



APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE PROCESOS EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Giovanny Javier Alarcón Parra

giovanny_alarcon@cimogsys.com

Docente de la Facultad de Informática y Electrónica, miembro del Grupo de Investigación en Modelos y Sistemas de Gestión IMSGS, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, Director del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos CIMOGSYS. Riobamba –Ecuador. Ingeniero en Gestión de Procesos, Máster en Dirección Estratégica, especialidad: Gerencia, Orientación Gestión Integrada de Medio Ambiente Calidad y Prevención. Docente politécnico.

David Alejandro León Gualán

davilejolin_666@hotmail.com

Asistente de la Dirección Financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ingeniero en Finanzas.

Pepita Ivonne Alarcón Parra

pepita_alarcon@cimogsys.com

Docente de la Facultad de Informática y Electrónica, miembro del Grupo de Investigación e Interacción en Tecnologías de la Comunicación IITC, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, miembro del Comité Académico del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos CIMOGSYS. Riobamba –Ecuador. Licenciada en Diseño Gráfico, Magister en Planificación, Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Docente politécnica.

Marco Antonio González Chávez

marco_gonzalezn@cimogsys.com

Docente de la Facultad de Administración de Empresas, miembro del Grupo de Investigación en Modelos y Sistemas de Gestión IMSGS, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, miembro de Comité Académico del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos CIMOGSYS. Riobamba –Ecuador. Economista, Master en Docencia Universitaria y Administración Educativa, Especialista en Gerencia de Proyectos. Docente politécnico.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Giovanny Javier Alarcón Parra, David Alejandro León Gualán, Pepita Ivonne Alarcón Parra y Marco Antonio González Chávez (2017): "Aplicación del enfoque de procesos en el área financiera de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/gestion-epoch.html>

RESUMEN

La gestión de procesos es desde el año 2011 el modelo de gestión que debe aplicar las instituciones públicas en el Ecuador desde la expedición de la Norma Técnica de Gestión de procesos. El presente artículo presenta las experiencias y trabajos realizado por el Centro de

Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos CIMOGSYS para diseñar y aplicar el enfoque de Procesos en el Área Financiera de la ESPOCH, unidad de gran importancia para la institución, quien se encarga de aprobar y realizar pagos a proveedores, docentes, trabajadores y demás partes interesadas entre otras responsabilidades.

Con el pasar del tiempo sus actividades han causado altos niveles de insatisfacción por parte de los beneficiarios o usuarios de sus servicios debido a problemas de eficacia en el desarrollo de las tareas. Se describen en este documento las principales actividades realizadas para cumplir con el objetivo, desde la etapa de planificación, el levantamiento de procesos, aprobación, elaboración de documentos y contenido de la estructura del modelo se cumple lo planificado, por lo queda pendiente la implementación del Modelo. Apoyados en gráficas se muestran los principales resultados alcanzados.

Palabras claves

Gestión, Modelo de gestión de procesos, satisfacción de usuarios, calidad de los servicios.

JEL: D73 Burocracia; procesos administrativos en organizaciones públicas; corrupción; D83 - Búsqueda; Aprendizaje; Información y conocimiento; I23 Centros de enseñanza superior y de investigación; L2 Objetivos, organización y comportamiento de la empresa; M1 Administración de empresas; O31 Innovación e invención: procesos e incentivos; O32 Gestión de la innovación tecnológica y de la I + D.

https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digos_de_clasificaci%C3%B3n_JEL

ABSTRACT

The process management is since 2011 the management model that should apply the public institutions in Ecuador since the issuance of the Technical Standard of Process Management. This article presents the experiences and works carried out by CIMOGSYS 'Center for Research in Models of Management and Computer Systems to design and apply the Processes approach in the Financial Area of ESPOCH, a unit of great importance for the institution, which is in charge of Approve and make payments to suppliers, teachers, workers and other interested parties, among other responsibilities.

With the passage of time their activities have caused high levels of dissatisfaction on the part of the beneficiaries or users of their services due to problems of efficiency in the development of the tasks. This document describes the main activities carried out to meet the objective, from the planning stage, the process, the approval, the preparation of documents and the content of the structure of the model. Model. Supported graphs show the main results achieved.

Keywords

Management, processes, research, research center, quality

INTRODUCCIÓN

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), tiene su origen en el Instituto Tecnológico Superior de Chimborazo, creado mediante Ley No.6090, expedida por el Congreso Nacional, el 18 de abril de 1969, se inaugura el 3 de abril de 1972 e inicia sus actividades

académicas el 2 de mayo de 1972. Luego se da el cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH); se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre del mismo año.

A partir del año 2011, con la publicación de la Norma Técnica de Gestión de Procesos, nuestro país ha seguido la tendencia mundial de aplicar el enfoque de procesos para mejorar la gestión en las organizaciones, tanto públicas como privadas. La Ley Orgánica de Educación Superior exige a las Universidades y Escuelas Politécnicas brindar servicios de calidad apoyadas en una gestión eficiente.

La gestión de procesos es una disciplina de administración que ayuda a la dirección de las empresas e instituciones a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización, para lograr la confianza del cliente o usuario de servicios. La estrategia de la entidad aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Por otro lado, en el Acuerdo Ejecutivo 1580 emitido el 20 de Febrero de 2013 se establece que: “La Norma Técnica de Gestión de Procesos, en su Artículo No. 6, señala que “la Gestión por Procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario”.

Considerando estos antecedentes y lo establecido en el Artículo 18, literales b) y e) de la referida LOES, que faculta a las Universidades la libertad para expedir sus estatutos y gestionar sus procesos, en el año 2013 el Honorable Consejo Universitario de la ESPOCH aprobó su Estatuto Politécnico, cuya mayor innovación fue la de establecer (a) la gestión de procesos como su modo administrativo, preparando el camino para que sus unidades académicas y administrativas aplicaran este requerimiento.

Más adelante el Consejo Politécnico, mediante resolución 0.45.CP.2014, aprobó el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la ESPOCH; en el que se señala que: “es necesario modernizar la estructura orgánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo mejorando los procesos y optimizando el talento humano, a fin de cumplir los objetivos de la Institución y del Plan Nacional para el Buen Vivir”; sabiendo que la filosofía de una gestión por procesos se fundamenta en el análisis permanente y mejoramiento continuo de los procesos institucionales y su correspondencia con las políticas nacionales.

Para López, F. “la Gestión por Procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización. De forma paralela a la evolución del pensamiento administrativo, también el pensamiento hacia el enfoque de gestión por procesos se ha desarrollado en función de las necesidades cambiantes de las organizaciones y de sus clientes a través del tiempo”.

Según los autores Hammer, M. y Champy, J.: “Un proceso entenderemos simplemente un conjunto de actividades, que toman unas entradas y crean unas salidas o un resultado de valor para un cliente desarrollando un nuevo producto”

Según Alarcón, G. “Un procesos es un conjunto ordenado y secuencial de actividades que transforman entradas en salidas agregando valor, todo proceso tiene un nombre, objetivo, responsable y lugar de ejecución, consume recursos e insumos, tiene controles e indicadores para su gestión y posee una capacidad determinada.”

No obstante lo establecido al efecto, hasta el momento no se ha logrado mayores resultados.

Ante esta situación, el CIMOGSYS asumió este reto y ha desarrollado su propio estándar para generar este cambio de gestión hacia la excelencia.

En el Artículo 81 del referido Estatuto Politécnico, se señala que “la Dirección Financiera es el órgano administrativo institucional que brinda apoyo a las autoridades del proceso gobernante y demás autoridades académicas y administrativas; tiene por propósito aplicar políticas, normas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones con el objeto de gestionar en forma programada los recursos financieros. Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos de: Presupuesto; Contabilidad; Tesorería; Gestión Tributaria; y Nómina-Egreso”.

Las crecientes exigencias de los clientes y la necesidad de ser cada día más competitivos, lleva a las organizaciones de todo tipo a alcanzar el mayor nivel de profesionalización posible, aplicando un enfoque que conduzca al desarrollo de mejores prácticas junto a la mejora continua de los procesos responsables de su resultado, normalizándolos en garantía de su repetitividad.

La ESPOCH es una institución de educación superior con personería jurídica de derecho público totalmente autónoma, se rige por la Constitución Política del Estado Ecuatoriano, la ley de educación superior y por su propio estatuto y reglamentos internos y tiene su domicilio principal en la ciudad de Riobamba y cuenta con siete facultades y distintas áreas administrativas, entre las más importantes podemos identificar a la Dirección Financiera como se puede observar en la siguiente gráfica:

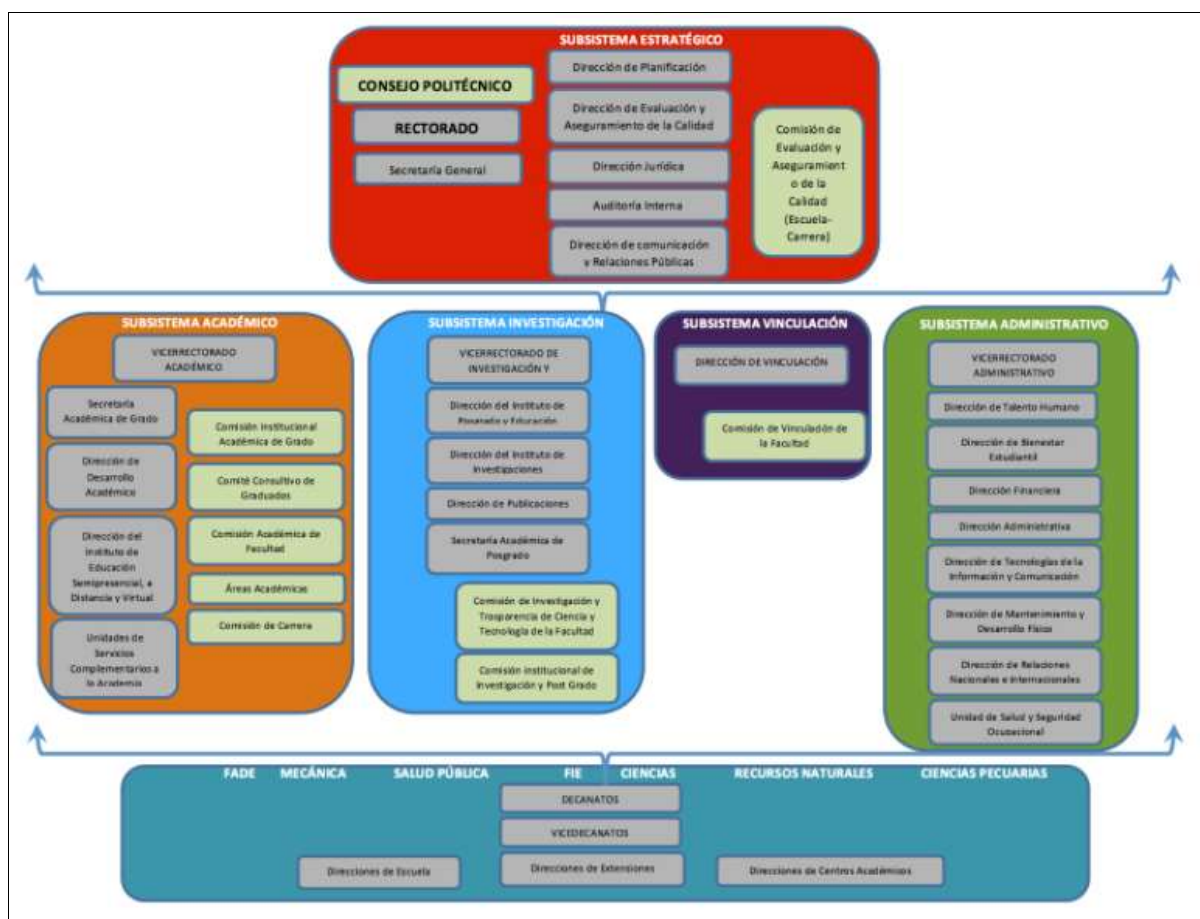


Figura 1: Estructura Organizacional de la Espoch desde el Enfoque Sistémico.

Fuente: <https://www.espoch.edu.ec/index.php/estructura-por-procesos.html>

Es por ello que la Dirección Financiera se constituye en una de las áreas de mayor importancia dentro de la institución, del éxito de sus actividades depende la provisión y distribución de recursos monetarios para todos los procesos, trabajadores y proveedores de la ESPOCH.

En ella se ejecuta diariamente una gran cantidad de operaciones, maneja un número elevado de documentación y todos los trámites financieros pasan por sus manos, teniendo uno de los mayores impactos en la satisfacción o insatisfacción de todos los clientes, usuarios y proveedores.

Esta área tan sensible requiere contar con una metodología que le permita cumplir con sus objetivos de manera eficaz, eficiente, oportuna, controlada y enmarcada dentro de una planificación.

Desde un tiempo atrás el número de quejas y reclamos al Área Financiera ha afectado de manera negativa la imagen de la institución, hasta el punto de haberse generado el comentario de trámites financieros complejos, burocráticos, largos, complejos, sin sentido y repetitivos y, como consecuencia, la negativa de proveedores para trabajar con la ESPOCH.

Pero el incumplimiento no solo es hacia trabajadores, usuarios y proveedores, sino también hacia la ley, las normas y el estatuto. La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 227 determina que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Respecto de la importancia de la gestión con eficiencia para obtener parámetros de calidad que satisfagan a los clientes en el artículo “Medición de la Satisfacción Estudiantil, como Incremento Constante de Calidad en la Formación de Profesionales en la Epoch” sus autores mencionan que:

“Un producto es de calidad siempre y cuando se lo realice con calidad, es por ello que la organización ISO con su norma ISO 9001 en sus diferentes actualizaciones provee lineamientos para poder elaborar, implementar y mantener un sistema de gestión que “asegure” que las operaciones se las realice cumpliendo estándares y se alcance la calidad de gestión y como consecuencia calidad de los productos” (Vargas J., Ruiz L., Alarcón G., Alarcón P. 2017).

Por lo anteriormente expuesto, la ESPOCH se planteó en este año 2016 y como objetivo principal: “Trabajar para la transformación académica, administrativa y el mejoramiento continuo a través de la implementación de procesos de calidad en todas sus actividades”.

Ante toda la situación expuesta anteriormente, la aplicación del enfoque de procesos en todas las áreas y unidades académicas y en especial en el área financiera, no solo se convierte en una necesidad para aumentar los niveles de satisfacción de sus partes involucradas, mismas que se encuentran en índices bajos; sino que es un requerimiento legal al que se está dando incumplimiento con todas las consecuencias que ello puede acarrear.

La unidad fundamental de esta propuesta administrativa es el proceso. Según (Alarcón 2014) un proceso es “Un conjunto de actividades ordenadas y secuenciales de actividades que transforman entradas en salidas agregando valor, todo proceso tiene un nombre, objetivo, responsable y lugar de ejecución, consume recursos e insumos, tiene controles e indicadores para su gestión y posee una capacidad determinada.



Figura 2: El Proceso

Fuente: Modelo de Gestión de Procesos para la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH

METODOLOGÍA

Para el diseño del modelo de gestión de procesos para el Área Financiera de la ESPOCH, se aplicó la metodología del modelo ALPA que se compone de las siguientes actividades:

- Acercamiento inicial.
- Recopilación y análisis documental.
- Simbolización.
- Elaboración de cronograma y autorización de trabajo.
- Levantamiento de procesos.
- Diagramación de los procesos.
- Aprobación y validación.
- Elaboración de documentos.

Acercamiento Inicial

Para el inicio del cambio de gestión es necesario realizar un acercamiento inicial, el cual se desarrolló con el objetivo de que todos los integrantes del Área Financiera conocieran sobre el trabajo a realizar, los principios del enfoque de procesos y solicitar la participación y colaboración de todos.

Esta primera actividad es fundamental pues se debe lograr transmitir tranquilidad a todos los colaboradores quienes siempre manifiestan una incomodidad inicial hasta la manifestación de un temor, sobre todo cuando de proveer información de sus actividades se trata.

Por ello es fundamental que el levantador de procesos transmita tranquilidad, confianza y explique los objetivos del trabajo y del cambio de gestión para lograr un ambiente adecuado.

Recopilación y análisis documental

Con el propósito de conocer a profundidad al Área, su fundamentación legal, las actividades que por reglamento se deben realizar y aquellas que se realizan sin constar en las normativas vigentes.

Para facilitar la identificación de la información, se la subdividió en actividades de la siguiente manera:

a. Análisis Documental Interna

- Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2013.
- Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos ESPOCH, 2014.
- Manual de Descripción y Clasificación de Puestos ESPOCH, 2014.

b. Análisis Documental Externa

- Norma de Implementación y Operación de Gobiernos por Resultados. (2011.)
- Norma Técnica de Gestión de Procesos. (2011).
- Norma Técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de Gestión organizacional por Procesos, 2006.
- Modelo de Gestión de Procesos ALPA.

El análisis de la documentación es de fundamental importancia por cuanto se logra conocer lo que reglamentariamente está documentado y supone las obligaciones que debe cumplir.

Sensibilización

Se dio a conocer a todos los trabajadores del Área las novedades encontradas en el análisis documental, se volvió a tratar el tema del cambio de gestión, sus ventajas y se acordaron fechas de visitas a cada integrante.

Esta actividad incluyo el uso de material bibliográfico, visual y acciones de preguntas y respuestas para aclarar dudas e inquietudes.

Elaboración de cronograma y autorización de trabajo

Se elaboró un cronograma de visitas para la realización de las entrevistas a todos los integrantes del Área y se realizaron los oficios solicitando la aprobación por parte de la alta dirección del Área.

El levantamiento de procesos es primordial realizarlo en el mismo lugar de ejecución de las actividades, pues se requiere que no se omita ninguna información respecto de la ejecución de las labores de cada uno de los entrevistados.

Tabla 1: Simbología utilizada en la documentación del modelo de Gestión de Procesos en el Área Financiera

Fuente: Modelo ALPA

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Presentación de la Propuesta				
Acercamiento inicial				
Elaboración del plan				

Levantamiento de Procesos:				
Validación de procesos				
Aprobación de procesos				
Diagramación de los Procesos:				
Elaboración de declaraciones				
Elaboración de la documentación				
Aprobación de la aplicación del enfoque de procesos				
Capacitación				
Entrega de documentación				

Levantamiento de Procesos

Es la operación por la cual el responsable de esta actividad, documenta la información de todas las actividades que se desarrollan dentro de cada una de las áreas de la Dirección Financiera, mediante una entrevista personal en la que el trabajador relata cada una de sus actividades, documentación que maneja, responsabilidades asignadas y sugerencias de mejora.

Una vez aprobada la planificación, socializada y elaborado los grupos de entrevista se procede a realizar la primera entrevista de procesos, el entrevistador solicita al entrevistado la autorización para iniciar el trabajo, las preguntas a realizar deben ser directas, y permitiendo al trabajador la descripción de sus actividades.

Se debe llenar una hoja de caracterización por cada proceso y en cada uno de ellos indagar sobre posibilidades de mejora, pues el trabajador al realizar sus actividades en el día a día es quien mejor las conoce y puede proponer acciones de mejoras, finalmente el trabajador debe firmar la hoja de caracterización como certificación de que la información provista es real, de la misma manera el entrevistador firma las hojas en presencia del trabajador y se le indica que regresara para revisar la información.(Alarcón 2014)

Para el levantamiento de procesos se utilizaron los siguientes formularios (Modelo ALPA):

- Hoja de Caracterización de Procesos.
- Hoja de Caracterización de Actividades.

Se formalizó esta información con la firma al final de los registros del entrevistado y del levantador de procesos, como constancia de que la información provista es real.

[illegible]

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Figura 3: Hoja de Caracterización de Procesos (anverso).
Fuente: Los autores

- **Procesos gobernantes:** son aquellos procesos que se encargan de gestionar a la organización, planifican, establecen metas y objetivos, controlan, toman decisiones, proveen recursos a todos los procesos etc.
- **Procesos claves:** son aquellos que se encargan de elaborar el producto o servicio para lo cual fue creada la organización, son procesos de muy alto valor agregado y suelen estar en contacto directo con los clientes, también se los conoce como procesos misionales ya que tienen que ver con la razón de ser de la organización.
- **Procesos de apoyo:** también llamados procesos habilitantes o de soporte, son aquellos que con el cumplimiento de sus objetivos ayudan y facilitan el cumplimiento de los objetivos de los dos anteriores.(Alarcón 2014)

Diagramación de los Procesos

Para cumplir este requisito se emplearon los diagramas de flujo, cada paso del proceso se representó por un símbolo diferente que contiene una breve descripción. El diagrama de flujo ofrece una imagen visual de las actividades implicadas en un proceso, mostrando la relación secuencial entre ellas, lo que facilita la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás.

(Alarcón 2014) Cuando cada uno de los procesos se ha revisado se debe documentar, lo aconsejable es utilizar un diagrama de flujo, pues un gráfico comunica más eficientemente la información a más de poder identificar de manera fácil la consecución y orden de actividades, es decir el procedimiento.

La simbología gráfica de las actividades del flujo del proceso están unidas entre sí con flechas, que indican la dirección del flujo. La dirección del flujo es para la representación gráfica del camino que recorre la información.


Varias investigaciones han mostrado que el Aprendizaje Visual es uno de los mejores métodos para enseñar las habilidades del pensamiento.


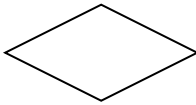


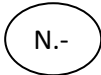

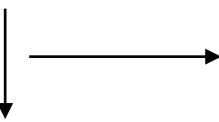
Las técnicas de Aprendizaje Visual (formas gráficas de trabajar con ideas y de presentar información) enseñan a los estudiantes a clarificar su pensamiento, y a procesar, organizar y priorizar nueva información. Los diagramas visuales revelan patrones, interrelaciones e interdependencias además de estimular el pensamiento creativo. (Eduteca. 2014).

Otro aspecto de gran importancia en la diagramación adecuada y fiel de la realización de las actividades es que permite ser un instrumento de guía para aquellos trabajadores que no conocen o no recuerdan el proceso. Útil también para el caso de capacitación a personal nuevo o en ejercicio de nuevas responsabilidades- La simbología gráfica utilizada en la documentación de los procedimientos es la siguiente:

Tabla 2: Simbología utilizada en la documentación del modelo de Gestión de Procesos en el Área Financiera

Fuente: Modelo ALPA

SÍMBOLO	REPRESENTACIÓN
	Inicio / Fin: Indica el inicio o la terminación del proceso.

	Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica una pregunta en el proceso de tipo SI – NO.
	Impresión: Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Conector de Actividad: Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	Conector de Proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en el que continúa el diagrama de flujo.
	Fechas de Conexión: Proporciona indicación sobre el sentido del proceso

Aprobación y validación

Después de documentar cada uno de los procesos (levantados) es necesario verificar su coherencia y legalidad; cuando esto se ha realizado, se regresa a cada entrevistado para una revisión final, con lo cual los procesos quedaron validados y listos para su aprobación.

(Alarcón 2014) Es fundamental la aprobación de los documentos pues así se adquiere el estado de legal y se puede iniciar el cambio de gestión organizacional en la facultad.

Elaboración de documentos

Una vez aprobados los procesos y con un personal consciente de la importancia del cambio, de la gestión por procesos, de la calidad y cómo contribuyen al cumplimiento de objetivos y la satisfacción de los clientes (partes involucradas), se elaboraron de manera participativa la

declaraciones; textos en los que la Dirección Financiera y sus colaboradores se comprometen con la implementación, mejora y evolución de la gestión de procesos y elevar de manera sostenida la satisfacción de las partes interesadas. Esta declaración deja constancia del compromiso del Área Financiera.

También se elaboraron los documentos de gestión (manuales, procedimientos documentados) que bajo la denominación de “borradores”, se enviaron a la Dirección para su socialización y aprobación. Con esa aprobación se legalizó, tanto el proceso como el procedimiento, incluyendo aquellos procesos que no constaban dentro del análisis documental pero que se venían ejecutando.

RESULTADOS

Como resultado del trabajo de investigación, se logró construir un modelo de gestión para el Área Financiera de la ESPOCH con un enfoque de procesos, según se muestra en la Figura No. 5 con el objetivo principal de elevar de manera sostenida y permanente la satisfacción de su red de involucrados, mediante el cumplimiento del objetivo de los procesos.

El modelo de gestión de procesos diseñado cumple los estándares y lineamientos establecidos por el CIMOGSYS, que bajo la denominación ALPA obtuvo un reconocimiento de propiedad intelectual, además de ser un proyecto de investigación del centro.

En el referido estándar se establece que se debe cumplir con dos aspectos de fundamental importancia para el acometimiento del objetivo del proyecto: el primero es el diseño de la estructura documental que permita contar con todos los instrumentos necesarios para aplicar los principios del enfoque de procesos y el segundo es la generación de cultura, que comienza con el inicio del proyecto y no tiene fecha de finalización. La estructura documental del modelo de procesos para el Área Financiera de la ESPOCH se presenta en la siguiente gráfica:



Figura 5: Estructura documental del Modelo de Gestión de Procesos
Fuente: Modelo ALPA

Compromiso: Para la implementación de la Gestión por Procesos, se requiere compromiso para su aplicación y éxito; el cual deberá ser de todos los miembros de la Dirección Financiera, a fin de implementar, cumplir los objetivos y mejorar continuamente los procesos y de aumentar, de manera permanente, la satisfacción de los clientes. El compromiso aprobado fue el siguiente:

La Dirección y quienes colaboramos en ella, nos comprometemos a implementar y mejorar continuamente la gestión de procesos del Área Financiera de la ESPOCH, en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestra red de involucrados y alcanzar niveles de excelencia, tanto en gestión como en nuestros servicios.

Manual de Procesos: Es el documento más importante, contiene todos los requisitos documentales del modelo como: declaraciones, mapas, gráficos, diagramas, procedimientos documentados, historia y documentos relacionados, entre otros.

El Manual de Procesos constituye el principal documento que refleja el modelo de gestión organizacional, pues contiene los principios conceptos y el detalle de todos los procesos con sus características, además se constituye una evidencia de carácter legal para la facultad. El Manual de Procesos tiene una estructura definida (estandarizada) de manera que siempre que se necesite elaborar un manual o actualizar el existente se siga el mismo. (Alarcón 2014)

En la figura que aparece seguidamente, puede apreciarse la portada del Manual diseñado.

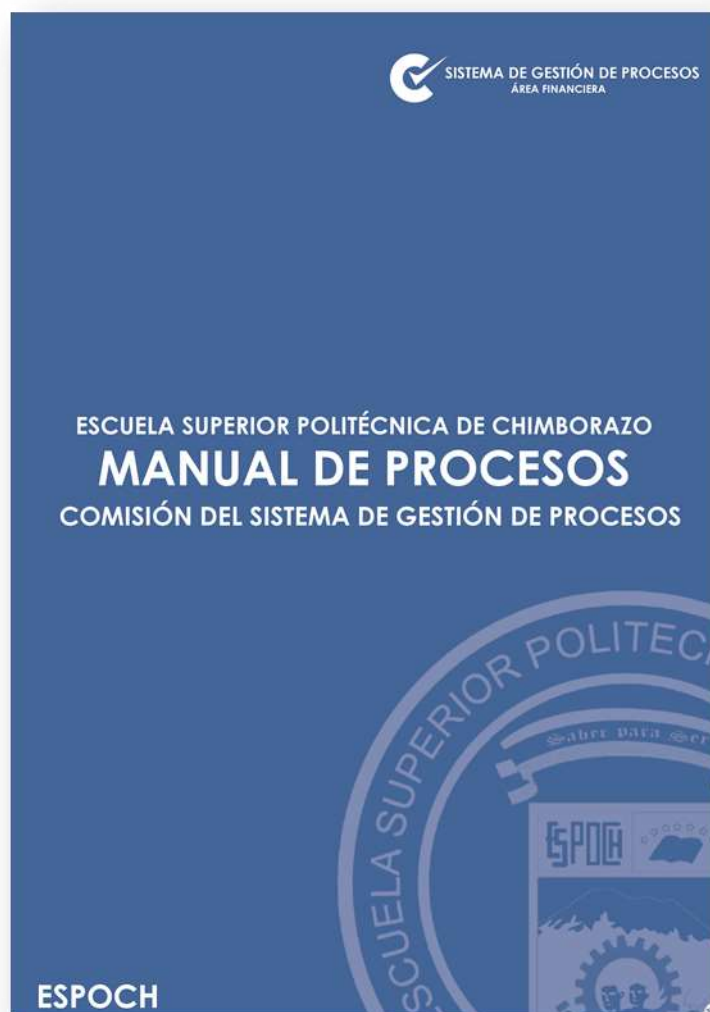


Figura 6: Portada del Manual de Procesos del Área Financiera de la ESPOCH

Fuente: Estructura documental del Modelo de Gestión de Procesos

Mapa de Procesos

Es la representación gráfica de los procesos que se desarrollan en la Dirección Financiera de la ESPOCH; el mapa de procesos proporciona una perspectiva global y local, muestra los principios del enfoque de procesos centrado en el cliente, el enfoque de procesos y el enfoque de calidad.

En la imagen del mapa de procesos podemos observar de manera sencilla los principios de la gestión por procesos tales como la gestión horizontal desde los requerimientos del cliente, hasta la satisfacción del cliente, cuyo principio es el enfoque de cliente. (Alarcón 2014).

Es posible identificar en el referido mapa, las partes interesadas y la clasificación de procesos según sea su clase, así se tienen:

Procesos Gobernantes - son aquellos que se orientan a la gestión del Área Financiera, dirección, evaluación, provisión de recursos, entre otros, a través de la formulación de políticas, directrices, procedimientos, acuerdos, resoluciones e instrumentos para el adecuado desempeño de actividades de la Dirección y son los siguientes:

- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera

Procesos Claves - son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios destinados a clientes internos y externos; constituyen la razón de ser del Área Financiera, tiene relación directa con los clientes (partes interesadas), ellos son:

- Transferir Recursos
- Recaudar Recursos

Procesos de Apoyo - son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo al Área Financiera, demandados por los Procesos Gobernantes, Procesos Clave y para sí mismo; viabilizando la gestión de las actividades, los procesos identificados son:

- Asesoramiento Financiero
- Control de Archivo Financiero
- Mantenimiento de la Infraestructura

Considerando los referidos procesos, se construyó el mapa de procesos del Área Financiera de la ESPOCH:

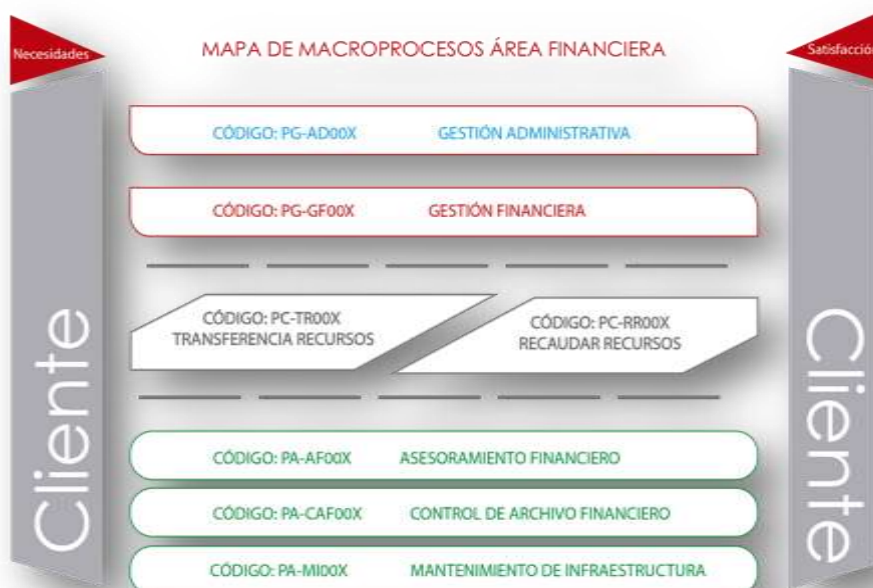


Figura 7: Mapa de Procesos del Área Financiera de la ESPOCH
Fuente: Estructura documental del Modelo de Gestión de Procesos

La estandarización de procesos

Cuando los procesos se han levantado, aprobado y documentado se genera un estándar de procesos que permite que todas las actividades en un futuro se realicen de la misma manera alcanzando el objetivo previsto y orientado a su objetivo superior que en el caso de la institución es la misión organizacional.

Otros de los beneficios de la estandarización es la posibilidad de realizar actividades de inducción y capacitación para trabajadores presentes y futuros.

Estandarizar nos permite optimizar recursos, reducir costos y generar ventajas competitivas para nuestros clientes. Cuando se ha elaborado el mapa de procesos y diagramado los procedimientos se puede estandarizar tanto el mapa y los procesos a todas las escuelas de la facultad pues en todas ellas se realiza las mismas actividades pero en la administración funcional cada una de ellas lo hacía de forma diferente.

La importancia de estandarizar los procesos radica en el control que se puede llevar de todos ellos pues al conocerlos y establecer las características de cada proceso se puede verificar el cumplimiento de su objetivo, recordemos que cumplir el estándar, el objetivo significa calidad, estamos elevando así el nivel de satisfacción y cumpliendo con la razón del cambio de gestión motivo de este trabajo.

De esta manera establecemos un modelo o patrón a seguir, que sirve para tener un criterio único al momento de ejecutar y tomar decisiones en cada proceso, facilita a los nuevos trabajadores en el momento de realizar una inducción y capacitación, avala que las actividades se puedan cumplir aún en ausencia del dueño o responsable del proceso con solo seguir el procedimiento, mantiene y mejora la calidad de los productos y servicios, establece claramente las responsabilidades dentro del equipo de trabajo, permitiendo a las autoridades de la facultad tener mayor eficiencia al otorgarle la posibilidad de realizar la medición y control de los procesos y por ende su gestión y mejora. (Alarcón 2014)

Procedimientos documentados: todos los procesos identificados han sido documentados con:

- Ficha de proceso
- Procedimiento.

Ficha de proceso: en esta se incluye toda la información respecto de las principales características del proceso, conforme al concepto. Se identificaron: el nombre, objetivo, responsable, justificación legal, entradas, salidas y necesidades de recursos, entre otras. En la figura que aparece a continuación se muestra el formato utilizado.

FICHA DE PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	ELABORAR DIRECTRIZES/ POLITICAS EN LAS ÁREAS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA
OBJETIVO DEL PROCESO:	ASEGURAR QUE LAS DISTINTAS AREAS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA REALICEN SUS ACTIVIDADES DE MANERA TÉCNICA Y LEGAL
RESPONSABLE DEL PROCESO:	DIRECTOR FINANCIERO
LUGAR DE EJECUCIÓN:	DIRECCIÓN
ENTRADA:	REGLAMENTO INTERNO DE LA ESPOCH
SALIDA:	DIRECTRIZES/POLITICAS PARA LA COMUNICACIÓN Y EJECUCIÓN
RECURSOS:	PROFESIONAL DE TERCER NIVEL DE INSTRUCCIÓN, TITULO REQUERIDO DE INGENIERO, DOCTOR O ECONOMISTA CON CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, ECONOMÍA Y FINANZAS. EXPERIENCIA DE 5 A 6 AÑOS EN FINANZAS PÚBLICAS, FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA, CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL, COMPRAS PÚBLICAS Y CAPACITACIÓN ESPECÍFICA DEL CÓDIGO ORGÁNICO DE FINANZAS PÚBLICAS. GESTIÓN POR PROCESOS, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, DESARROLLO ORGANIZACIONAL. REGLAMENTO INTERNO DE LA ESPOCH, REGLAMENTO EXTERNO, EQUIPO DE CÓMPUTO, IMPRESORA.
INSUMOS:	ESFERO, SELLOS, PAPEL BOOM, INTERNET
INDICADOR:	CUALITATIVO

Figura 8: Ficha de Procesos
Fuente: Manual de Procesos del Área Financiera ESPOCH

Procedimiento: después de la ficha de procesos se incluye el procedimiento, la descripción grafica de las actividades, su secuencia de ejecución y quienes intervienen. En la figura que aparece a continuación, se expone uno de los elaborados

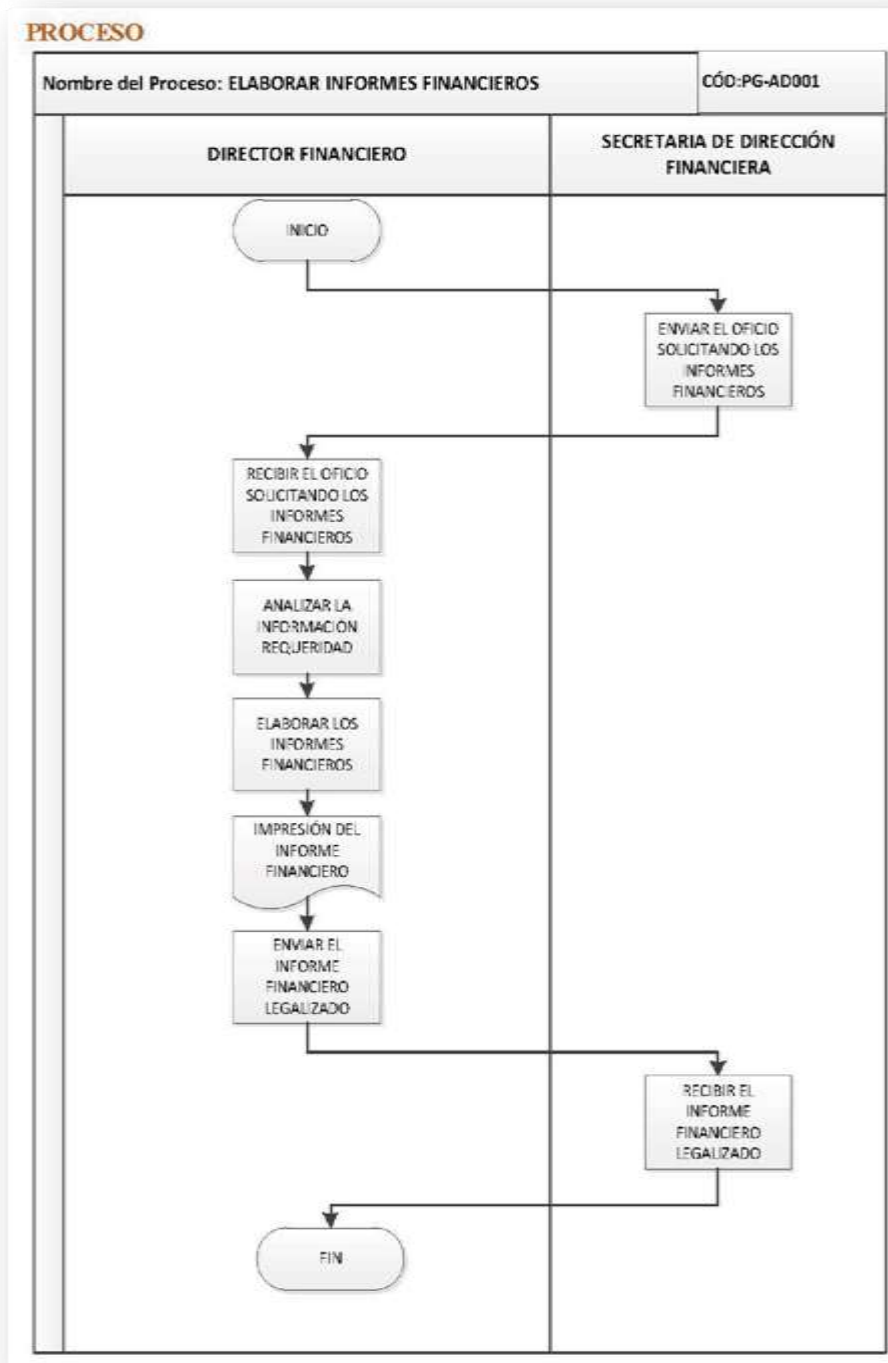


Figura 9: Documento que describe el Procedimiento de elaborar informes financieros.

Fuente: Manual de Procesos del Área Financiera ESPOCH

Además de lo expuesto anteriormente, la estructura documental del Modelo de Gestión de Procesos diseñado, contiene:

- Afiches
- Plan de capacitación

- Plan de implementación
- Planificación de auditoría de procesos
- Registros
- Informe de entrega

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Aun cuando la insatisfacción y molestias de las partes interesadas alrededor de la Dirección Financiera son elevadas, no se habían ejecutado con anterioridad acciones concretas y de fondo para mejorar esta situación.

El inicio del levantamiento de procesos trajo consigo nerviosismo por parte de los colaboradores del Área, no obstante las actividades de sensibilización realizadas, lo cual es manifestación innegable de la resistencia al cambio que siempre se presenta en una organización que inicia la transición de su modelo de gestión.

Se logró construir el modelo de gestión de procesos para el Área Financiera conforme los requisitos legales, estatutarios, reglamentarios y de estándares establecidos.

El Cimogsys incorporó este proyecto a sus actividades de investigación, logrando aportar una solución de verdadera necesidad a la institución e involucrando docentes, estudiantes y practicantes. Se realizó la entrega de los resultados de la investigación, conforme sus procedimientos y estándares.

Al finalizar el trabajo se logró la participación de todos los integrantes y se logró iniciar ese conocimiento sobre el enfoque de procesos, sus beneficios y la importancia de una aplicación correcta.

El modelo metodológico denominado Alpa desarrollado por el autor demuestra con esta aplicación su validez, pues se replica la metodología y principios aplicados en la Facultad de Administración de Empresas logrando obtener resultados similares en cuanto a la documentación que refleja las necesidades de la unidad así como su requerimiento legal, pero también se encuentra las mismas particularidades en cuanto a la resistencia al cambio presentadas en las dos unidades.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la elaboración de la documentación se concluye que el trabajo realizado y entregado al Área Financiera cumple los requisitos legales, reglamentarios, estatutarios y de estándar requerido para su aplicación exitosa conforme la planificación.

La entrega de la estructura documental del modelo de gestión de procesos se encuentra lista para su implementación. El cambio de cultura organizacional inició con la planificación y documentación, pero es necesario aplicar las capacitaciones propuestas para fortalecer y generar el conocimiento necesario.

La principal actividad a desarrollar para lograr una aplicación eficiente es el inicio de cambio de cultura hacia la calidad, para esto es necesario la decisión y voluntad de la alta dirección y su compromiso hacia la calidad generando el comportamiento adecuado en todo el personal para alcanzar un verdadero comportamiento organizacional de procesos logrado el trabajo en equipo como fundamento y la satisfacción al cliente como objetivo principal.

El Cimogsys se encuentra preparado para acompañar la implementación del modelo, realizar las capacitaciones y las auditorías de procesos.

Bibliografía

Alarcón, Giovanni (2014). *Modelo de Gestión de Procesos para la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH*. Universidad Internacional Iberoamericana UNINI – Puerto Rico. Fundación Universitaria Iberoamericana FUNIBER. Guayaquil.

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.

Carrasco Bravo, J. (2011). *Método Gestión Sistémica de Procesos GSP para el Levantamiento de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.

Champy, J.; M. Hammer (1994): *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.

Collell, F (2013). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Recuperado el 10 de Noviembre del 2015 de: <https://collellca.wordpress.com/2013/04/04/evoluciondelagestionporprocesos>.

EduTECA. (2014). Aprendizaje visual. Recuperado el 4 de mayo 2016 de: <http://www.eduteka.org/modulos/4/85/>.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2013). *Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Riobamba: ESPOCH.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2014). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Riobamba: ESPOCH.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2014). *Manual de Descripción y Clasificación de Puestos*. Riobamba: ESPOCH.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Unidad Técnica de Planificación (2009-2013). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Riobamba: ESPOCH.

López, F (2008). *Antecedentes de la Gestión por Procesos*. Recuperado el 10 de Noviembre del 2015 de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/.../05_marcoTeorico.pdf.

Secretaría Nacional de la Administración Pública (2012). *Norma Técnica de Gestión de Procesos*. Quito: SNAP.

Vargas J., Ruiz L., Alarcón G., Alarcón P. (2017) Medición de la Satisfacción Estudiantil, como Incremento Constante de Calidad en la Formación de Profesionales en la Espoch. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Málaga. España.