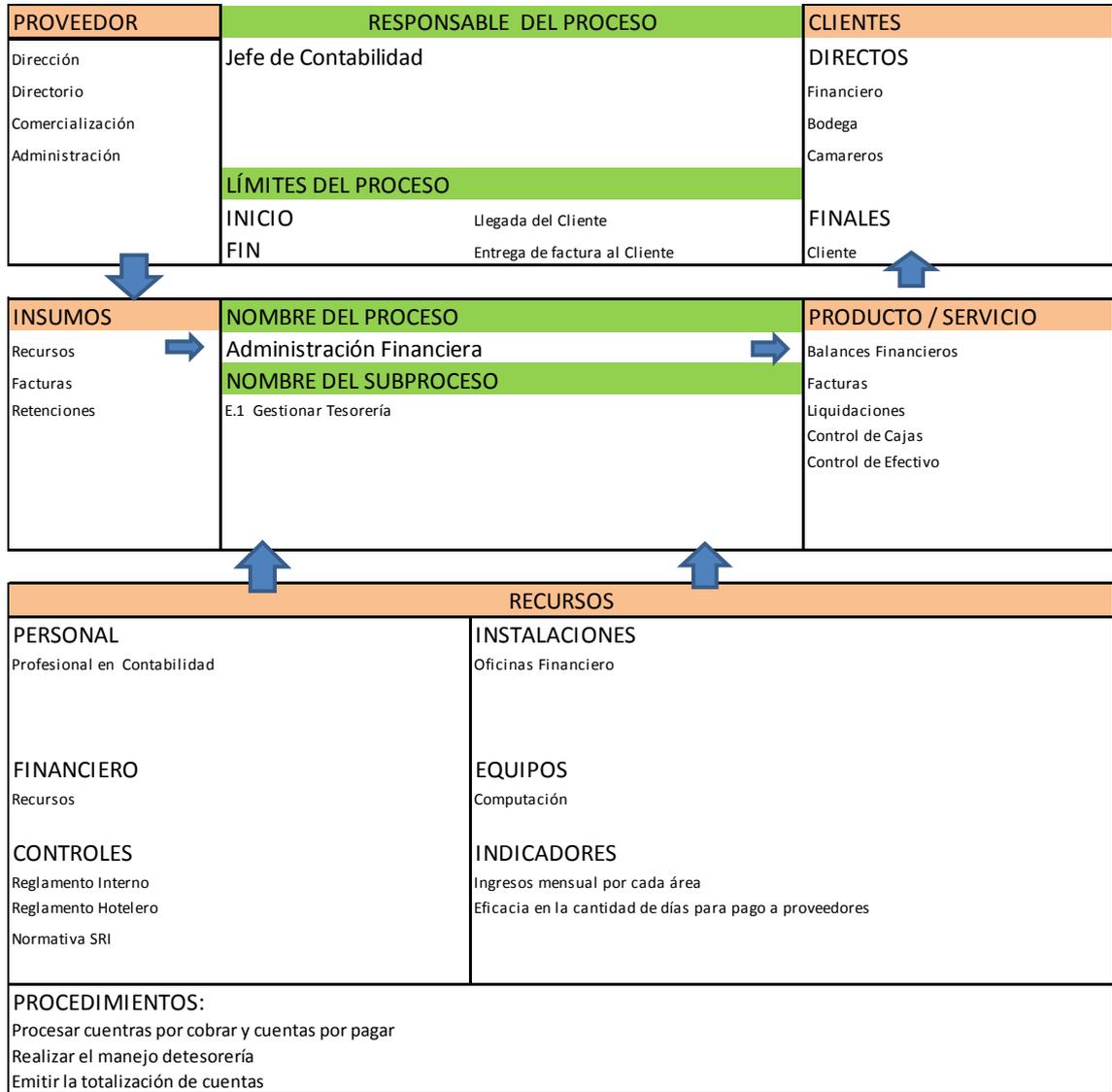


SUB PROCESO
MANEJAR TESORERÍA (E.1)

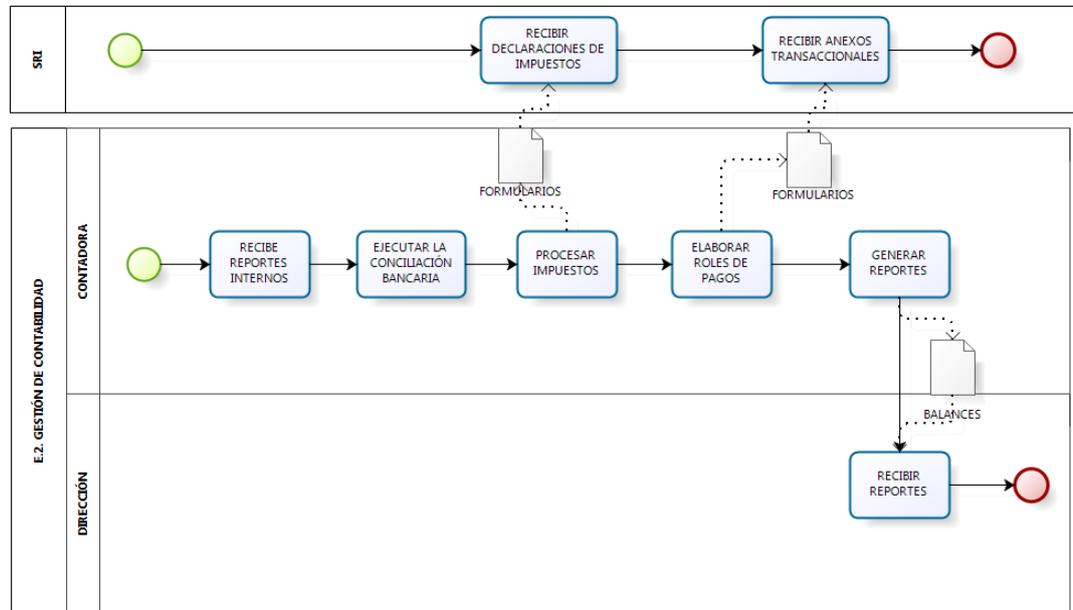


FICHA DEL SUB PROCESO

MANEJAR TESORERÍA (E.1)

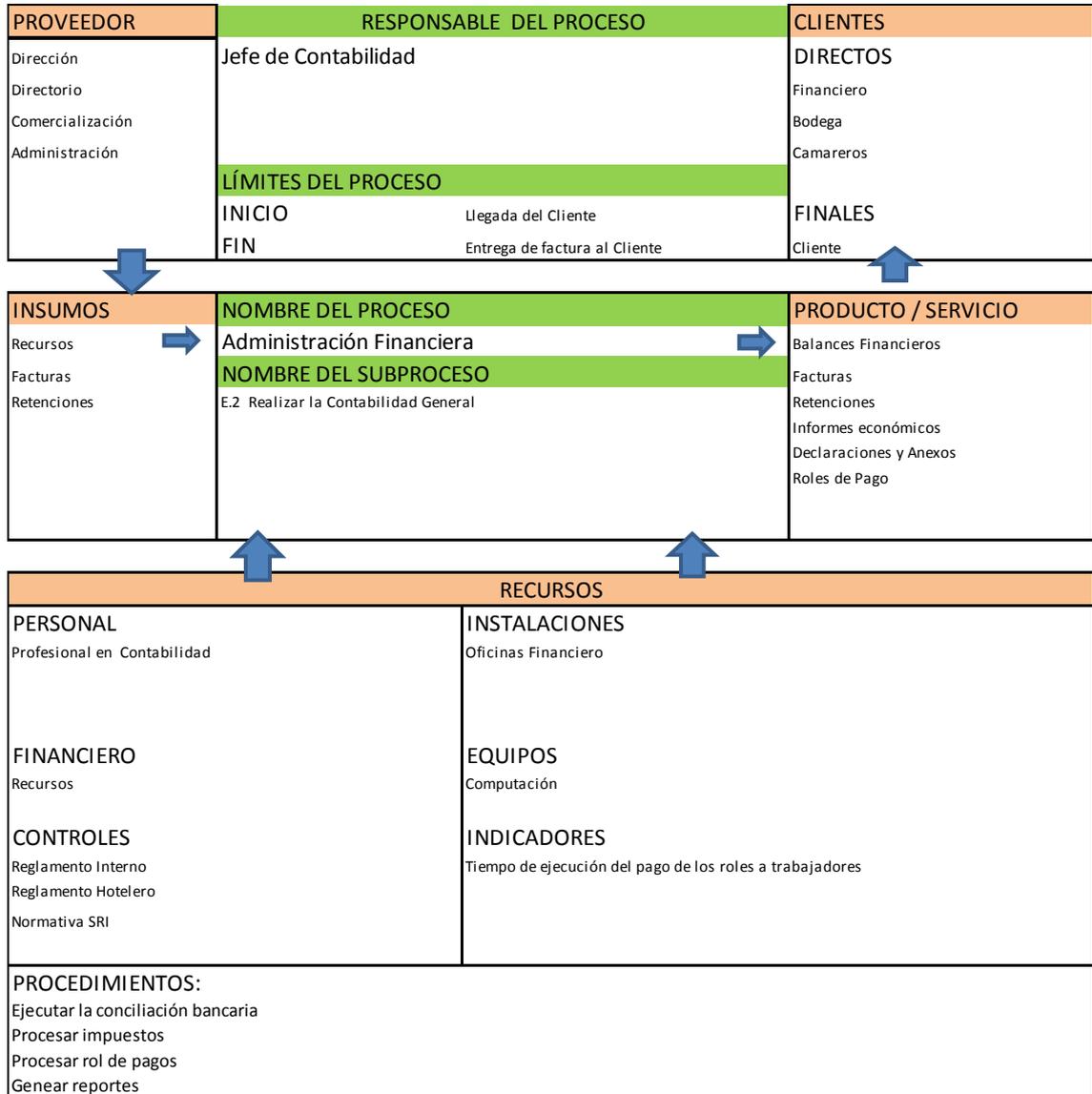


SUB PROCESO REALIZAR CONTABILIDAD GENERAL (E.2)

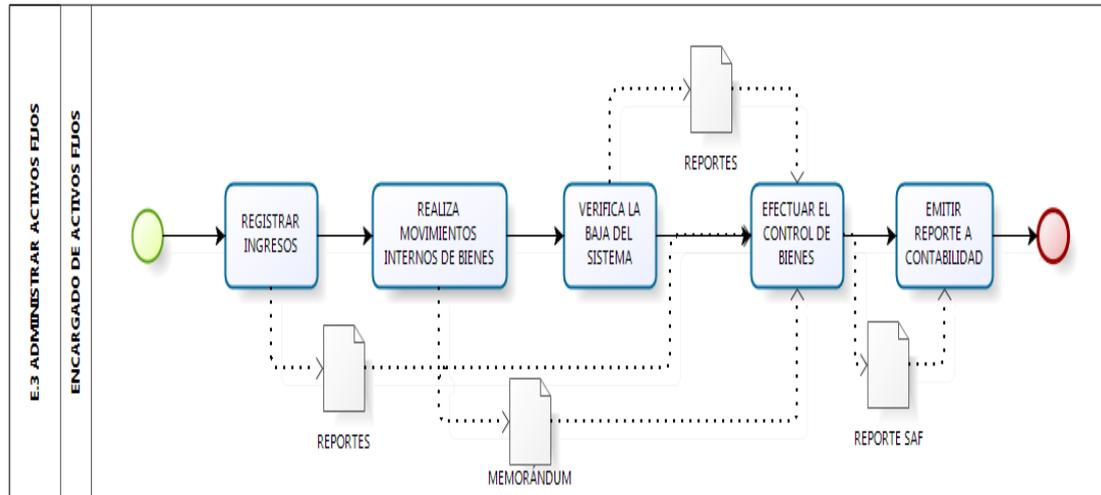


FICHA DEL SUB PROCESO

REALIZAR CONTABILIDAD GENERAL (E.2)

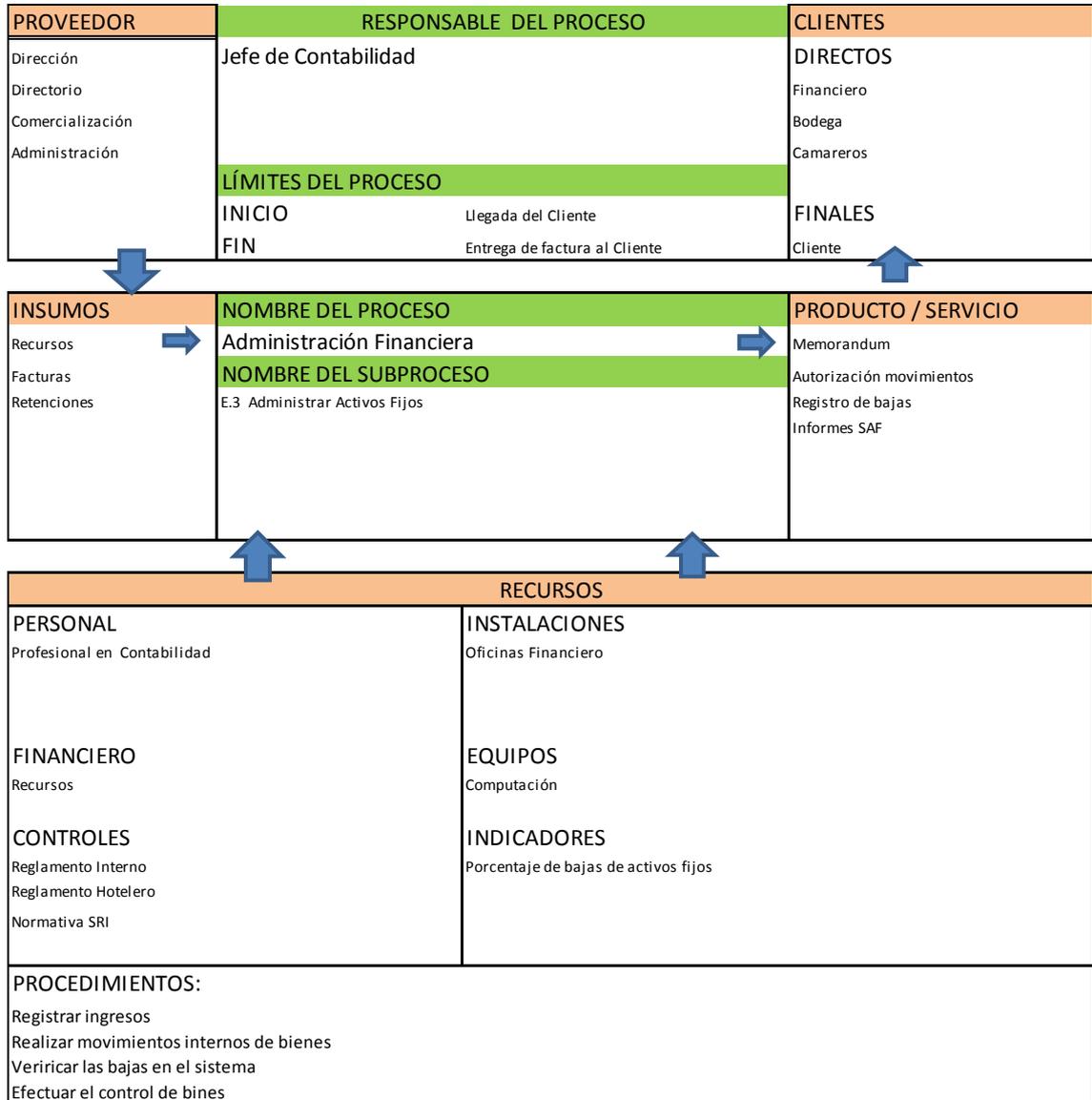


SUB PROCESO
ADMINISTRAR ACTIVOS FIJOS (E.3)



FICHA DEL SUB PROCESO

ADMINISTRAR ACTIVOS FIJOS (E.3)



ANEXO 3

FICHAS DE PROCEDIMIENTOS DEL C.R.O.E.

ANEXO 4

FICHA DE INDICADORES DE

PROCESOS DEL C.R.O.E.



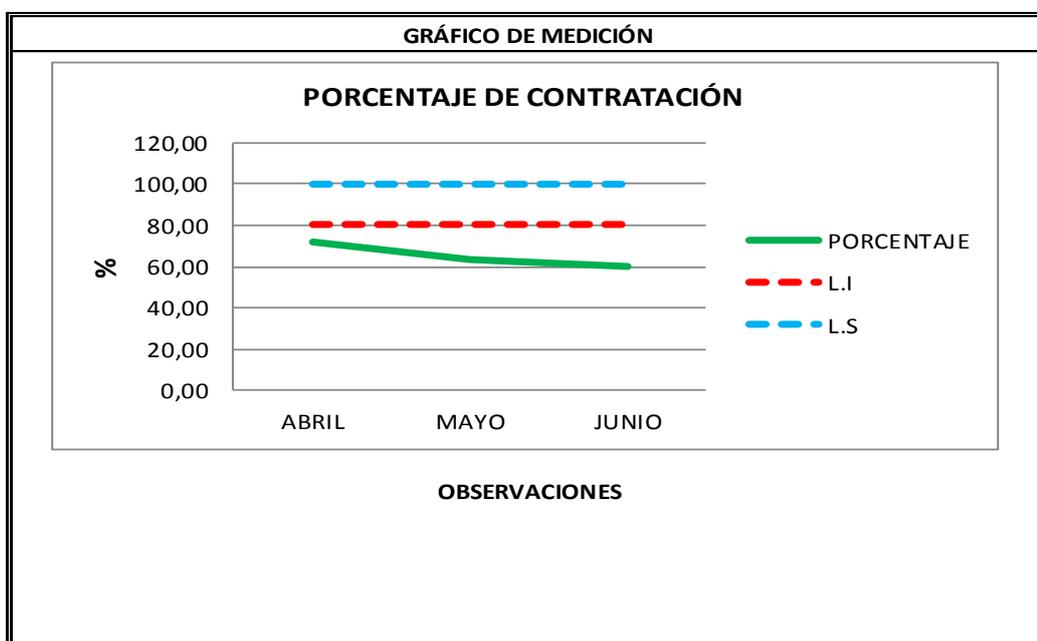
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	REALIZACIÓN DE VENTAS	Cód. Ficha:	A.01-001
SUBPROCESO			
RESPONSABLE	Jefe de Comercialización		
INDICADOR	Porcentaje de contratación		

FORMA DE CÁLCULO

$\text{Porcentaje de contratación} = \frac{\text{cotizaciones realizadas}}{\text{contratos realizados}} \times 100$	
DEFINICIÓN	Indica la cantidad de cotizaciones emitidas frente a la cantidad de contratos realizados en el mes
FUENTE DE INFORMACIÓN	Cantidad de Cotizaciones y Contratos realizados en el mes

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Tener más del 80% de contratos mensuales	Mensual	Porcentaje
80%	90%	100%			





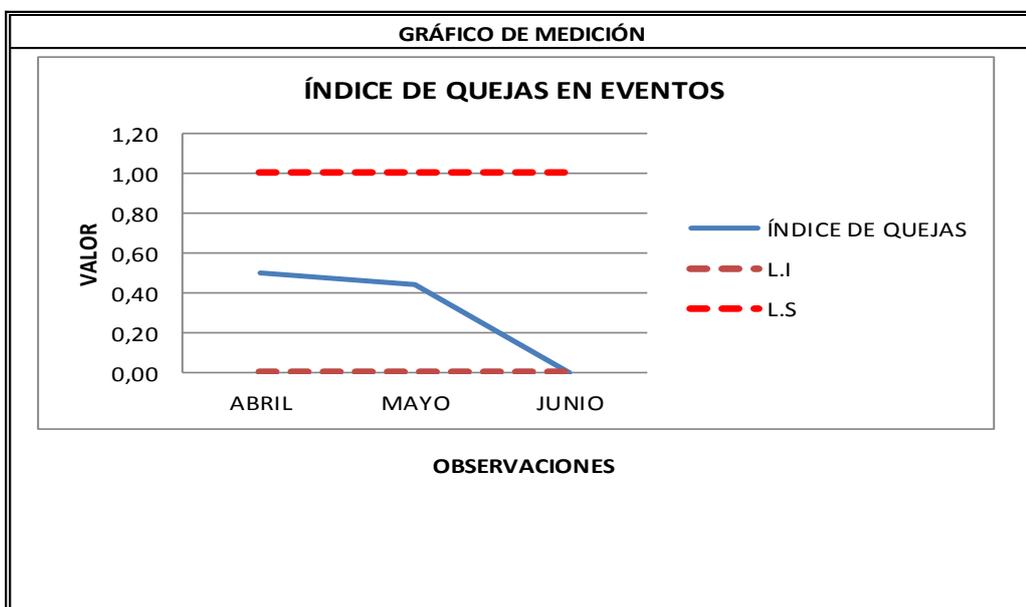
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	Administración de servicio de Recreación, Alojamiento y Alimentación	Cód. Ficha:	B.2-003
SUBPROCESO	Administración de Alimentos y Bebidas		
RESPONSABLE	Capitán de Evento		
INDICADOR	Cantidad de quejas presentadas en eventos		

FORMA DE CÁLCULO

<p>Cantidad de quejas en eventos = No. de quejas recibidas por evento</p>	
DEFINICIÓN	Indica las quejas presentadas por el cliente durante el desarrollo del evento o al término de este
FUENTE DE INFORMACIÓN	Quejas receptadas en la hoja de control de evento

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S	Lograr que la cantidad de quejas registradas por evento sea 0	Mensual	Número
-	1,00	1,00			





CENTRO DE RECREACIÓN
DE OFICIALES DEL EJÉRCITO

CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	REALIZACIÓN DE VENTAS	Cód. Ficha:	A.02-001
SUBPROCESO			
RESPONSABLE	Jefe de Comercialización		
INDICADOR	Índice de quejas		

FORMA DE CÁLCULO

$$\text{Índice de quejas} = \frac{\text{quejas recibidas}}{\text{quejas solucionadas}}$$

DEFINICIÓN	Indica las quejas presentadas por el cliente, al momento de ser atendido en banquetes o en diferentes áreas del club
FUENTE DE INFORMACIÓN	Quejas receptadas en eventos y mediante la página web

METAS

RESULTADO PLANIFICADO

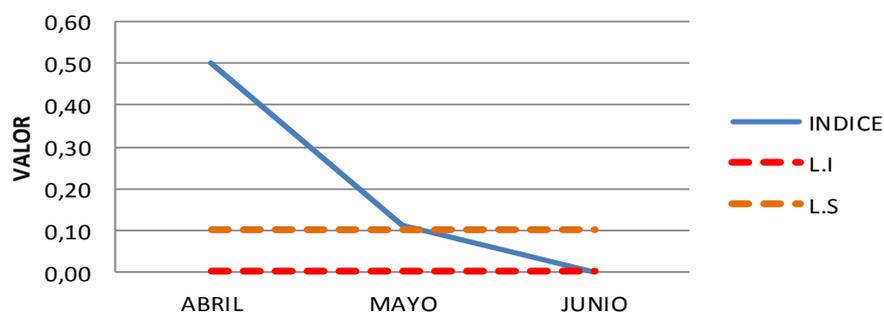
FRECUENCIA

UNIDAD DE MEDICIÓN

L.I	Aceptable	L.S	RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
-	0,05	0,10	No superar las quejas de los clientes en un 5%	Mensual	Unidad

GRÁFICO DE MEDICIÓN

ÍNDICE DE QUEJAS



OBSERVACIONES



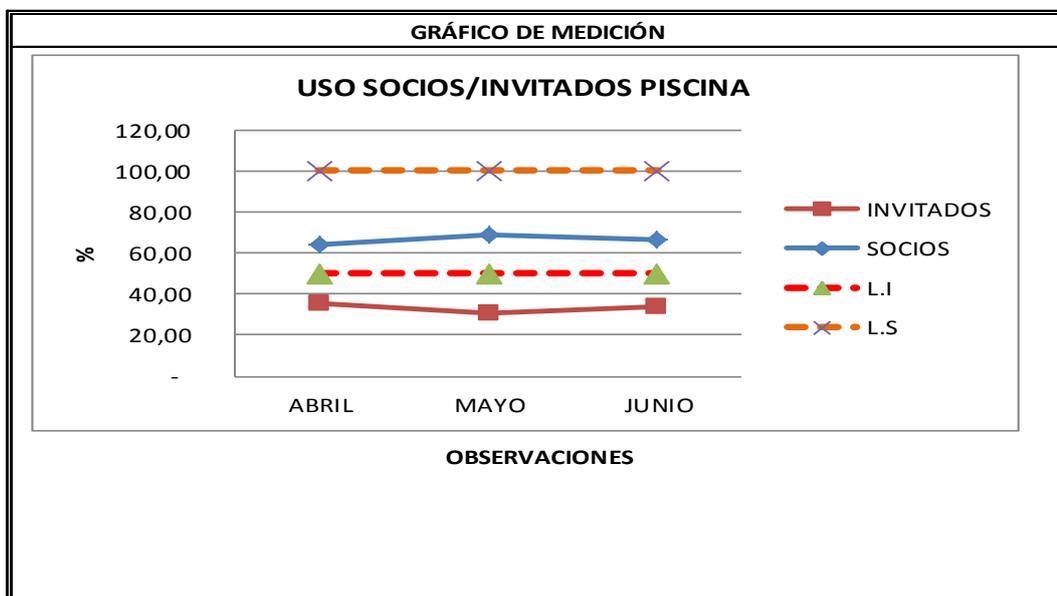
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	Administración de servicio de Recreación, Alojamiento y Alimentación	Cód. Ficha:	B.1-001
SUBPROCESO	Control de Servicios de Recreación		
RESPONSABLE	Encargado de Piscina		
INDICADOR	Cantidad de Socios e invitados que utilizan el servicio		

FORMA DE CÁLCULO

<p>Total de socios al mes = No. Socios al mes Total de invitados que ingresa a piscina al mes = No. De Invitados al mes</p>	
DEFINICIÓN	Indica el total de socios que utilizan el servicio durante el mes y la cantidad de invitados que generan ingresos adicionales al club.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Datos tomados del registro de clientes de piscina

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Cantidad de socios y de invitados al mes	Mensual	Número
70	90	100			





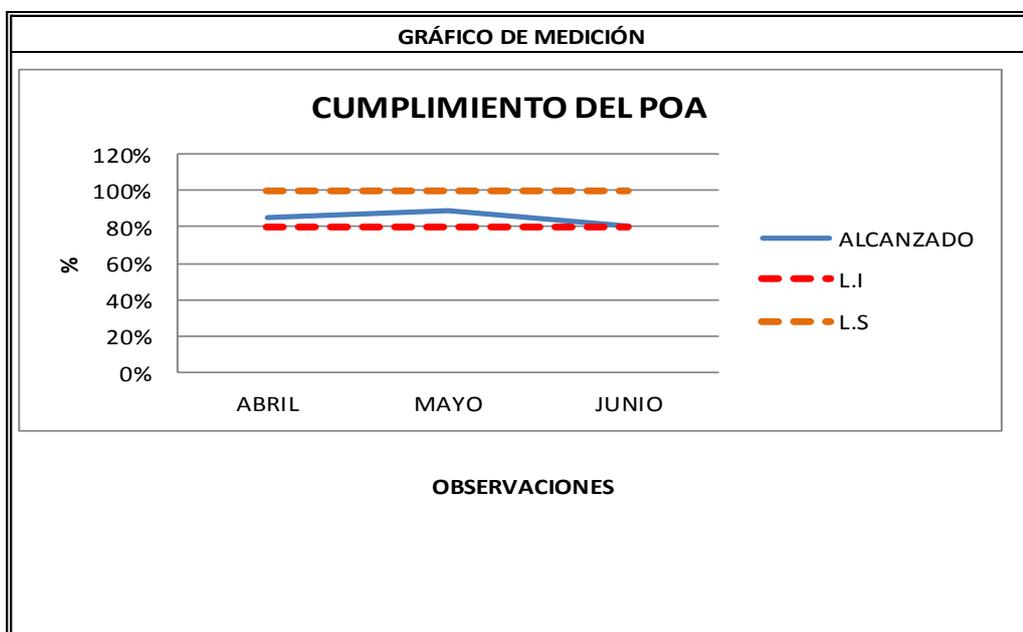
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	COORDINACIÓN DIRECITIVA	Cód. Ficha:	C.1-001
SUBPROCESO			
RESPONSABLE	Gerente		
INDICADOR	Porcentaje de cumplimiento de P.O.A.		

FORMA DE CÁLCULO

<p>Porcentaje de cumplimiento del POA = $\frac{POA \text{ planificado}}{POA \text{ ejecutado}} \times 100$</p>	
DEFINICIÓN	Identificar el cumplimiento de las actividades planeadas en el P.O.A. de forma mensual
FUENTE DE INFORMACIÓN	Resultados departamentales mensuales

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Alcanzar el 100% de cumplimiento del POA	Mensual	Porcentaje
75%	99%	100%			





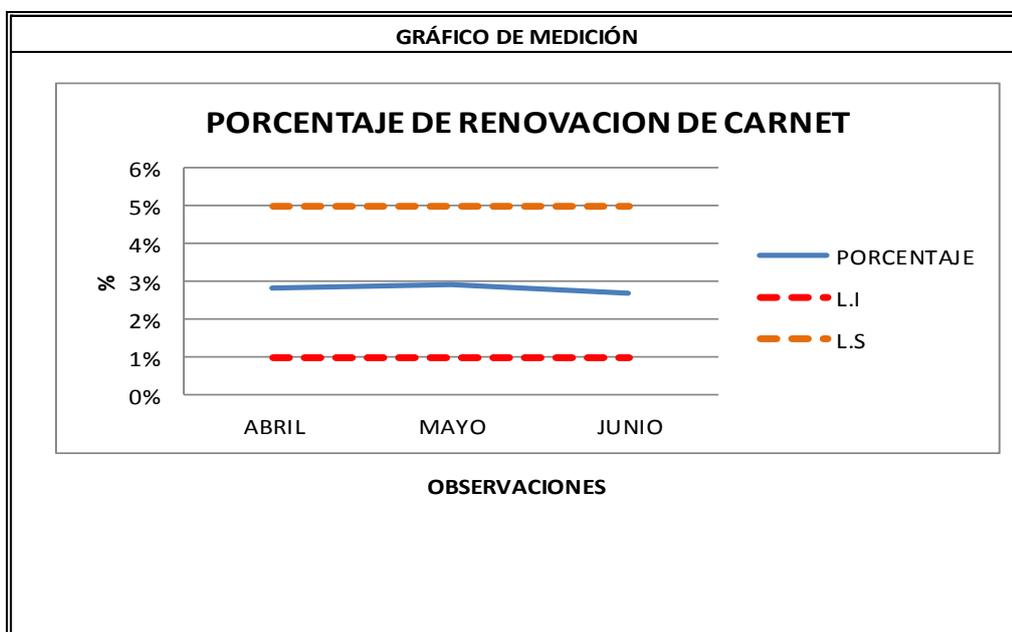
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	COORDINACIÓN DIRECITIVA	Cód. Ficha:	C.4-001
SUBPROCESO			
RESPONSABLE	Gerente		
INDICADOR	Porcentaje de socios carnetizados		

FORMA DE CÁLCULO

$\text{Porcentaje de socios carnetizados} = \frac{\text{socios carnetizados}}{\text{total de socios}} \times 100$	
DEFINICIÓN	Indica las quejas presentadas por el cliente, al momento de ser atendido por el personal de recepción
FUENTE DE INFORMACIÓN	Quejas receptadas en el buzón de recepción

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S			
60%	80%	100%	Tener el 100% de socios carnetizados	Mensual	Porcentaje





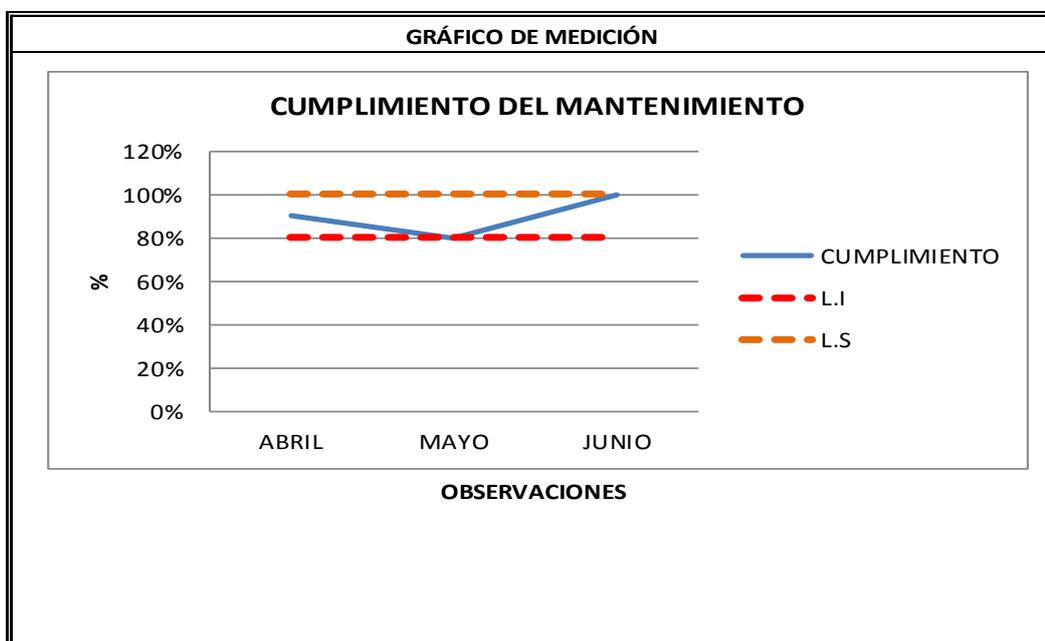
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ADMINISTRACIÓN GENERAL	Cód. Ficha:	D.2-001
SUBPROCESO	Manejar programas de Mantenimiento de Instalaciones		
RESPONSABLE	Jefe Administrativo		
INDICADOR	Eficacia del Mantenimiento		

FORMA DE CÁLCULO

$\text{Eficacia del Mantenimiento} = \frac{\text{mantenimiento planificado}}{\text{mantenimiento realizado}} \times 100$	
DEFINICIÓN	Indica el porcentaje de cumplimiento del cuadro de mantenimiento planificado para cada mes
FUENTE DE INFORMACIÓN	Registro de Mantenimiento realizado

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Acceptable	L.S	Alcanzar el 100% de cumplimiento del mantenimiento	Mensual	Porcentaje
80%	90%	100%			





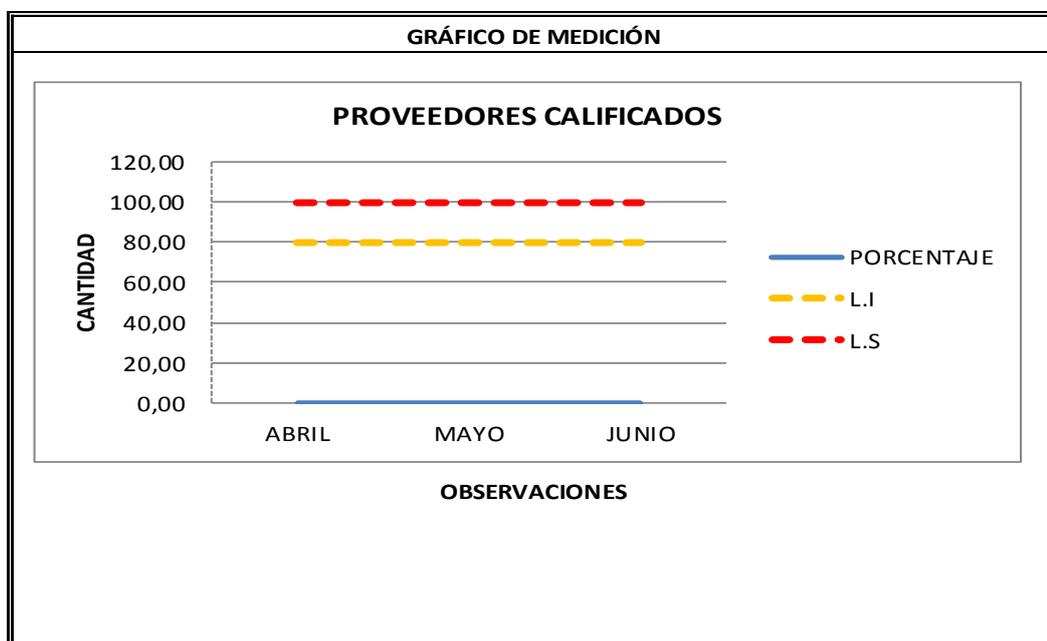
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ADMINISTRACIÓN GENERAL	Cód. Ficha:	D.3-001
SUBPROCESO	Realizar la adquisición, almacenamiento y distribución		
RESPONSABLE	Jefe Administrativo		
INDICADOR	Porcentaje de proveedores calificados		

FORMA DE CÁLCULO

$\text{Proveedores calificados} = \frac{\text{proveedores calificados}}{\text{total de proveedores}} \times 100$	
DEFINICIÓN	Indica porcentaje de proveedores calificados que tiene el club frente al total de sus proveedores
FUENTE DE INFORMACIÓN	Registro de proveedores

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Tener un 90% de proveedores calificados	Mensual	Porcentaje
75%	80%	100%			



 CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO	CENTRO DE RECREACIÓN DE OFICIALES DEL EJÉRCITO
--	---

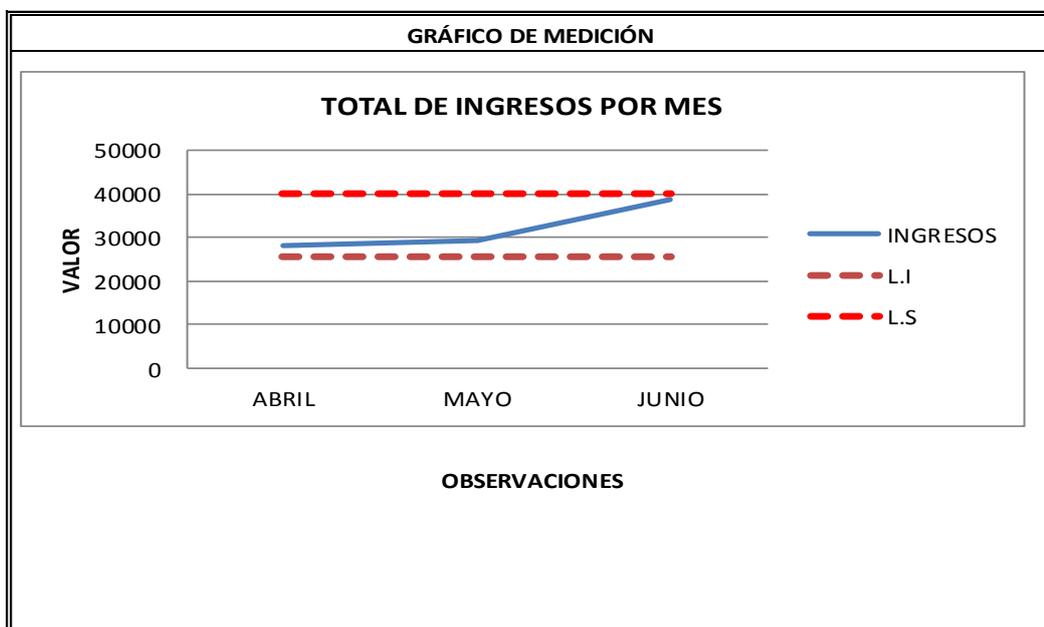
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Cód. Ficha:	E.1-001
SUBPROCESO	Gestión de Tesorería		
RESPONSABLE	Tesorera		
INDICADOR	INGRESOS POR VENTA		

FORMA DE CÁLCULO

TOTAL DE INGRESO POR SOCIOS / INVITADOS	
DEFINICIÓN	Indica el ingreso mensual específico de cada área de servicio, para determinar cuál es el servicio que más ingresos genera
FUENTE DE INFORMACIÓN	Tesorería

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S			
25.500,00	31.000,00	40.000,00	Incrementar el 5% en ventas en áreas bajas	Mensual	Porcentaje





FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Cód. Ficha:	E.2-001
SUBPROCESO	Gestión de Tesorería		
RESPONSABLE	Tesorera		
INDICADOR	Demora de pago a proveedores		

FORMA DE CÁLCULO

Cantidad de días que se demora	
DEFINICIÓN	Determinar la cantidad de días que se demora entre el proceso de la orden de pago y que ese pago sea efectuado.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Tesorería

METAS			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
L.I	Aceptable	L.S	Se debe logra el pago inmediato por los productos	Mensual	Número
o días	1 día	3 días			

