

La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana

The elaboration of the process map for an Ecuadorian university

ALARCÓN, Giovanni J. 1; ALARCÓN, Pepita I. 2 y GUADALUPE, Sonia E. 3

Recibido: 29/01/2019 • Aprobado: 24/04/2019 • Publicado 10/06/2019

Contenido

1. Introducción

2. Metodología

3. Resultados

4. Conclusiones

Referencias bibliográficas

RESUMEN:

Expedida la Norma de gestión por procesos desde 2011, es de implementación y uso obligatorio en las instituciones públicas en Ecuador. Su objetivo es iniciar una gestión contemporánea para elevar estándares de calidad. Las universidades han pretendido aplicar el enfoque de procesos evidenciando diversidad en la elaboración documental y mapa de procesos. Este trabajo analiza la Ley de Educación Superior y teoría de procesos para proponer un mapa de procesos estándar que sea utilizado en las universidades del país.

Palabras clave: Calidad, Gestión por Procesos, Mapa de Procesos

ABSTRACT:

Issued the Standard for process management since 2011, its implementation and use is mandatory in public institutions in Ecuador. Its objective, to initiate a contemporary management to raise quality standards. The universities have tried to apply the process approach evidencing diversity in the documentary elaboration and process map. This paper analyzes the Law of Higher Education and theory of processes to propose a standard process map that could be use in the universities of the country.

Keywords: Quality, Process Management, Process Map

1. Introducción

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que la administración pública que brinda servicios a la sociedad se debe regir por algunos principios tales como eficacia, eficiencia, calidad, planificación, evaluación, entre otros. De esta manera se busca que las empresas privadas, organizaciones y empresas del sector público cumplan con parámetros de calidad y eficiencia.

Se inicia en nuestro país entonces la búsqueda de la calidad de vida de los ecuatorianos bajo nuevos parámetros y actores, la administración pública es considerada un eje fundamental en este sentido, se considera que las empresas públicas deben cumplir parámetros de calidad, por lo tanto deben cambiar su modo administrativo hacia la gestión por procesos.

Para el año 2011 con Registro Oficial No. 501 el 28 de julio de 2011 se emite la Norma Técnica de Gestión de Procesos, cuyo fin es la implementación de manera oficial en todos los estamentos de la administración central. Citado de la mencionada norma el capítulo primero establece que:

CAPÍTULO I: DEL OBJETO, ÁMBITO, PRINCIPIOS Y RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Art. 1.- Objeto. - Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República.

Art. 2.- Contenido de la Norma. - Esta norma contendrá lineamientos generales de la gestión de procesos. Los ámbitos metodológicos y herramientas técnicas de esta norma serán especificados mediante guías metodológicas y cuadernos de trabajo que emitirá y difundirá la Secretaría Nacional de la Administración Pública oportunamente.

Art. 3.- Ámbito de aplicación. - La presente norma y su guía metodológica serán de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva. (Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador, 2011, p.3)

Al año siguiente y siguiendo el mismo lineamiento se expide nuevamente la norma pero esta vez con un mayor ámbito de aplicación, ya que no considera solamente las instituciones de la Administración Central sino que aumenta su ámbito de aplicación a las instituciones de la Función Ejecutiva, bajo el Acuerdo Ministerial No. 784 y Registro Oficial-No.-895S-del-20 febrero del 2013 es expedido en el año 2012 bajo el mismo nombre, Norma Técnica de Administración de Procesos.

Esta norma técnica tiene por objeto institucionalizar, difundir y aplicar el nuevo modelo, de manera textual en su artículo primero establece que:

Artículo 1.- Objeto. Establecer los lineamientos generales para la administración por procesos en las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. La administración por procesos tiene como fin mejorar la eficacia y eficiencia de la operación de las instituciones para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en el ciudadano, acorde con los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República. La gestión de procesos y la calidad en la Educación Superior (Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador, 2012, p.4).

En el artículo sexto de la misma norma y al respecto de la gestión por procesos y su administración en las organizaciones la define como:

Administración por procesos. - La administración 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 (Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador, 2012, p.6).

La norma ha sido actualizada con publicación en el registro oficial N° 895 en Quito con fecha miércoles 20 de febrero de 2013; son muchas las instituciones públicas que basadas en esta norma han emitido reglamentos de gestión organizacional por procesos y buscado cumplir este lineamiento nacional.

1.1. La gestión por procesos en la educación superior

En el Ecuador existen tres organismos encargados de regular y asegurar el funcionamiento, desempeño y cumplimiento de estándares de calidad en la educación superior, sus acciones determinan el curso actual de la educación superior en el país, estas instituciones son:

- El Consejo de Educación Superior (CES).

- El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).
- La Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT).

La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) publicada en registro oficial el 12 de octubre del año 2010 y aprobada por el pleno de la Asamblea Nacional, tiene por objetivo regular las actividades de las IES (Instituciones de Educación Superior) en el Ecuador. Tanto en la ley, el modelo de acreditación universitario y demás reglamentación se insta el uso del enfoque de procesos para alcanzar el cumplimiento de mayores niveles de calidad.

En el capítulo 3 de la Ley Orgánica de Educación Superior se establece como uno de los principios de una IES la calidad y los procesos:

CAPITULO III - PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Art. 12.- Principios del Sistema. - El Sistema de Educación Superior se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad y autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global. Estos principios rigen de manera integral a las instituciones, actores, procesos, normas, recursos y demás componentes del sistema, en los términos que establece esta Ley. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, p. 7).

En la misma ley, en su artículo 17, se reconoce la autonomía en su administración: "El Estado reconoce a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa (...)"; sin embargo, en el siguiente artículo sobre el ejercicio de la autonomía establece que debe gestionar procesos; LOES (2010) señala: "(...) literal e) La libertad para gestionar sus procesos internos (...)” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, p.8).

Como se ha establecido en líneas anteriores, la gestión por procesos es un modo administrativo o de gestión que permite alcanzar mayores niveles de calidad; su uso, gestión y control permiten una mejora continua logrando que las organizaciones que lo implementen aumenten la satisfacción de sus partes interesadas.

Las IES tienen esa "obligación" de brindar servicios de calidad y mejorar continuamente, en el artículo 93 de la Ley de Educación se presentan de manera explícita y concreta estas responsabilidades; la LOES (2010) establece:

TÍTULO V: CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

CAPÍTULO 1: DEL PRINCIPIO DE CALIDAD

Art. 93.- Principio de calidad. - El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, p 17)

Con la búsqueda de la calidad en la educación superior como guía, El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) emite el Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas, documento que se transforma en el estándar de calidad de la educación superior en el país, pues contiene aquellos indicadores bajo los cuales se evalúa la calidad de cada una de las IES. Con este antecedente, el modelo establece que:

La concepción del modelo de evaluación parte de una búsqueda del concepto de calidad en la educación superior en general y, en particular, de una definición de la calidad de la educación superior universitaria en el Ecuador (...) (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES, 2015, p. 4)

Podemos observar entonces que la calidad es el objetivo de las universidades, y la gestión de procesos un mecanismo administrativo para alcanzarla.

1.2 La estructura documental del modelo de gestión de

procesos

Como todo modelo de gestión, el enfoque de procesos tiene una estructura documental que le permite no solo evidenciar su estructura, principios y funcionamiento, sino que además servirá para la gestión de la empresa, esta estructura se compone de los siguientes elementos:

- Manual de procesos
- Compromiso de la organización
- Mapa de procesos
- Procedimientos documentados
- Guías
- Instructivos
- Registros

Sobre la estructura documental y sus elementos citamos:

Los documentos deben servir no solo como evidencia del modelo de gestión aplicado sino también como metodología de control y por sobre todo como documentos para inducción, capacitación y fuente de consulta.

Se presentan como evidencia ya que en estos documentos podremos encontrar declaraciones, gráficas, estructura organizativa, mapas que muestran los vínculos entre las diferentes áreas de gestión de la empresa, objetivos y metas; procedimientos y registros; planificaciones, proyectos, establecimiento de responsabilidades, necesidades de recursos entre otros. (Alarcón Parra & Alarcón Parra, 2018, p.130)

Figura 1

Pirámide de la Estructura Documental del Modelo de Gestión por Procesos.



Adaptado de "La nueva Concepción: fundamentos, conceptos y principios de la Gestión por Procesos, (p. 132), por Alarcón Parra & Alarcón Parra, 2018, Riobamba: Alpa Editores. Derechos reservados 2018 por Alarcón Parra & Alarcón Parra

De esta estructura documental desarrollamos el mapa de procesos.

El mapa de procesos: es la representación gráfica de una organización que se gestiona por

procesos, en este podemos identificar de manera inmediata las principales características de la organización, sus macro procesos, su enfoque de cliente, enfoque de calidad, mejora continua, entre otros.

En relación del mapa de procesos:

El mapa de procesos es la representación gráfica de la organización que se gestiona por procesos; en esta se ponen de manifiesto sus enfoques, su principio de gestión horizontal, la posición del cliente (partes interesadas), los componentes principales del enfoque de procesos, su punto de partida y su objetivo; los tipos y clases de procesos. (Alarcón Parra & Alarcón Parra, 2018, p.59)

Sin embargo, cuando vemos un mapa de procesos estamos en realidad frente a un mapa de macro procesos, pues y por lo general las empresas y organizaciones presentan esta gráfica con información muy general, con procesos grandes y con poco detalle, son estos entonces macro procesos como el caso de la siguiente gráfica.

Figura 2

Mapa de procesos de la Universidad del Pacífico – Colombia.



Adaptado del portal web de la universidad, 2018.
Recuperado de www.unipacifico.edu.co/siginicial.asp.
Derechos reservados 2018 por Universidad del Pacífico – Colombia.

Por lo tanto, un macro proceso es la agrupación de procesos de la misma naturaleza o clase. Consecuentemente el mapa de macro procesos es verdaderamente la representación gráfica de la organización y muestra los macro procesos que se ejecutan en ella, estos se agrupan por su naturaleza, de tal forma que tenemos macro procesos gobernantes, aquellos cuyas actividades y objetivos es llevar adelante la gestión de la organización; macro procesos claves, aquellos que elaboran o realizan la presentación del producto o servicio, quienes le otorgan su naturaleza a la organización; y, los macro procesos de apoyo, quienes con el cumplimiento de sus objetivos apoyan la operación de los dos anteriores.

Cabe indicar que un macro proceso es el conjunto de procesos del mismo tipo, y se aplica a este el concepto de procesos con una variación:

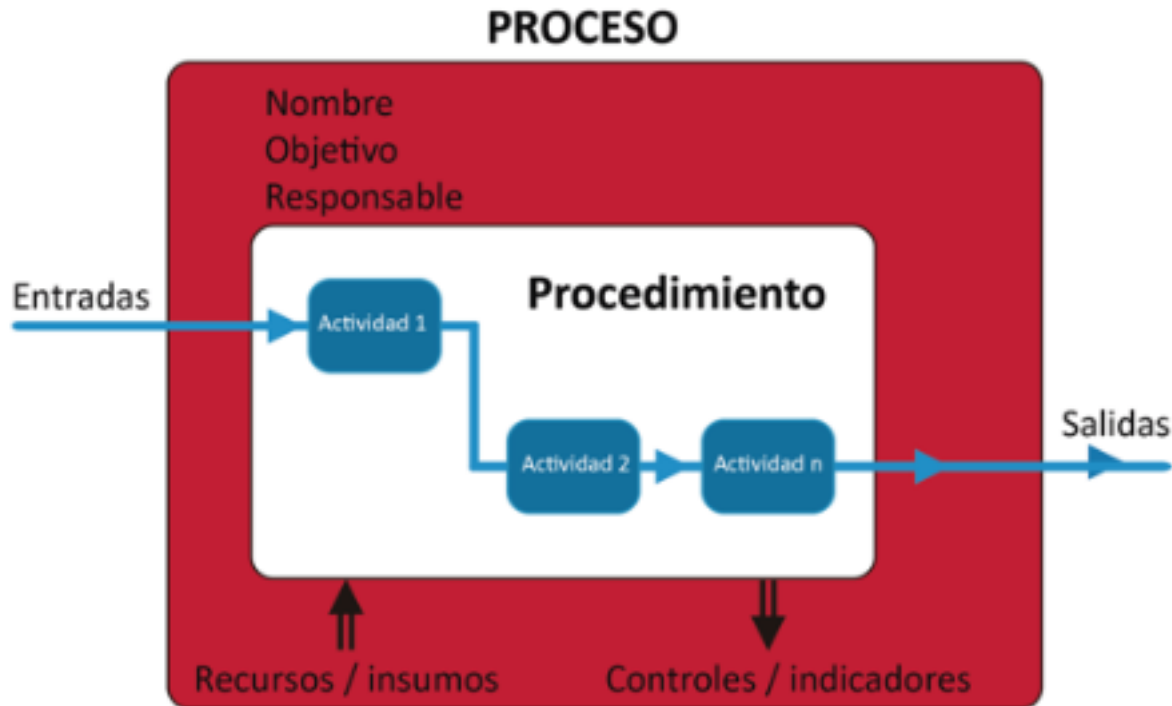
Para este análisis partimos del concepto de proceso, Alarcón Parra & Alarcón Parra (2018) consideran que es:

El proceso es la unidad más básica de la organización que se gestiona por procesos y reúne en sí todas las características de la entidad, de su comprensión depende la comprensión de la empresa en sí, de su gestión depende la gestión del todo, podemos entonces afirmar que una organización es tan eficiente como lo son sus

procesos, gestionamos al proceso y gestionamos toda la empresa.

Para esto es necesario conocer qué es un proceso, podemos definirlo como un conjunto ordenado, secuencial y sistemático de actividades que transforman entradas en salidas con agregación de valor, todo proceso tiene nombre, objetivo, responsable y un lugar de ejecución, emplea recursos e insumos, se gestiona mediante controles e indicadores, tiene una capacidad de ejecución y una zona y tipo de impacto. El proceso pertenece a un tipo y una clase (p. 56).

Figura 3
El Macro proceso



Adaptado de "Propuesta de Gestión Organizacional por Procesos para la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH", (Tesis de Maestría) (p 38), por Alarcón Parra, 2014. Puerto Rico: Universidad Internacional Iberoamericana UNINI. Derechos reservados 2014 Fundación Universitaria Iberoamericana.

A partir de este concepto entonces se presenta el concepto de macro proceso, y se define como "un conjunto de procesos ordenados y secuenciales de actividades que transforman entradas en salidas agregando valor, todo macro 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" (Alarcón Parra & Alarcón Parra, 2018, p106).

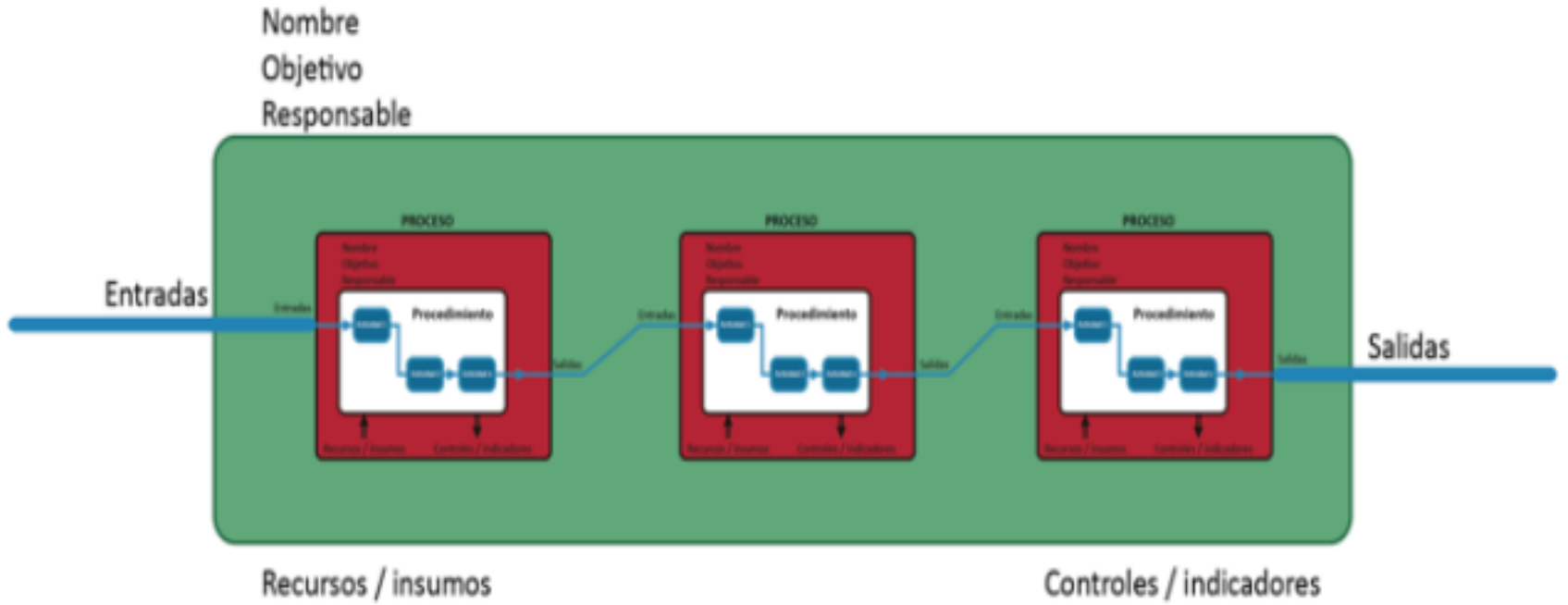
Como se puede observar la diferencia entre el concepto de proceso y macro proceso es que en el primero es un conjunto de actividades, mientras que en el segundo es un conjunto de procesos, característica importante del enfoque de procesos ya que los principios se aplican de igual manera en lo pequeño como en lo grande, por eso expresamos que, si gestionamos un proceso, gestionamos toda la organización.

Según Alarcón (2014):

El sistema de procesos entonces requiere que se clasifiquen a sus procesos en conjuntos tomando en consideración su naturaleza y fines, esta agrupación de procesos toma el nombre de macro proceso, para el que se satisface el mismo concepto de proceso, con la única diferencia que no es un conjunto de actividades sino un conjunto de procesos.

Los macro procesos tienen una naturaleza diferente en cada organización, pero todos ellos están interconectados entre sí, colaborando y trabajando en equipo, y al igual que los procesos manteniendo una relación de cliente proveedor permitiéndoles alcanzar sus objetivos y entre todos cumplir un objetivo superior. El siguiente gráfico muestra un macro proceso y su relación con los procesos:

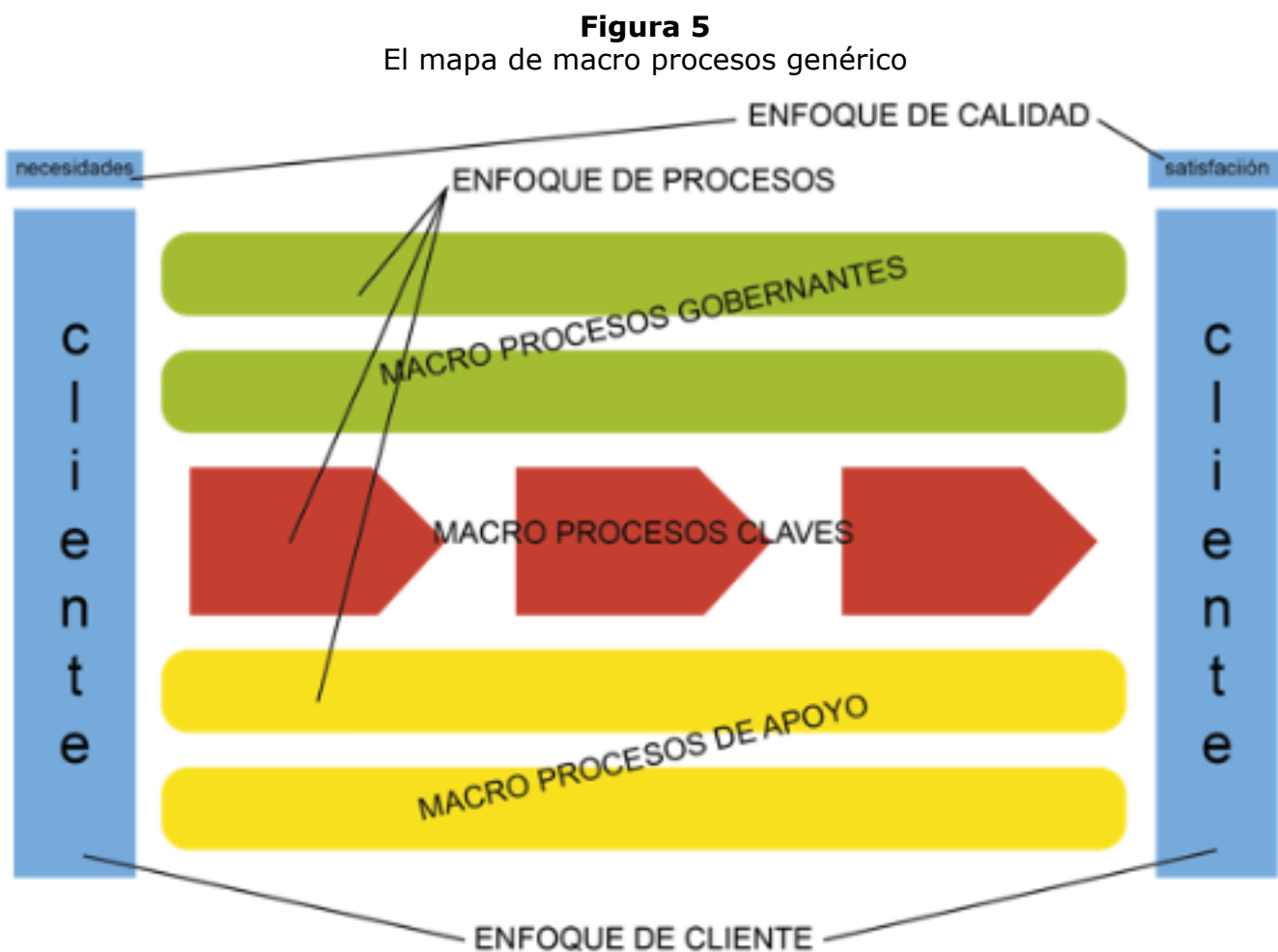
Figura 4
El Macro proceso



Adaptado de "Propuesta de Gestión Organizacional por Procesos para la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH", (Tesis de Maestría) (p 39), por Alarcón Parra, 2014. Puerto Rico: Universidad Internacional Iberoamericana UNINI. Derechos reservados 2014 Fundación Universitaria Iberoamericana.

1.3. Gráfico de mapa de macro proceso genérico

Con estos antecedentes y para cualquier tipo de organización o empresa al realizar su gráfica de mapa se desplegará información de sus tres enfoques y tres tipos de procesos, la gráfica que a continuación se presenta es un mapa de macro procesos genéricos:



Elaborado por los autores.

En esta gráfica podemos observar las tres clases de macro procesos de los que se compone, pero también es posible identificar los tres principios fundamentales del enfoque de procesos, así tenemos:

1. **Enfoque de procesos:** es la visión de la organización, percibirla como un conjunto sistémico de procesos en ejecución, todos trabajando con aportación de valor para trabajar en equipo por el cumplimiento de un objetivo en común.

2. **Enfoque de cliente:** la organización enfoca sus procesos y actividades en el cliente, parte de sus necesidades y busca alcanzar su satisfacción, le otorga el carácter horizontal de este modelo, desde el cliente y hacia el cliente.

3. **Enfoque de calidad:** la organización por procesos se enfoca en alcanzar la satisfacción del cliente como su objetivo principal, de esta manera ejecuta sus procesos partiendo de las necesidades del cliente para elaborar un producto o servicio a satisfacción del cliente alcanzando el cumplimiento de estándares de calidad.

Según la clase de macro procesos tenemos los siguientes:

1. **Macro procesos gobernantes:** son aquellos macro procesos encargados de la estrategia, dirección y control de la empresa, el nivel de impacto de sus decisiones es a toda la organización.

2. **Macro procesos claves:** son aquellos que le dan la naturaleza de la organización, su razón de ser; contienen los procesos que se encargan de elaborar el producto o prestar el servicio, por lo general son los que se encuentran en contacto directo con el cliente y tiene un mayor nivel de impacto en la satisfacción de los mismos. Habitualmente sus responsables son los trabajadores.

3. **Macro procesos de apoyo:** son procesos cuyo objetivo es brindar soporte y facilitar la ejecución de los dos tipos de procesos anteriores; a pesar de no ser claves su impacto en la calidad del producto y satisfacción de clientes es alto.

Es importante mencionar que no se puede establecer de manera genérica cuáles macro procesos son claves, o gobernantes o de apoyo, debido a que cada organización es diferente y lo que para una puede ser clave para otra de apoyo, lo que para una es gobernante para otra clave, entre otros.

Los macro procesos no son iguales, se diferencian por sus actividades y objetivos, es necesario analizarlos de manera individual para ubicarlos en cada tipo de proceso al que pertenece en función de sus objetivos.

Cabe indicar que un mapa de procesos es único para cada organización, es como una cédula de identidad que diferencia a dos organizaciones, aun cuando puedan pertenecer al mismo sector o la elaboración del mismo tipo de producto. El análisis visual del mapa de procesos es suficiente para poder determinar con exactitud el tipo de empresa, el sector al que pertenece y el producto que elabora, esta información es provista en mayor medida del análisis de los macro procesos claves.

El objetivo del presente trabajo es ofrecer un análisis de la literatura y de la legislación aplicable en el país que explique la importancia de la aplicación del enfoque de procesos en las universidades ecuatorianas; también se pretende entregar una metodología de fácil seguimiento para elaborar el mapa de procesos, y sea este el inicio del cambio de gestión hacia la aplicación del enfoque de procesos de manera técnica en aplicación de la teoría administrativa contemporánea, no solo en cumplimiento de la ley sino y fundamentalmente para gestionarse de mejor manera procurando alcanzar y proveer mayores niveles de satisfacción a todas sus partes interesadas.

Como investigadores del centro de investigación en modelos de gestión es nuestro deseo contribuir en un aspecto poco abordado en la literatura administrativa actual; compartir la experiencia resultado de diversos proyectos de investigación y su correspondiente aplicación; y se justifica en virtud que en el Ecuador es un tema de actualidad pues todas las instituciones no solamente de educación superior sino públicas y privadas ven en la aplicación de la gestión por procesos la forma de mejorar día a día y cumplir sus objetivos.

2. Metodología

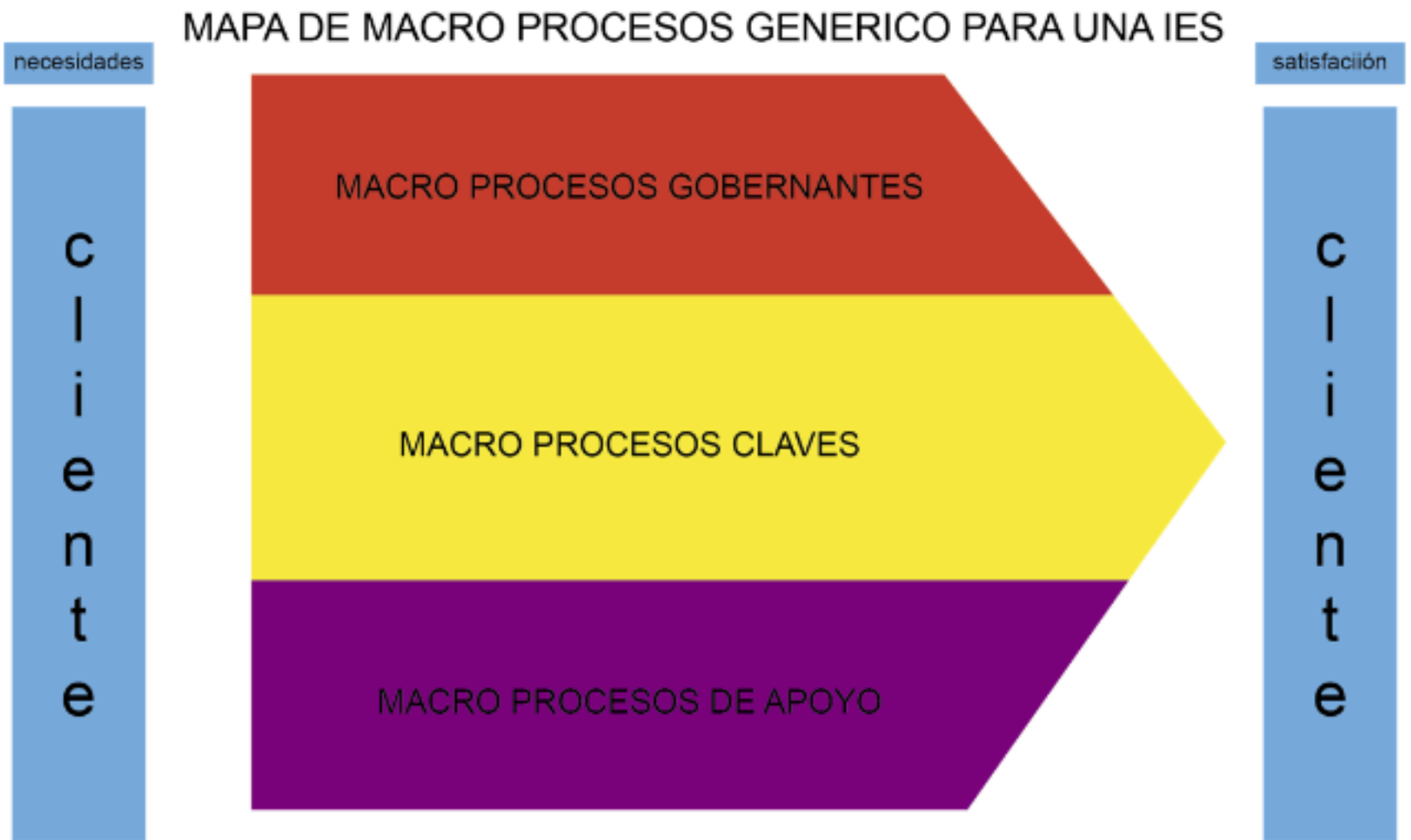
Para elaborar el mapa de macro procesos es fundamental conocer a la organización, conocer sus actividades, sector al que pertenece, legislación aplicable y fundamentalmente sus partes interesadas (clientes), entre otros.

2.1. El mapa preliminar

El primer paso es bosquejar un mapa genérico que incluya los tipos de macro procesos existentes; recordando que, sin importar el tipo de organización, producto, sector al que pertenece, fin, entre otros, toda organización posee los mismos tipos de macro procesos: gobernantes, claves y de apoyo.

Figura 6

Boceto del mapa de macro procesos genérico para una IES



Elaborado por los autores

2.2. Análisis de la legislación aplicable

Una vez bosquejado el mapa, es necesario incluir la información en cada tipo de proceso conforme el análisis de la legislación aplicable. La ley se conforma a partir de artículos y consideraciones, es necesario primeramente identificar cuáles artículos establecen responsabilidades a ser desarrolladas por cada IES, pues no todos los hacen.

Estas responsabilidades son para efectos del enfoque de procesos un objetivo, así que podemos identificar a partir de cada responsabilidad un proceso y según la naturaleza del objetivo decidir si es proceso gobernante clave o de apoyo.

Para hacer esta elección debemos responder a las siguientes preguntas:

¿En este proceso se prestan servicios de carácter académico, de investigación o de vinculación a la sociedad? Si la respuesta es afirmativa, estamos entonces frente a un proceso clave; son estos los procesos de más facilidad en su identificación. Si la respuesta es negativa, nos hacemos una nueva pregunta.

¿En este proceso se toman decisiones que afectan y dictaminan el curso de toda la universidad? Si la respuesta es afirmativa es entonces un proceso gobernante, caso contrario el proceso será de apoyo.

Se clasifican los artículos legales según su naturaleza en función de los tipos de procesos, así tenemos lo siguiente:

Macro procesos gobernantes

Artículo 13: Funciones del Sistema de Educación Superior

Artículo 46: Órganos de carácter colegiado

Artículo 47: Órganos colegiado académico superior

Artículo 48: Del Rector o Rectora

Artículo 50: Obligaciones adicionales de Rector o Rectora

Artículo 51: Vicerrector o Vicerrectores

Artículo 93: Principio de calidad

Artículo 94: Evaluación de la calidad

Artículo 96: Aseguramiento de la calidad

Artículo 98: Planificación y ejecución de la autoevaluación

Artículo 99: La autoevaluación

Artículo 107: Principio de pertinencia

Artículo 147: Personal académico de las universidades y escuelas politécnicas

Artículo 151: Evaluación periódica integral

Macro procesos claves

Artículo 8: Fines de la Educación Superior

Artículo 13: Funciones del Sistema de Educación Superior

Artículo 51: Vicerrector o Vicerrectores

Artículo 107: Principio de pertinencia

Artículo 118: Niveles de formación de la educación superior

Artículo 119: Especialización

Artículo 120: Maestría

Artículo 121: Doctorado

Artículo 125: Programas y cursos de vinculación con la sociedad

Artículo 127: Otros programas de estudio

Artículo 128: Curso Académicos

Artículo 136: Trabajos realizados por investigadores y expertos extranjeros

Artículo 140: Articulación de los programas y actividades de investigación del sector público con el Sistema de Educación Superior

Artículo 147: Personal académico de las universidades y escuelas politécnicas

Macro procesos de apoyo

Artículo 13: Funciones del Sistema de Educación Superior

Artículo 137: Entrega de información a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

Artículo 141: Difusión y promoción de carreras o programas académicos

Artículo 142: Sistema de seguimiento a graduados

Artículo 143: Bibliotecas

Esta identificación de los artículos legales permite ya construir un mapa con los objetivos a cumplir por cada tipo de proceso.

Figura 7

El mapa de macro proceso genérico – análisis legal



Elaborado. Los autores

2.3. Análisis de la legislación aplicable

El texto de cada uno de los artículos legales posibilita identificar y agruparlos por similitud de actividades y objetivos; de esta forma podemos identificar dentro de cada tipo de macro proceso otros según el ámbito de acción, así que aquellos artículos cuyo texto menciona responsabilidades de carácter administrativo pertenecen al macro proceso gestión administrativa; aquellos que establezcan responsabilidades del tipo académico será un macro procesos gobernante de gestión académica.

Asimismo, si el texto expresa el desarrollo de actividades de docencia, académicas son procesos pertenecientes al macro proceso clave docencia; con este análisis de cada uno de los 34 artículos tenemos entonces:

Procesos gobernantes:

Gestión administrativa

Gestión académica

Gestión de la calidad y acreditación

Procesos claves:

Docencia

Investigación

Vinculación

Procesos de apoyo

Apoyo administrativo

Apoyo académico

Comunicación

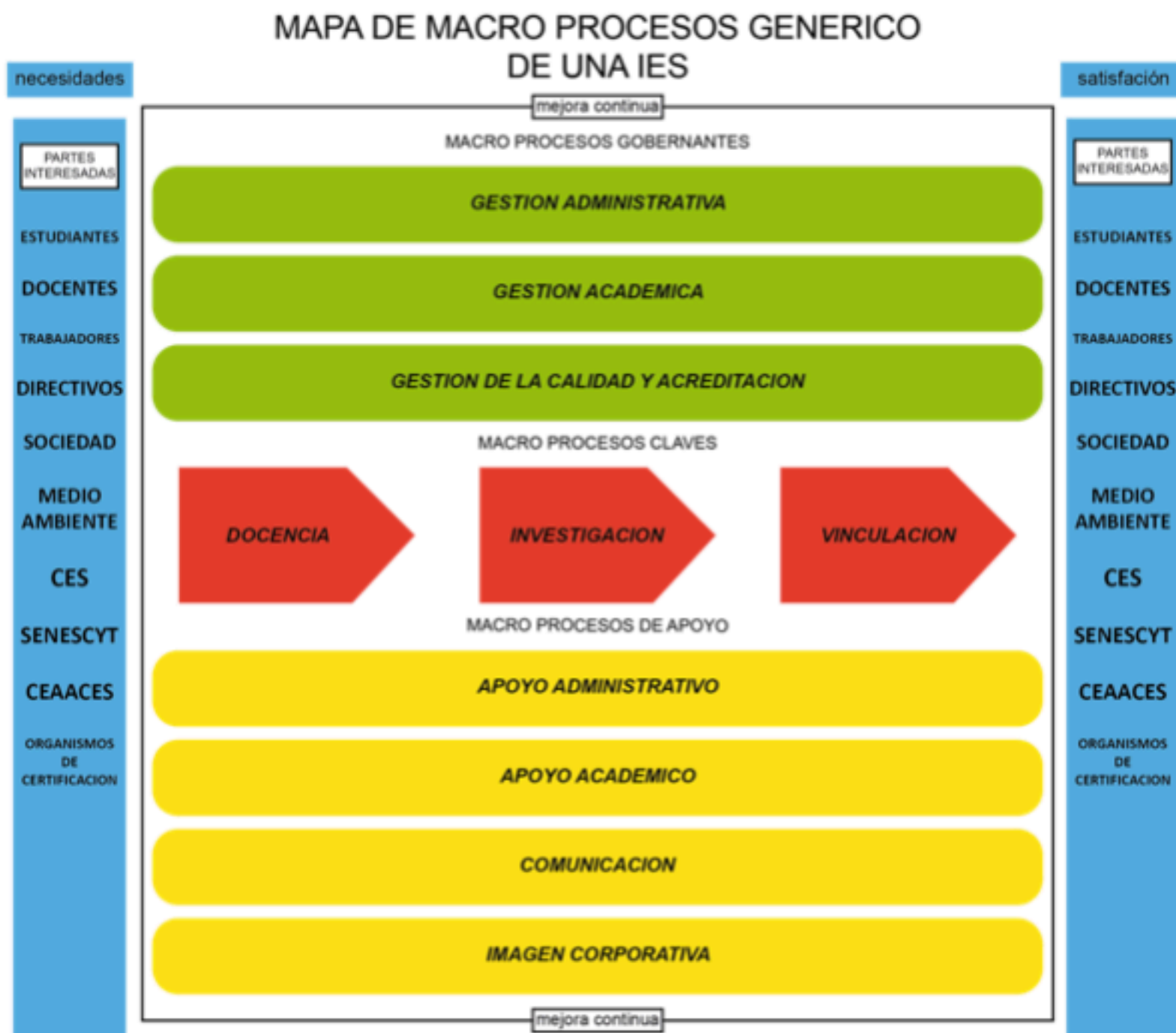
Imagen corporativa

3. Resultados

El análisis de la teoría y la legislación permiten presentar un mapa de macro procesos que se adapta a cualquier universidad y/o escuela superior politécnica ecuatoriana, ha sido posible elaborar el mapa que la representa y con la cual se puede continuar la elaboración de la demás documentación para la aplicación del enfoque de procesos de las IES con el objetivo de gestionar mayores niveles de calidad, el resultado se puede observar a continuación.

Figura 8

El mapa de macro proceso genérico de una IES ecuatoriana



Elaborado por los autores

Para completar el mapa es necesario identificar tanto a clientes y proveedores, pues estos son las partes interesadas, los cuales deben ir a izquierda y derecha del mapa en muestra del carácter horizontal del modelo de gestión, así como su enfoque en los clientes.

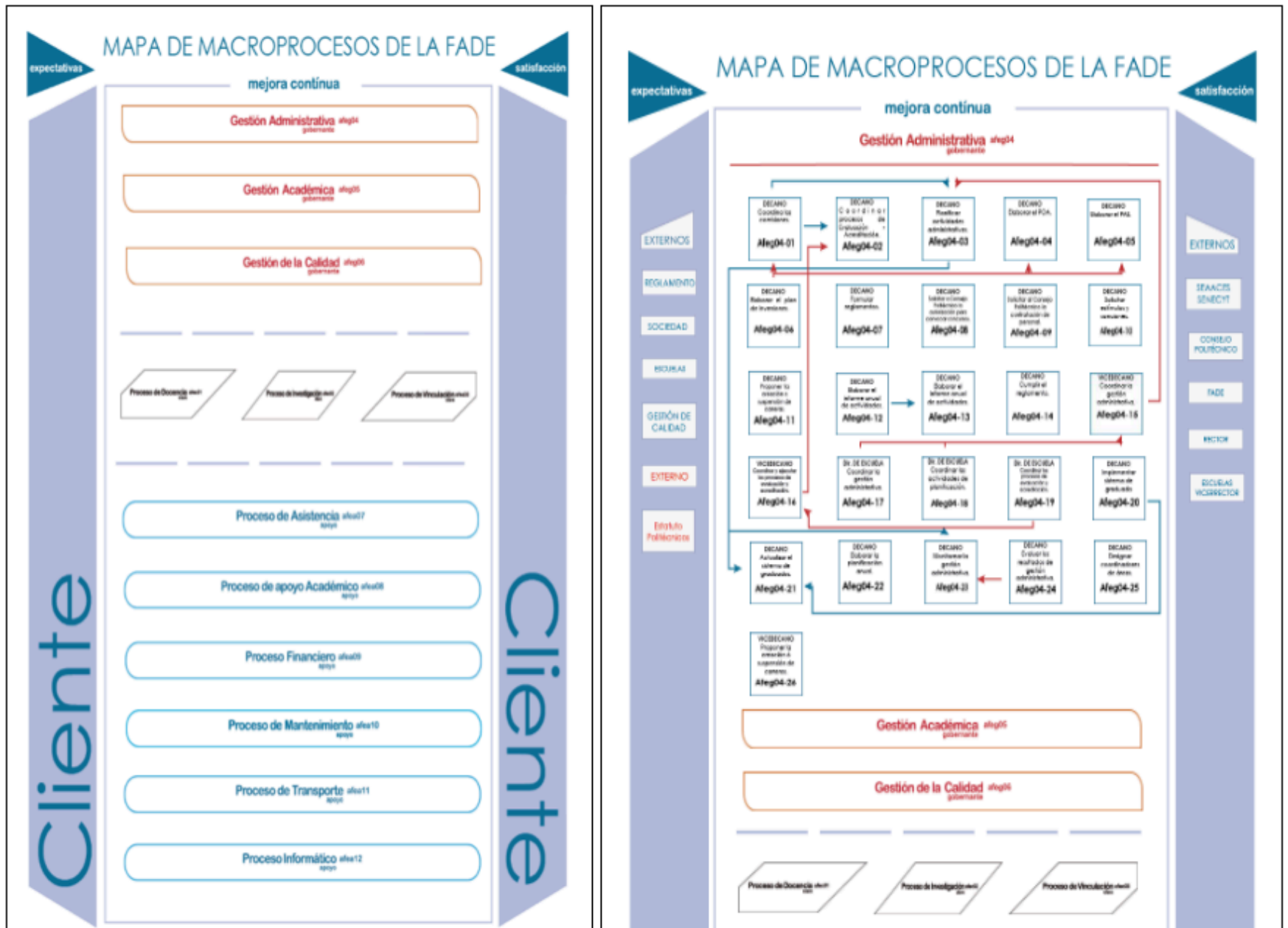
En este punto de la planificación del modelo de gestión por procesos de la IES se han identificado los procesos genéricos a todas las IES, aquellos que por ley se deben cumplir, otra fuente de identificación de procesos es el estatuto y reglamentos de cada IES, de donde se podrán sumar nuevas responsabilidades, faltan entonces los procesos que se identifican y documentan en la actividad de levantamiento de procesos. Son estos últimos los que le dan la característica de única a cada universidad o escuela superior politécnica.

Como información adicional se indica que aunque la ley establece los procesos que se deben ejecutar no se establece la forma de realizarlo, es decir el procedimiento depende de cada universidad o escuela superior politécnica siendo este un factor adicional para considerar que el modelo de gestión de procesos es único.

Esta metodología aplicada en una unidad académica presenta el siguiente resultado:

Figura 9

Mapas de procesos de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Aplicación de la Metodología en la unidad académica.



Adaptado del portal web de la facultad, 2014.

Recuperado de <http://sgc.fade.cimogsys.com/fade/macroprocesos>.

Derechos reservados 2014 por Facultad de Administración de Empresas FADE-ESPOCH.

Como podemos observar en la doble imagen; la imagen de la izquierda presenta un mapa de macro procesos de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en esta se aplicó la metodología aquí descrita; con base en este mapa la figura de la derecha muestra un detalle de los procesos dentro del macro proceso gestión administrativa conforme el mismo procedimiento de análisis legal, en este caso el estatuto politécnico y la actividad de levantamiento de procesos. Observamos cómo la salida de un proceso se convierte en la entrada de otro, en clara referencia al principio sistémico del enfoque de procesos.

4. Conclusiones

Elaborar el mapa de procesos es para muchas universidades y organizaciones de todo tipo el inicio del cambio de gestión e inclusive el inicio del diseño de su sistema de calidad, por lo tanto su correcta elaboración influenciará en el resto de documentos del o los sistemas que a partir de este se elaboren.

Identificar adecuadamente cada proceso y cuál es su tipo también es fundamental, pues pudiera establecer la atención que se le brinde a estos, ya que los procesos claves son por lo general a quienes se da más cuidado e incluso la destinación de recursos es prioritaria, pues elaboran y prestan el servicio que el cliente consumidor recibe; al identificarlos incorrectamente podríamos ser ineficientes en esta asignación.

Elaborar el mapa de procesos teniendo claro la teoría de procesos y la legislación aplicable a las universidades y escuelas politécnicas ecuatorianas no es una tarea difícil de realizar y

mucho menos una actividad de imaginar e improvisar procesos, es describirla y representarla adecuadamente.

Se logró establecer una metodología que se ha aplicado eficientemente y con resultados en varios proyectos de implementación del enfoque de procesos llevados a cabo por el Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos Cimogsys. La metodología puede ser empleada tanto por universidades, escuelas politécnicas o unidades académicas y/o administrativas dentro de estas.

Referencias bibliográficas

Alarcón Parra, G. J. (2014). *Modelo de Gestión de Procesos para la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador (Tesis de Maestría). Universidad Internacional Iberoamericana UNINI. Puerto Rico.

Alarcón Parra, G. J., & Alarcón Parra, P. I. (2018). *La Nueva Concepción: fundamentos, conceptos y principios de la Gestión por Procesos*. Riobamba: Alpa Editores.

Asamblea Nacional del Ecuador (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior LOES*. Recuperado de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas>

bsigroup. (s.f.). *ISO 9001 Documento Técnico - historia y futuro de la ISO*. Recuperado de <http://www.bsigroup.com/LocalFiles/spanish-ISO9001-revision-PRINTv2.pdf>

Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CEAACES. (2015). *Modelo genérico de evaluación del entorno de aprendizaje de Carreras presenciales y Semipresenciales de las Universidades y escuelas Politécnicas del Ecuador*. Recuperado de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/MODELO-GEN%C3%89RICO-DE-EVALUACI%C3%93N-DEL-ENTORNO-DE-APRENDIZAJE-CARRERAS-PRESENCIALES-Y-SEMIPRESENCIALES-DE-LAS-UNIVERSIDADES-Y-ESCUELAS-POLIT%C3%89CNICAS-DEL-ECUADOR.pdf>

International Organization for Standardization ISO. (2015). *ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado de www.iso.org/: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

International Organization for Standardization ISO. (2015). *ISO 9000:2005(es) Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>

Secretaría Nacional de la Administración Pública del Ecuador. (2012). *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Recuperado de <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/norma-tecnica-de-administracion-por-procesos.pdf>

TQM Asesores. (s.f.). *Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado de <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>.

1. Ingeniero en Gestión de Procesos, Máster en Dirección Estratégica; Director del Centro de Investigación en Modelos de Gestión y Sistemas Informáticos CIMOGSYS; Coordinador del Grupo de Investigación en Modelos y Sistemas de Gestión IMSG, docente ESPOCH; giovanny_alarcon@cimogsys.com

2. Licenciada en Diseño Gráfico, Magíster en Planificación, Evaluación, y Acreditación de la Educación Superior; Directora de la Revista Científica "Investigar" del Centro de Investigación CIMOGSYS; docente ESPOCH; pepita_alarcon@cimogsys.com

3. Ingeniera en Administración de Empresas, Máster en Administración de Empresas; Directora de la Red de Apoyo a la Redacción Científica "REARC" del Centro de Investigación CIMOGSYS; ESPOCH; sonia_guadalupe@cimogsys.com
