



Facultad de Estudios a Distancia y Postgrado
Maestría en Administración y Dirección de Empresas

TEMA:

**Mejoramiento Continuo y Desarrollo de las Empresas de
Servicios del Sector Público Ecuatoriano Mediante Procesos
e Indicadores de Gestión - Armada del Ecuador**

Tesis para Optar por el Título:
Magíster en Administración y Dirección de Empresas

AUTORES:

Ing. Com. Guido Poveda Burgos
Ing. Com. Fausto Poveda Burgos
Ing. Com. Freddy González Torres

TUTOR:

Econ. Mercedes Conforme Salazar, MSc.

Octubre del 2010

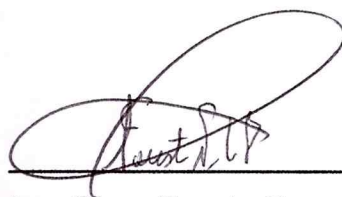
Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA


La responsabilidad del contenido de este proyecto de grado "MEJORAMIENTO CONTINUO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR PUBLICO ECUATORIANO MEDIANTE PROCESOS E INDICADORES DE GESTIÓN-ARMADA DEL ECUADOR", corresponde exclusivamente a los autores, y su propiedad intelectual pertenece a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.



Ing. Com. Guido Poveda Burgos



Ing. Com. Fausto Poveda Burgos



Ing. Com. Freddy Gonzalez Torres

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Con todo mi amor, a mi mamá Yolanda Burgos de Poveda, y, a mi papá Fausto Poveda Muñoz ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación, alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de paciencia, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso,

Le agradezco a mis hermanos Fausto, Yolanda y Tania, los cuales siempre han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier situación que se me pueda presentar, y en general a toda mi familia que de una u otra manera contribuyeron para el logro de esta meta.

A mi esposa Lisbette por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es, porque la amo. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente ella me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí.

A mi hija Amelia quien con su ternura y amor ha sabido ser esa luz de esperanza y aliento, llenando mi vida de alegría constantemente con sus juegos, risas, gritos y travesuras sin par, ella es lo mejor que me ha pasado, y ha venido a este mundo para darme el último empujón para terminar el presente trabajo. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro.

Guido Poveda Burgos

AGRADECIMIENTO

A mis profesores.

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales de Post Grado y para la elaboración de esta tesis, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional, y en especial a la Economista Mercedes Conforme, por apoyarme en todo con su acertada dirección.

A mis compañeros.

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo buenos amigos, por haberme ayudado a realizar este trabajo.

A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, y en especial a la Facultad de Estudios de Post Grado por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Guido Poveda Burgos

DEDICATORIA

A mis Padres, que siempre han sido los más entusiastas en apoyarme para que logre hacer la Maestría culminando en esta Tesis. Ellos, son y serán por siempre mis grandes héroes.

A mis hermanos que constantemente me han apoyado con sus ideas, experiencias y unión familiar, haciendo que este desafío sea desarrollado de la mejor manera.

A mi esposa que siempre está ahí dándome ánimo y apoyándome constantemente en todos los proyectos que emprendo.

Fausto Poveda Burgos

AGRADECIMIENTO

Ante todo agradezco profundamente a Dios, por iluminarme en el sendero de la vida y darme la luz necesaria para poder concluir satisfactoriamente este nuevo reto de mi existencia.

A mis padres que me dieron el ejemplo de lucha, constancia y tenacidad, para conseguir todo lo que uno se propone en la vida.

A mis maestros escolares y universitarios que sembraron en mí la semilla necesaria para poder crecer profesionalmente.

Fausto Poveda Burgos

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis Objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi esposa e hija

Porque son el pilar fundamental de mi vida, apoyándose con todo su amor y cariño incondicionalmente en cada uno de mis pasos, pues especialmente para ellas es el producto de la elaboración del presente trabajo y obtención del título tan deseado de Máster en Administración y Dirección de Empresas.

A mis familiares y hermanos.

Por todo su apoyo y consejos brindados, de las cuales he aprendido importantes lecciones de vida, y, a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

Freddy González Torres

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Al personal Administrativo y Docente de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, en especial a la Economista Mercedes Conforme, por la colaboración brindada durante toda la tesis y sobre todo en ésta última etapa.

A mis compañeros de estudio maestrantes, y a los que hoy ya son Máster, por todo el ánimo, toda la paciencia, por confiar y creer en mí, con los que comparto las mismas experiencias y nos ponemos el hombro cada vez que se necesita, por su apoyo y ánimo en cada etapa que se pasa y vive a lo largo de estos años de estudio.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis de grado, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Freddy González Torres

INDICE

Carátula

Página de respeto

Declaración expresa

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general de la tesis

INTRODUCCION

1.- Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes de la investigación.....	Pág.	1
1.2 Problema de investigación.....	Pág.	4
1.2.1 Planteamiento del problema de investigación.....	Pág.	4
1.2.2 Formulación del problema de investigación.....	Pág.	5
1.2.3 Sistematización del problema de investigación.....	Pág.	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	Pág.	6
1.3.1 Objetivo general de la investigación.....	Pág.	6
1.3.2 Objetivos específicos de la investigación.....	Pág.	7
1.4 Justificación de la investigación.....	Pág.	7
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	Pág.	8
1.5.1 Marco teórico.....	Pág.	8
1.5.1.1 Tipos de procesos.....	Pág.	14
1.5.1.1.1 Gestión por procesos.....	Pág.	16
1.5.1.1.1.1 ¿Por qué la gestión por procesos?.....	Pág.	17
1.5.2 Requisitos básicos de un proceso.....	Pág.	17
1.5.2.1 Métodos para la identificación de procesos.....	Pág.	18
1.5.2.2 Clasificación y ordenamiento de los procesos..	Pág.	18
1.5.3 Principios de la gestión por procesos.....	Pág.	24
1.5.3.1 Modelado de procesos.....	Pág.	29
1.5.3.2 Elaboración del mapa de procesos.....	Pág.	35
1.5.3.3 Origen de los indicadores de gestión.....	Pág.	44
1.5.3.4 Antecedentes legales para el sector Público ecuatoriano.....	Pág.	54

1.5.4 Marco conceptual.....	Pág. 57
1.6 Formulación de las hipótesis y sus variables.....	Pág. 66
1.6.1 Hipótesis general.....	Pág. 66
1.6.2 Hipótesis particulares.....	Pág. 66
1.6.3 Sistema de indicadores.....	Pág. 67
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	Pág. 68
1.7.1 Tipo de estudio.....	Pág. 68
1.7.2 Métodos de investigación.....	Pág. 68
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	Pág. 69
1.7.4 Tratamiento de la información.....	Pág. 70
1.8 Resultados e impactos esperados.....	Pág. 71

2.- Capítulo 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual.....	Pág. 75
2.1.1 conformación de las empresas de servicios del sector Público ecuatoriano.....	Pág. 78
2.1.2 empresas e instituciones del sector público.....	Pág. 78
2.1.3 Cultura corporativa de la Armada del Ecuador.....	Pág. 80
2.1.4 Cultura corporativa de la Inspectoría general de la Armada	Pág. 82
2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas....	Pág. 83
2.2.1 Análisis FODA de las empresas del sector público Ecuatoriano.....	Pág. 83
2.2.1.1 Aspectos internos; fortalezas y debilidades.....	Pág. 84
2.2.1.1.1 Fortalezas.....	Pág. 84
2.2.1.1.2 Debilidades.....	Pág. 85
2.2.1.2 Aspectos externos; oportunidades y Amenazas.....	Pág. 86
2.2.1.2.1 Oportunidades.....	Pág. 86
2.2.1.2.2 Amenazas.....	Pág. 87
2.2.1.2.3 Matriz de iniciativa estratégica	Pág. 88

2.2.2 Análisis del entorno	Pág. 88
2.2.3 Escenario del territorio.....	Pág. 90
2.3 Presentación de resultados y diagnósticos.....	Pág. 90
2.3.1 Resultados.....	Pág. 92
2.3.1.1 resultados a nivel institucional.....	Pág. 92
2.3.1.2 resultados a nivel Inspectoría General de la Armada.....	Pág. 98
2.4 Verificación de hipótesis.....	Pág. 102
2.4.1 Hipótesis general.....	Pág. 102
2.4.2 Hipótesis particulares.....	Pág. 103

3.- Capítulo 3: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS E INDICADORES DE GESTION EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO. ARMADA DEL ECUADOR-INSPECTORIA GENERAL DE LA ARMADA.

3.1 Gestión del cambio.....	Pág. 106
3.1.1 Cambio organizacional, gestión o Process-Awareness.....	Pág. 107
3.1.2 Selección del método para propiciar el cambio o Process-Awareness.....	Pág. 109
3.1.2.1 Método estructurado.....	Pág. 110
3.1.2.2 Método creativo	Pág. 112
3.2 El liderazgo, fuerza clave y mejoradora de mejoramiento continuo	Pág. 114
3.2.1 Responsabilidad de la alta dirección.....	Pág. 114
3.2.2 Gestión de recursos.....	Pág. 114
3.2.3 Realización del producto o servicio.....	Pág. 115
3.2.4 Medida, análisis y mejora.....	Pág. 115
3.3 La gestión por procesos y la calidad el servicio.....	Pág. 120
3.3.1 Estructuración por procesos de la Inspectoría General de la Armada.....	Pág. 127

3.3.2 Desarrollo, implantación y costo del sistema de Administración por procesos e indicadores de gestión.....	Pág. 129
3.4 Medición y análisis del funcionamiento de los procesos.....	Pág. 132
3.4.1 Clasificación de los indicadores respecto a las Empresas del sector público ecuatoriano- Armada Del Ecuador.....	Pág. 132
3.4.2 Indicadores de gestión financieros y no financieros de acuerdo al Balanced Scorecard.....	Pág. 146
3.4.2.1 Las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	Pág. 151
3.5 Mejoramiento continuo de la gestión empresarial.....	Pág. 152
3.6 Herramientas de control.....	Pág. 163
3.6.1 Aspectos institucionales.....	Pág. 166
3.6.2 Selección de la herramienta de control a la medida..	Pág. 173
3.6.2.1 La matriz de indicadores de gestión por procesos...	Pág. 174
3.6.3 Metodología para la elaboración de los indicadores.	Pág. 176
3.6.3.1 Etapas a conseguir en la elaboración de los indicadores.....	Pág. 177
3.6.3.2 Aspectos a considerar en la elaboración de los indicadores.....	Pág. 178
3.6.3.3 Aplicar y ejecutar un sistema de indicadores de gestión.....	Pág. 180
3.7 Determinación del nivel de gestión alcanzado.....	Pág. 182
3.7.1 Nivel de gestión por indicador.....	Pág. 182
3.7.2 Nivel de gestión por proceso.....	Pág. 182
3.7.3 Nivel de gestión institucional.....	Pág. 183
3.7.4 Toma de acciones correctivas.....	Pág. 183
3.7.5 Mejoramiento alcanzado	Pág. 184
3.7.6 Prioricemos la mejora deseada.....	Pág. 185
3.7.6.1 Otros criterios de priorización.....	Pág. 188
Conclusiones.....	Pág. 189
Recomendaciones.....	Pág. 192
Bibliografía.....	Pág. 196

CAPITULO I

1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la Investigación

Las organizaciones son consecuencia de la coordinación del trabajo, la búsqueda y conservación del esfuerzo de todos, así como el permanente análisis de los procesos, las necesidades, aspiraciones y de su entorno, para conseguir hacer de estas pretensiones el objetivo de la organización.

En épocas de cambios tan rápidos como los que están sucediendo es de suma importancia trabajar para que la organización sea flexible, ágil y oportuna con capacidad de adaptación.

Se debe desarrollar constantemente estrategias para responder adecuadamente a las necesidades y aspiraciones.

Ser una organización flexible implica un minucioso análisis del entorno, los retos y desafíos, y realizar un examen permanente de las variables sociales, tecnológicas, económicas y políticas en general que de una u otra forma afecten a la Institución, ya sea brindándole oportunidades o amenazas.

Por ende en la administración contemporánea es necesario tener presente los siguientes aspectos:

La concepción de las organizaciones hacia la comprensión de éstas como sistemas organizados, es decir, un conjunto de elementos integrados que buscan hacer realidad anhelos y logro de los Objetivos Institucionales, donde todas las áreas de su organización son importantes; cada área de la organización debe cumplir su papel.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Existen áreas que se deben concentrar en el trabajo por fuera de la organización dando respuestas a la interpretación y comprensión de las necesidades del entorno País, y áreas cuyo objetivo se centra al interior de la organización apoyando la gestión anterior, todo a través de la creación y mantenimiento del ambiente organizacional que apoya el desarrollo de la gestión.

**GRAFICO DE CONCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
COMO UN SISTEMA INTEGRADO**



Figura 1.1

La forma de dirigir y organizar desde la participación, teniendo en cuenta que todos los miembros de la organización pueden aportar en su desarrollo; que al planear se está creando futuro; que el trabajo se ejecuta no por jefes sino por

¹ Armada del Ecuador Manual de indicadores de Gestión” II edición, Ecuador, 2007

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

líderes que generan cambio a través de ejemplo y del convencimiento de cómo se deben hacer las cosas.

El éxito para administrar adecuadamente por procesos una empresa de servicios que nos permita de manera efectiva ejecutar la función básica de la organización y logro de la misión depende que se logre un trabajo en conjunto donde nos demandan las siguientes tareas:

- Definir proponer y formalizar los consensos sobre la estructura de la organización.
- Establecer las normas y pautas para realizar un ejercicio de liderazgo internamente que le permita aplicar adecuadamente las mismas y lograr acuerdos entre los equipos de trabajo para cumplir con los objetivos.
- Orientar a las personas y su organización para el trabajo.
- Estudiar y conocer los valores de las personas de la organización para comprender y facilitar la resolución de conflictos, mejorar y mantener el ambiente de trabajo.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

La gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos identificados, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor agregado para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

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

Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos del negocio, de sus fortalezas y debilidades.

El presente trabajo está estructurado de tal manera que se determina metodológicamente la plena identificación de los procesos y subprocesos de toda la organización, estableciendo los niveles de eficiencia y eficacia que se deben cumplir para alcanzar un adecuado cumplimiento de su razón de ser en la Armada del Ecuador como empresa de servicios del sector público ecuatoriano.

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Planteamiento del problema de Investigación

El desconocimiento y alineamiento de los procesos de las empresas de servicios que deben ser ejecutados y controlados mediante indicadores de gestión, específicamente en la Armada del Ecuador, de tal manera que estos permitan de manera efectiva ejecutar la función básica de la organización y el logro de la misión.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

En el ambiente en que desarrollamos nuestras actividades, es común encontrar que las empresas no cuentan con diseños administrativos óptimos; dependen generalmente del compromiso carismático de una persona, la fuerza de su personalidad y de un medio impregnado de liderazgo autoritario o personalizado.

En buena parte de la Armada del Ecuador se sigue operando con esquemas gerenciales y administrativos autocráticos, de baja participación, paternalistas y similares, lo que significa que los esquemas gerenciales no han cambiado mucho a pesar de que el entorno y el ambiente empresarial contemporáneo que así lo requieren.

Especialmente en la administración y dirección de empresas de servicios del sector público ecuatoriano, así como en la Armada del Ecuador que es la institución en donde hemos focalizado nuestro trabajo, se presentan estas marcadas dificultades, no sólo por la rigidez del obsoleto sistema organizacional que las caracteriza, sino también por la lenta y hasta compleja red de gestión interna para quienes las conforman en cada uno de sus niveles de autoridad y responsabilidad.

La falta de apoyo y capacitación para el personal que trabaja dentro de la Armada del Ecuador y que deben ser los principales responsables de la implementación de procesos e indicadores de gestión, mencionando además la limitación de recursos económicos para la contratación de expertos que puedan contribuir con sus conocimientos y experiencias ante esta necesidad.

Se propone implementar un mapa de procesos e indicadores de gestión con sus respectivos índices y objetivos acorde a su capacidad organizacional y recursos disponibles para el cumplimiento de su misión, visión y función básica.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

¿Cuáles son los procesos e indicadores de gestión que deben aplicarse en la Armada del Ecuador, que garanticen el mejoramiento continuo, y por ende el aumento de la calidad de servicio a la población?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que deben tener los funcionarios en la Armada del Ecuador respecto a la gestión a desarrollarse?
2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que deben tener los funcionarios en la Armada del Ecuador respecto a los procesos que deben aplicarse?
3. ¿Cómo están normados y controlados los procesos e indicadores de gestión en la Armada del Ecuador?
4. ¿Cómo se establecen los niveles de gestión a cumplirse?
5. ¿Cuál es el nivel de participación de los funcionarios de la Armada del Ecuador con respecto a los procesos?
6. ¿Cómo se establece quien es el responsable de controlar los niveles de gestión?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general de la investigación

Identificar los procesos e indicadores de gestión a cumplirse en la Armada del Ecuador, que permiten ejecutar los mecanismos de control que harán posible el

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

aumento del desarrollo institucional mejorando la calidad de servicio que ofrecen a la población ecuatoriana.

1.3.2 Objetivos específicos de la investigación

1. Establecer el nivel de conocimiento que deben tener los funcionarios de la Armada del Ecuador con respecto a la gestión que deben aplicar.
2. Determinar el nivel de conocimiento que deben tener los funcionarios de la Armada del Ecuador con respecto a los procesos que deben aplicarse.
3. Justificar las normas y controles que existen en los procesos e indicadores de gestión para la Armada del Ecuador.
4. Determinar los niveles de gestión que debe cumplir la Armada del Ecuador.
5. Establecer el nivel de participación que deben tener los funcionarios en la Armada del Ecuador.
6. Establecer en la Armada del Ecuador la responsabilidad que debe tener el funcionario en llevar el control del nivel de gestión.

1.4 Justificación de la investigación

La investigación propuesta, busca presentar una solución real, práctica y aplicable en la Armada del Ecuador, la misma que se sustenta en la obligatoriedad de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

La actual administración pública indica que ya no basta con justificar el ejercicio contable y presupuestario, sino que debe demostrar los resultados obtenidos por

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

su gestión, mediante la identificación de procesos e indicadores de gestión en la organización.

Además cabe resaltar que en la Armada del Ecuador se tiene la tendencia de puntualizar en forma concreta los niveles en que se está desarrollando sus actividades para poder medirlas y corregirlas a tiempo, ya que esto permite ser más competitivo y de esta forma alcanzar la calidad esperada para la satisfacción del cliente interno y externo.

El estudio pretende implementar de herramientas administrativas modernas, cuyo objetivo principal es mejorar el servicio y disminuir la imagen negativa de la Armada del Ecuador por la falta de control y planificación en sus operaciones.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

Desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado.

En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos.

Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba:

1. Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.
2. Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

3. Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
4. Detectar alguna falta y las posibles causas.
5. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional.

Por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir.

Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

En todo este desarrollo, la gestión ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

Las condiciones en que se compete en la actualidad por acceder a los recursos necesarios, por reducir gastos y costos, por aumentar la calidad de los bienes y servicios, y el colosal desarrollo de las comunicaciones y el transporte, han modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones.

Los procesos de dirección han evolucionado, de igual forma, a un sistema superior.

Al principio de 1978, se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten "de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo."

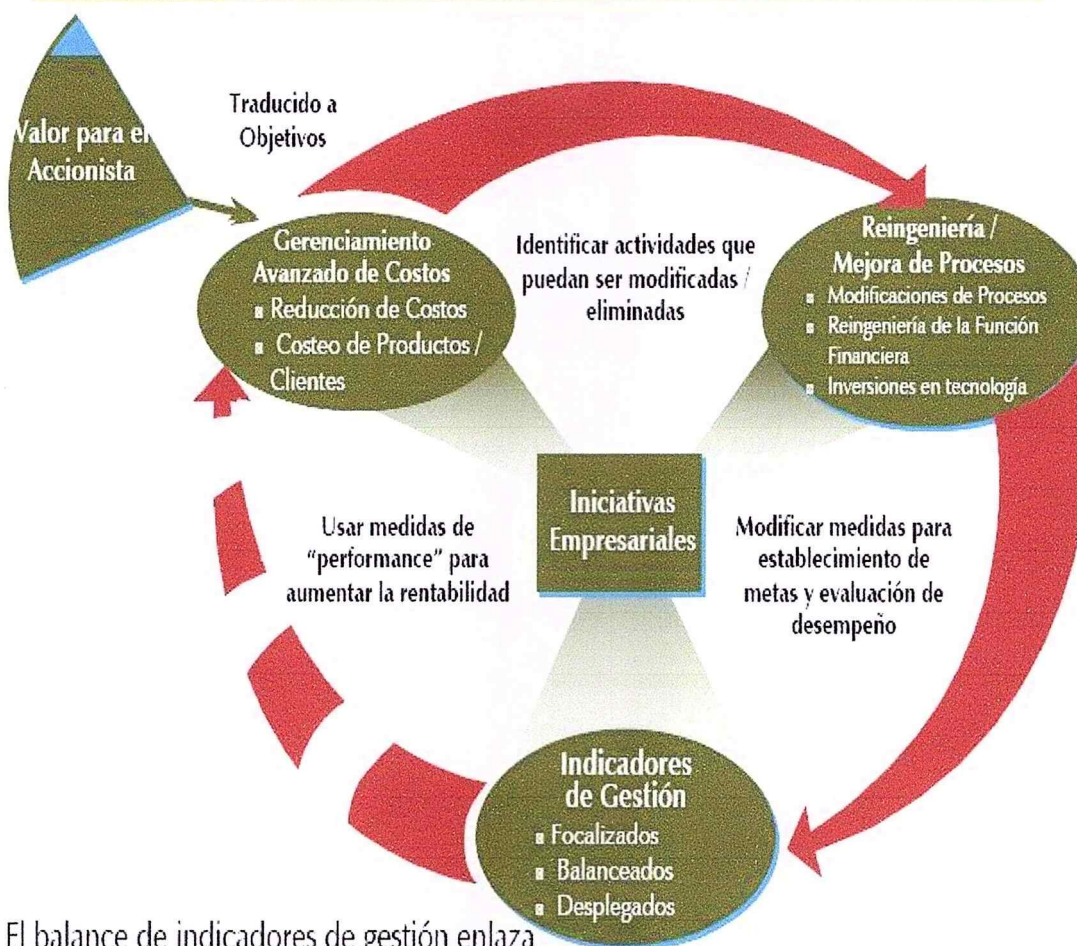
Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

existencia de otros factores e indicadores no financieros (**Indicadores de Gestión**) que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar, según el gráfico que presentamos a continuación:

OTROS FACTORES E INDICADORES NO FINANCIEROS (INDICADORES DE GESTIÓN) QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR, YA SEA EN PRODUCTOS O SERVICIOS

Hoy las Organizaciones están direccionando sus esfuerzos hacia tres aspectos importantes



El balance de indicadores de gestión enlaza los resultados de los accionistas con los objetivos y estrategias

Figura 1.5.1

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Otra filosofía de perfeccionamiento del sistema de gestión está destinada a poner de manifiesto las interrelaciones entre los procesos humanos y el sistema de control, utilizando para ello, factores no formales del control, los cuales han cobrado gran importancia en los últimos años.

Es así como los diseños más recientes de los procesos y sistemas de Control de Gestión están caracterizados por cinco aspectos, que retoman de los procesos de control precedentes por ser derivado de ellos.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de Indicadores de Gestión que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

La preferencia por un sistema u otro estará influenciada por la dimensión de la organización, el grado de centralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la organización y el comportamiento y las características del entorno.

Cuanto mayor es la centralización se reduce la necesidad de utilizar mecanismos formalizados de control para facilitar el proceso de decisión.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

A medida que la organización sea mayor será necesario especificar los procedimientos para proceder a la delegación de las tareas a los niveles inferiores.

A medida que disminuya la centralización, más necesario será tener un sistema de control formalizado.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones.

Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando).

Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

Esta visión departamentalizada de las organizaciones ha sido fuente de diversos problemas y críticas debido a:

- El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.
- La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades)
- Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

1.5.1.1 Tipos de Procesos

Toda organización consiste en un conjunto de procesos sin embargo se presenta el problema de que sus actividades se encuentran “fragmentadas” o escondidas entre las estructuras organizacionales.

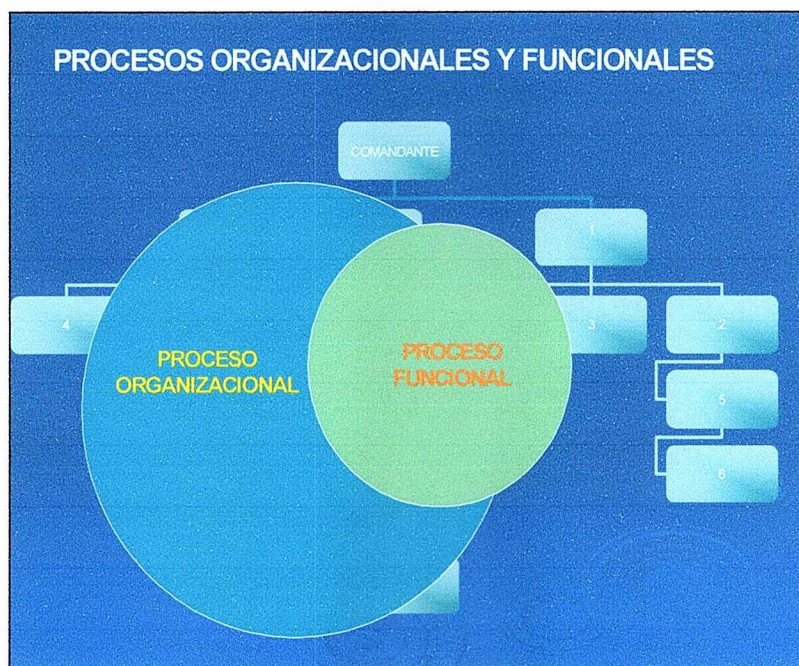


Figura 1.5.1.1 a

Sin embargo es posible identificar dos conjuntos principales de procesos:

² Gestión por procesos” Armada del Ecuador, Ecuador, 2006

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Procesos Funcionales: son actividades que transforman entradas en salidas requeridas por unos clientes internos y ejecutados al interior de una misma área funcional.

Procesos Organizacionales: son procesos de carácter horizontal o transversal cuya responsabilidad no es exclusiva de un solo departamento.

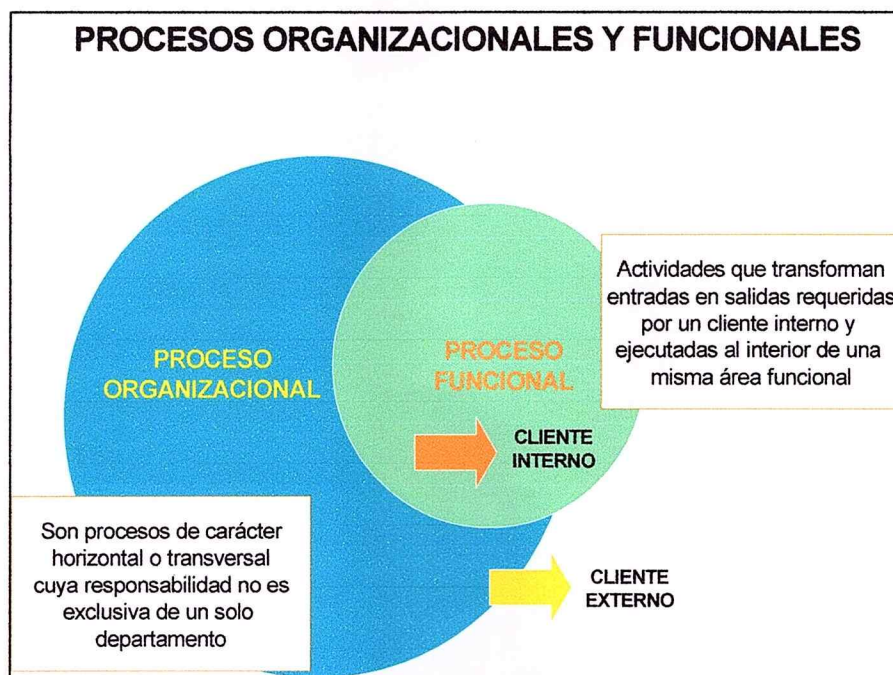


Figura 1.5.1.1 b

Dentro de los procesos organizacionales es posible clasificar los procesos en:

Procesos Estratégicos:

Están dirigidos al establecimiento de objetivos, políticas y estrategia de cualquier empresa privada o del sector público, como en nuestro caso la Armada del Ecuador.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Procesos Agregadores de valor:

Están dirigidos al cumplimiento de la razón de ser o función básica de la organización y, dentro de los procesos funcionales podemos determinar a los procesos de soporte que están dirigidos a apoyar la gestión institucional.

Procesos de Soporte:

Administración Financiera, Administración del Recurso Humano, es decir todos aquellos que proveen los insumos para el desarrollo de todos los procesos y actividades.

Es así que:

En la última década, (años 2000-2010) la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

1.5.1.1.1 Gestión por procesos

³ Gestión por procesos" Armada del Ecuador, Ecuador, 2006

1.5.1.1.1.1 ¿Por qué la gestión por procesos?

¿Por qué las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos?

La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con su nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente?

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

1.5.2 Requisitos básicos de un proceso

Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, H, V, A (Planear, hacer, verificar y atuar-correr).

Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.

Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

1.5.2.1 Métodos para la identificación de procesos

Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos, todo es cuestión de determinar una metodología que sea la que mejor se ajuste a nuestras necesidades e intereses como empresa de servicios del sector público, refiriéndonos a la Armada del Ecuador.

1.5.2.2 Clasificación y ordenamiento de los procesos

En el presente acápite, hacemos una breve revisión de los principios y conceptos de la gestión por procesos.

Posteriormente hacemos referencia al método IDEFO de representación gráfica de procesos, resumiendo las ventajas e inconvenientes que plantea.

Por último, presentamos la sintaxis y semántica de una metodología de modelado de procesos.

GRAFICO DE LA ORGANIZACIÓN CON SU ENTORNO

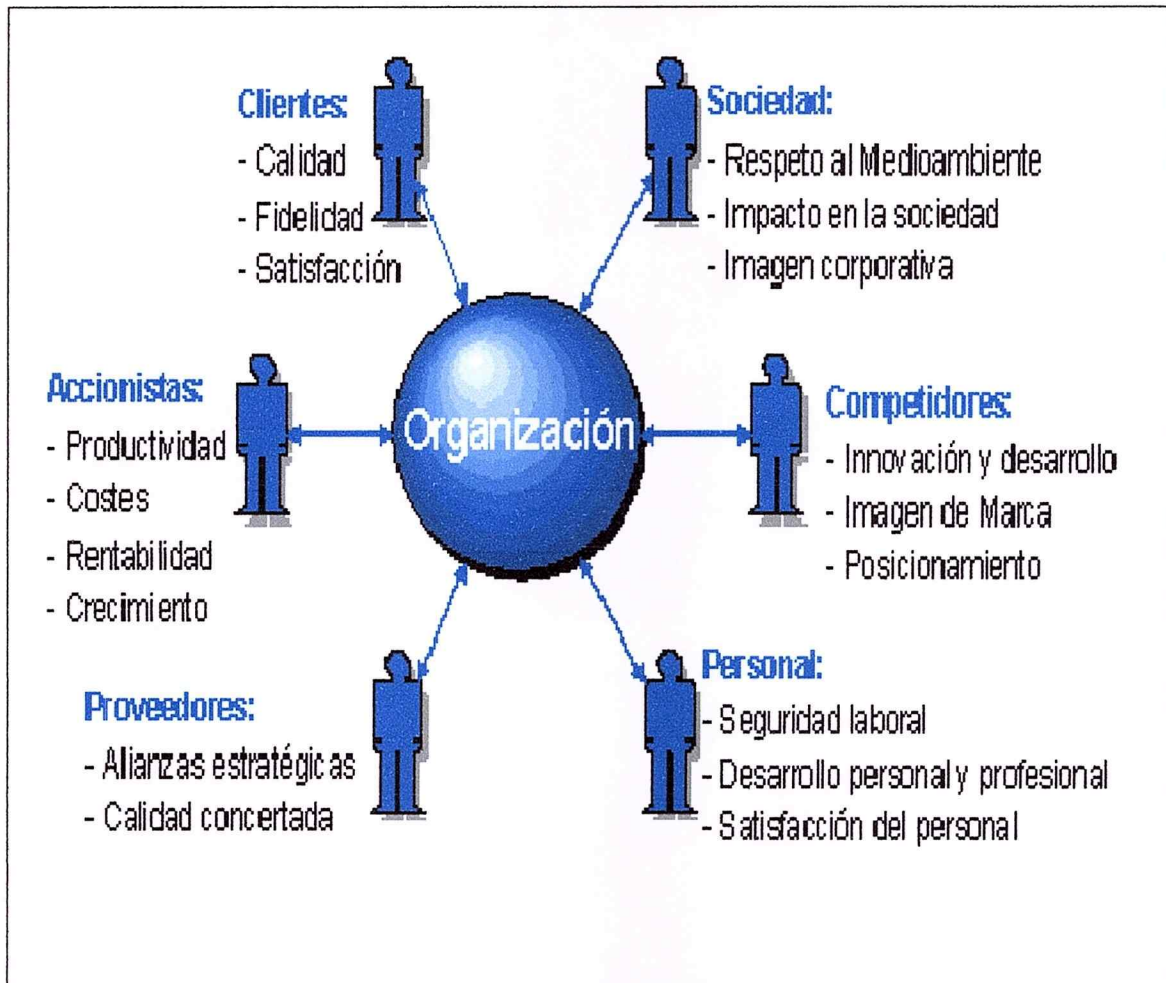


Figura 1.5.2.2

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1a) que se deben "Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización".

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: "La satisfacción del cliente, la satisfacción de los

⁴ "Gestión por procesos" Armada del Ecuador, Ecuador, 2006

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Uno de los 9 módulos del Modelo EFQM está dedicado a la Gestión de los Procesos. Sus subcriterios son:

Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización

Cómo gestiona la Organización sistemáticamente sus procesos

Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora

Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad

Cómo se evalúan las mejoras

Clasificación de los Procesos:

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal.

Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Una matriz como la siguiente permite valorar la importancia de los procesos teniendo en cuenta su influencia en los cuatro criterios de resultados del Modelo EFQM.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROCESOS MODELO EFQM

No.	Procesos	Impacto en el Cliente 40%	Impacto en los resultados 30%	Impacto en la sociedad 12%	Impacto en las personas 18%	Evaluación
	Estratégicos					
1.	Planificación del negocio					
	Agregadores de valor					
1.	Gestión de estudios					
2.	Desarrollo de productos					
3.	Atención de pedidos					
	Apoyo/ Soporte					
1.	Marketing					
2.	Finanzas					
3.	Adm. de personal					

En esta matriz se plantean 4 perspectivas para evaluación de los resultados obtenidos en cada uno de los procesos identificados para el desarrollo de la gestión institucional de una empresa de servicios, obviamente los porcentajes descritos en cada una de las variables son a criterio de quienes conforman el grupo de trabajo responsable de la medición, control y evaluación.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, agregadores de valor, y de Apoyo o soporte "en el sector público ecuatoriano según la regulación y normalización gubernamental vigente".

Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos.

Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico.

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

⁵ Universidad de Madrid. "Indicadores de gestión para las entidades públicas", AECA. Documento nº 16, España, 2000

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Agregadores de valor:

O también los llamados procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.

Componen la cadena de valor de la organización.

También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa.

El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación.

Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo o de soporte:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo
- Etc.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

1.5.3 Principios de la gestión por procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

No existen procesos sin un producto o servicio.

No existe cliente sin un producto y/o servicio.

No existe producto y/o servicio sin un proceso.

La gestión por procesos conlleva:

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.

Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.

No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).

Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.

La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la "Departamentalización" de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - De excesos de capacidad de proceso
 - De transporte y movimientos
 - De tiempos muertos
 - De stocks innecesarios
 - De espacio
 - De actividades que no aportan valor

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- De fallos de calidad
- De conocimiento

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad; Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene por qué sufrir modificaciones.

Para el efecto, en los gráficos que se detallan a continuación, claramente podremos apreciar dos aspectos muy importantes.

1. Hemos identificado los tres procesos agregadores de valor de una empresa tipo comercial, que obviamente debe tener como razón de ser la atención al público en general y desde luego proceder a la compra venta de productos que serán expendidos en sus instalaciones, siendo estos procesos determinados como gestión de almacén, gestión de compra y gestión de proveedores.
2. Del proceso denominado gestión de compra se han identificado dos actividades (solicitud de compra y solicitud de oferta), y dentro de la actividad "solicitud de compra" se visualizan dos tareas (complementar la parte de solicitud de compra, y posteriormente aprobación de la solicitud.
3. Seguidamente en el gráfico dos, se llega al detalle más resumido posible de cómo intervienen las variables de entrada de materias primas y/o información, y la salida de productos y/o servicios mediante el cumplimiento de los procedimientos preestablecidos y el respectivo plan de control que se debe aplicar.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Gráfico 1

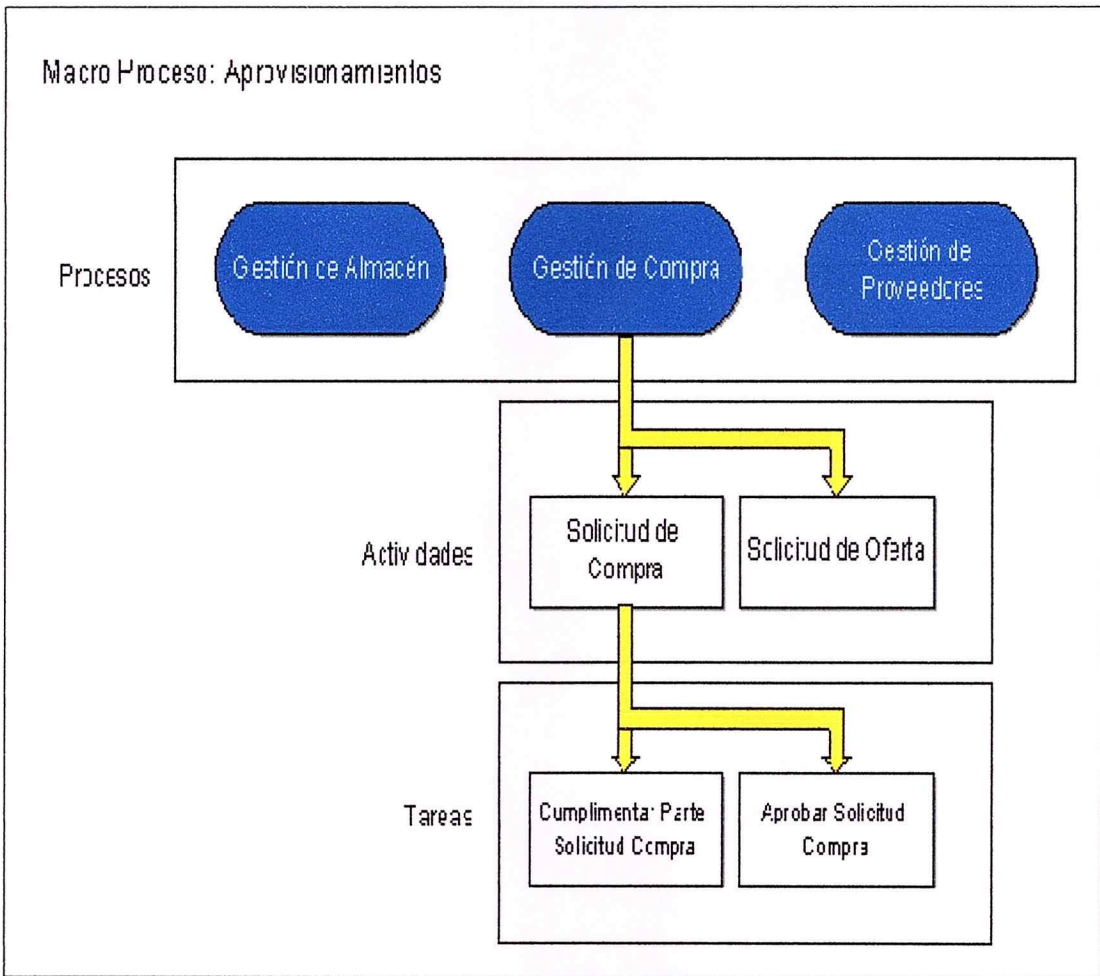


Figura 1.5.3

⁶ Domingo Rey Peteiro (Bureau Veritas)

Gráfico 2

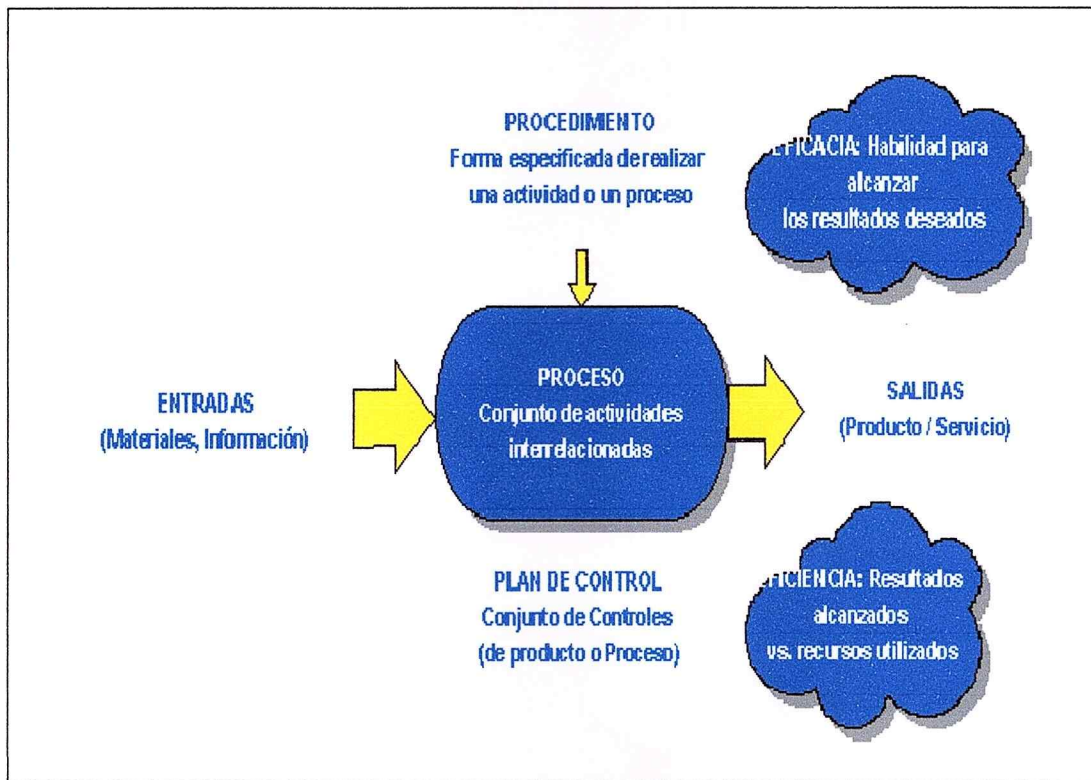


Figura 1.5.3

1.5.3.1 Modelado de procesos

Un modelo es una representación de un sistema. Los sistemas pueden estar formados por distintos elementos interrelacionados tales como: personas, equipos, productos, tareas, materiales, documentación, software, hardware, etc.

Un modelo describe qué hace el sistema, cómo funciona, cómo se controla, y qué produce. Los modelos se elaboran con objeto de comprender, analizar, mejorar o sustituir un sistema.

Un adecuado modelo debe permitir:

- Mejorar el diseño de sistemas
- Facilitar la integración de nuevos sistemas o la mejora de los existentes.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Servir de documentación de referencia para la comprensión de los sistemas
- Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el diseño y funcionamiento de los sistemas

La elaboración de un modelo que ofrezca estas ventajas requiere un método de representación específico, coherente, ágil, sencillo y flexible.

El lenguaje convencional (hablado o escrito) presenta ciertas limitaciones e inconvenientes en la representación de sistemas. Sirva como ejemplo de ello los tradicionales procedimientos de calidad “enciclopédicos” redactados mediante narraciones literales.

Técnicas de modelado de procesos:

Diagrama IDEFO

Diagrama de flujo

DIAGRAMA IDEFO

Durante los años 70, la USAF (Fuerza Aérea de los Estados Unidos) abordó un proyecto denominado ICAM (Integrated Computer Aided Manufacturing) para incrementar la productividad a través de la aplicación sistemática de medios computerizados.

Este proyecto requirió el establecimiento de un modelo de lenguaje para el análisis e intercambio de información de los sistemas que se pretendía desarrollar: IDEFO (Integration DEFinition language 0).

⁷ Domingo Rey Peteiro (Buerau Veritas)

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

El resultado de aplicar la metodología IDEFO a un sistema es un conjunto de diagramas jerarquizados con referencias cruzadas que constituyen un modelo esquemático del mismo.

Empezando con el proceso principal se subdividen los procesos en subprocesos y éstos en actividades hasta el grado de detalle necesario (incrementando el nivel de detalle en los sucesivos diagramas).

Cada diagrama contiene cajas enumeradas con texto y flechas que las relacionan. Los diagramas están dibujados en hojas estandarizadas. Las actividades complejas se pueden desglosar y describir en diagramas "hijo" en sucesivas cascadas hasta el nivel de detalle deseado.

Las flechas representan la relación entre las cajas. No dan informaciones del desarrollo temporal o secuencial, sino que describen las entradas y las salidas de cada caja y las restricciones que rigen el funcionamiento del sistema.

Cada "caja" en un diagrama es origen o salida de flechas que representan:

- Datos de entrada: Datos que necesita la actividad y se transforman en datos de salida.
- Datos de salida: Datos o informaciones creados por la actividad.
- Datos de control: Datos para controlar la actividad. No se transforman en datos de salida.

Mecanismo: Recursos necesarios.

Cada "caja" se codifica con el código del diagrama en el que figura seguido de un número correlativo.

Diagrama Top Level (Diagrama A-0 "A menos cero")

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Todo modelo debe incluir un diagrama inicial que representa la globalidad del sistema, con una única caja que describe todas las entradas y salidas fuera de los límites del sistema.

En este diagrama se suele incluir una descripción del objeto y alcance del sistema. El código de la caja única de este diagrama es A0. Esta caja se desglosa en el diagrama hijo de nivel inferior a este, denominado A0.

Diagrama Top Level desplegado (Diagrama A0)

En este diagrama, se visualizan los macroprocesos del sistema. En la terminología IDEFO este diagrama es un “hijo” del anterior.

Diagramas Padre

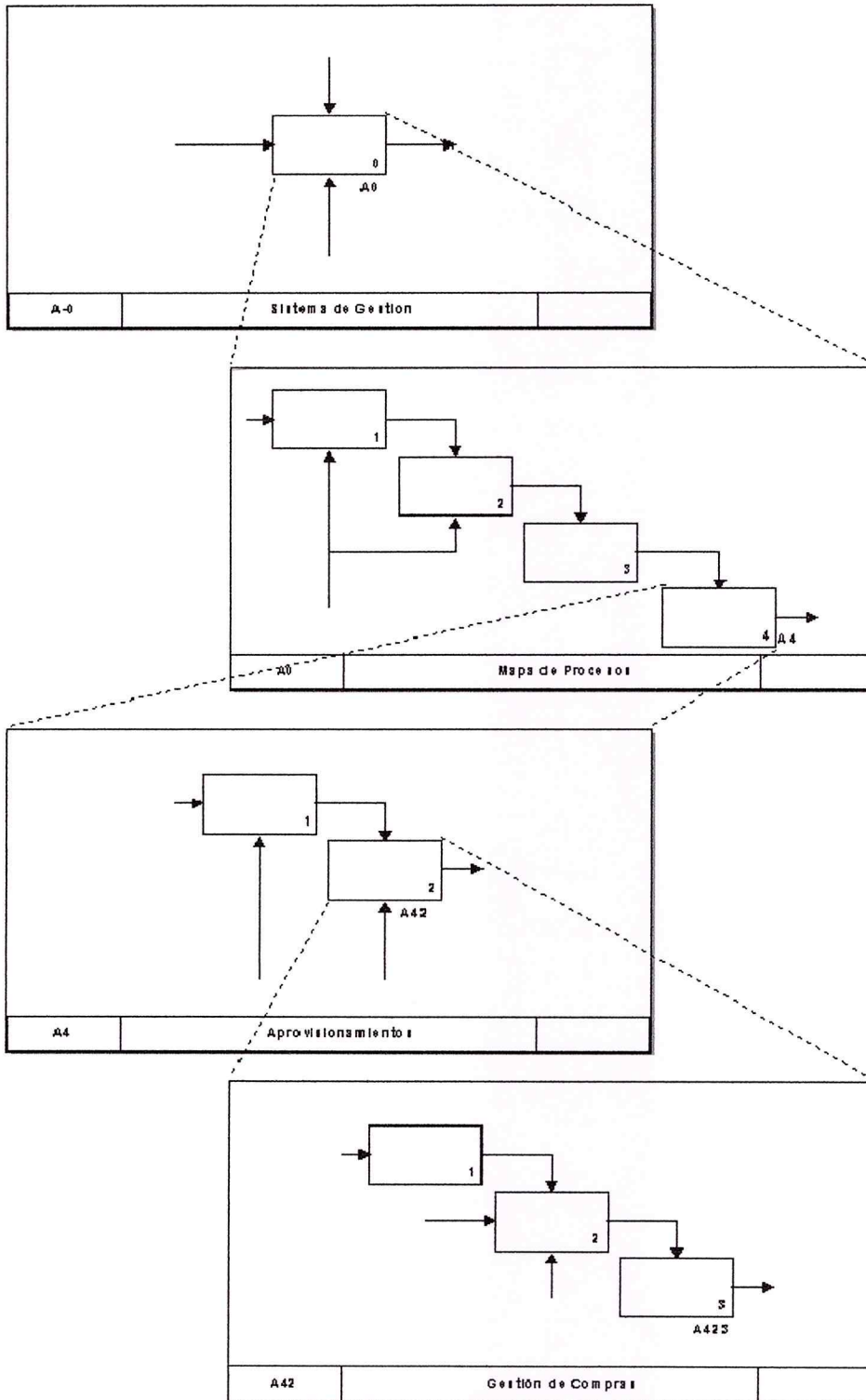
Todo diagrama que incluya alguna “caja” que se describe en otro diagrama de menor nivel se denomina diagrama padre.

El diagrama de menor nivel que describe esa actividad, es un “hijo” del anterior. Las “cajas” que se describen en un diagrama de nivel inferior se identifican con un código denominado “ERD” (Expresión de Referencia de Detalle).

Diagramas Hijo

Los diagramas hijo pueden tener de 3 a 6 cajas. El límite inferior de 3 cajas, implica un mayor grado de definición de las actividades. El límite superior de 6 cajas por diagrama fuerza la jerarquización del modelo.

DIAGRAMA IDEFO



8

Figura 1.5.3.1

⁸ United States Air Force, process Department

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Ventajas IDEFO:

Es una herramienta muy sistemática que obliga a mantener una jerarquía de relaciones entre las actividades/funciones descritas.

Facilita un análisis en profundidad de las entradas y salidas, así como los elementos de control y recursos de cada actividad.

Es muy adecuado en el diseño de sistemas complejos y dinámicos.

Algunos paquetes informáticos de dibujo incorporan plantillas y utilidades para dibujar este tipo de gráficos (p.ej. Igrafx Process de Micrografx)

Inconvenientes de la Metodología IDEFO:

El cumplimiento riguroso de las reglas de modelado IDEFO conlleva en ocasiones una excesiva jerarquización y complejidad en la representación de los procesos.

Resulta demasiado laborioso en sistemas de gestión.

No permite definir responsabilidades fácilmente.

No permite distinguir ni hacer referencia a los documentos del sistema (planes de control, formatos de registro, especificaciones técnicas, instrucciones, documentos externos, etc.).

Se requiere una aplicación informática específica para mantener la codificación, estructura y coherencia del modelo que se está diseñando ante cualquier eventual modificación.

Requiere una amplia formación y experiencia, tanto de la persona que lo elabora como del que lo interpreta.

⁹ United States Air Force, process Department

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Difícil de seguir, no recomendable como soporte documental descriptivo de un sistema de gestión.

Limitado en la simbología: el único símbolo utilizado es una caja rectangular que representa una actividad o función.

DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso. Los diagramas de flujo resultan muy útiles en diversas fases de desarrollo de un sistema (diseño, implantación, revisión).

1.5.3.2 Elaboración del mapa de procesos

Este diagrama ofrece una visión general del sistema de gestión.

En él, se representan los procesos que componen el Sistema así como sus relaciones principales.

Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

El número de procesos de un sistema puede ser variable dependiendo del enfoque de la persona que esté analizando o diseñando el sistema.

Para comprender el significado y la importancia de un Mapa de Procesos, podemos valernos del símil de un rompecabezas.

El Mapa de Procesos es como la imagen de un rompecabezas: no se ve alterada por la forma o tamaño de las piezas que lo forman.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Así, la misma imagen puede construirse con un rompecabezas de 20 piezas ó de 200 piezas.

Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos (piezas del rompecabezas) de más o menos tamaño.

El tamaño de los procesos (piezas) no afecta al sistema. La única limitación es que los procesos (piezas) encajen perfectamente (sin solapes ni huecos) y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.

Con muy pocos procesos, el Mapa de Procesos será escueto y fácil de comprender pero la descripción individual de cada proceso será más compleja.

Por el contrario, identificando muchos procesos, la descripción individual de cada proceso será más sencilla, sin embargo, el Mapa de Procesos será más complejo.

La solución óptima la encontraremos en un punto intermedio entre ambos extremos.

A la hora de identificar los procesos es preciso tener en cuenta además que cada proceso, por convenio, se describe en un único procedimiento, de modo que la estructura de procesos establece al mismo tiempo la estructura de la documentación del sistema.

Otro factor a considerar a la hora de establecer el número de procesos que integran el sistema es la estructura organizativa existente. Los procesos pueden ceñirse al alcance de un departamento o función (intradepartamentales) o pueden exceder dicho ámbito (interdepartamentales).

Cuando se define la estructura de procesos, es recomendable elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso.

¹⁰ Facultad de Administración Universidad de Alcalá año 2005

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

La experiencia nos indica que por ejemplo, en un sistema integrado de calidad, medioambiente y prevención de una PYME, el número total de procesos (estratégicos, clave y de apoyo) debe oscilar entre 20 y 30. Si el número de procesos supera 20, es aconsejable agruparlos en macroprocesos.

Se recomienda incluir en el Mapa los registros que establecen las relaciones entre los procesos ligados con flechas que describen su flujo.

Diagrama de flujo tipo

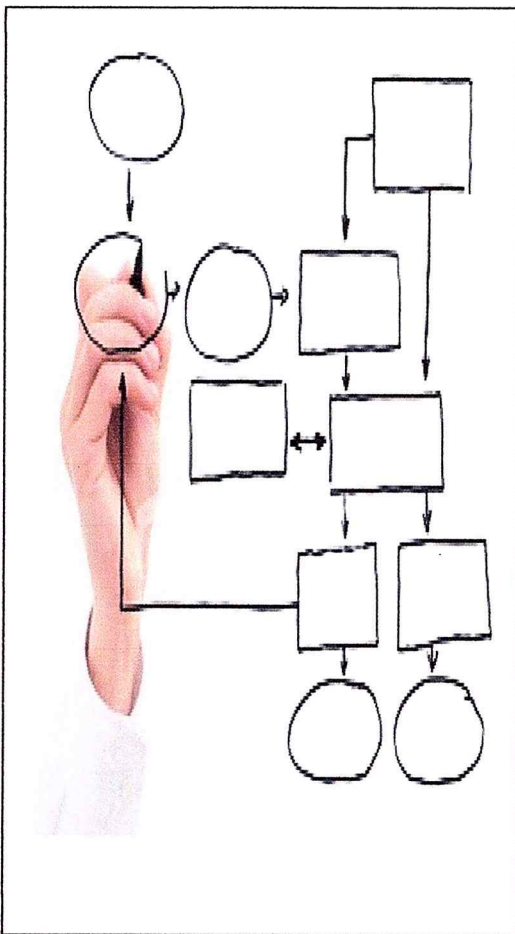


Figura 1.5.3.2

Los registros definen la información de entrada y salida y ayudan a delimitar con mayor claridad el alcance de cada proceso (es decir, su principio y final).

También es recomendable incluir en el Mapa documentos asociados tales como planes de control, especificaciones e instrucciones.

Si el Mapa resulta muy complejo, es conveniente elaborar una versión simplificada, en la que sólo figuran las interrelaciones entre los procesos mediante flechas, pero no se indican los registros ni los documentos asociados.

Es aconsejable escribir en el símbolo de cada uno de los procesos del Mapa el código (número correlativo), título y cargo del responsable de cada proceso.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

En el caso de que se definan macroprocesos, el código del proceso se compone del código del macroproceso seguido de un número correlativo.

Es muy útil colorear los procesos en el Mapa de Procesos para distinguirlos o agruparlos atendiendo a distintos criterios.

En sistemas integrados, por ejemplo, los colores pueden servir para diferenciar el ámbito de aplicación de los procesos (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, o una combinación de éstos).

En sistemas no integrados, los colores permiten diferenciar procesos en función del macroproceso en el que se engloban.

Los colores también permiten distinguir el grado de desarrollo e implantación de cada uno de los procesos del sistema de gestión.

La definición del Mapa de Procesos debería ser establecida por consenso de todo el equipo directivo. Para ello, es aconsejable utilizar la técnica del Diagrama de Afinidad.

Es conveniente volver a revisar y si procede actualizar el Mapa de Procesos una vez se hayan descrito todos los procedimientos según se indica en el apartado siguiente.

Descripción de cada Proceso

Por convenio, cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

- Cabecera

¹¹ Facultad de Administración Universidad de Alcalá año 2005

¹² Facultad de Administración Universidad de Alcalá año 2005

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Objeto
- Alcance
- Responsable del Proceso
- Registros
- Firmas

Cabecera del Procedimiento

La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha)

La codificación de los procedimientos se realiza mediante dos dígitos (los mismos que designan el Proceso en el Mapa de Procesos)

Ej.: 01: Primer procedimiento del sistema de Calidad.

Las instrucciones se codifican con el mismo código del procedimiento que desarrollan seguido de la letra "I" y un número correlativo de dos cifras.

Ej.: 02-I01: Primera instrucción del procedimiento número 2.

Los planes de control se codifican con el código del procedimiento del que derivan, seguido de la letra "P" y un número correlativos de dos cifras.

Las especificaciones, se codifican de igual modo que las instrucciones y planes de control, pero con la letra "E".

Los formatos de registro se codifican según el código del procedimiento o instrucción que los generan, seguido de un número correlativo de dos dígitos.

Ej.: 01-01: Formato 1 del procedimiento 01. Ej.: 02-I01-01: Formato 1 de la instrucción 01 del procedimiento 2.

¹³ Facultad de Administración Universidad de Alcalá año 2005

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Los registros sin formato no requieren de un código.

Objeto:

El objeto es la descripción de la razón de ser del proceso.

El objeto nos indica de forma resumida qué persigue el proceso, el motivo de su existencia. Se puede denominar también la “misión” del proceso.

Alcance:

El alcance es el ámbito funcional que abarca el proceso. Es recomendable definir el alcance de cada proceso de forma doble:

- a) Exponiendo el conjunto de productos o servicios a los que afecta el proceso (“El proceso es de aplicación a los materiales y servicios que”)
- b) Indicando dónde empieza y dónde termina el proceso en relación a otros procesos (“El presente proceso se inicia con la recepción de.... y finaliza con la emisión de”)

Desarrollo:

Es la secuencia de actividades que constituyen el proceso.

Se representa gráficamente mediante un diagrama de flujo en el que las flechas indican la secuencia de actividades y el flujo de información.

Símbolos específicos permiten distinguir en el diagrama de flujo actividades, registros, decisiones u otros documentos asociados (instrucciones, especificaciones, planes de control, etc.).

Responsable del Proceso:

¹⁴ Facultad de Administración Universidad de Alcalá año 2005

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

El Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo.

Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costes, calidad, seguridad, medioambiente, ...).

Tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio del proceso con los recursos asignados. Si dicho cambio puede influir en otros procesos, debe consultar con los responsables de los procesos implicados.

Registros:

Los registros son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2000, 3.7.6). Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión.

Los registros pueden ser internos (generados en la propia organización) o externos (de clientes o proveedores). Los registros internos, suelen tener un formato definido y controlado. Los registros externos (p.ej. un pedido de cliente) no tienen un formato definido y por lo tanto no requieren de un código identificativo del formato.

Los registros pueden estar informatizados o en papel

Un registro puede archiversse durante un tiempo determinado por un plazo preestablecido o hasta que ese registro ya no tenga utilidad.

Es recomendable incluir en cada procedimiento un listado de todos los registros de salida de ese procedimiento, ello facilita la comprensión del diagrama de flujo así como el control de dichos registros.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Los formatos de registros internos se controlan como documentos individuales. No es recomendable adjuntarlos con los procedimientos.

Firmas:

ISO 9000 y la práctica totalidad de normas de gestión de la calidad, seguridad y medioambiente requieren la aprobación formal de los documentos del sistema.

Dicha aprobación puede evidenciarse mediante la firma de un original o la firma en un registro complementario de aprobación de documentos. También se admite la firma electrónica de los documentos.

Criterios para el dibujado de Diagramas de Flujo de Procesos

A) Actividades

- La primera actividad de cada proceso suele estar conectada a otro proceso anterior a través de algún registro.
- Algunos procesos no vienen iniciados por un proceso anterior sino por un “detonador” (un suceso que desencadena una actividad). P.ej. Un detonador del proceso de atención de pedidos es la recepción de un pedido. Un detonador del proceso de atención de quejas es la recepción de una queja.
- La mayoría de los procesos finaliza con actividades conectadas a procesos posteriores.
- Una actividad puede englobar distintas tareas. En la casilla de la actividad se describirán brevemente las tareas incluidas. Si las tareas de una actividad son numerosas y/o complejas, la casilla de actividad resultaría demasiado grande, por lo que es recomienda describir esa actividad en una instrucción.

¹⁵ Facultad de Administración Universidad de Alcalá año 2005

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad (indicar el cargo responsable en mayúsculas, al final de la casilla de la actividad)
- Si las tareas de una actividad son desarrolladas por distintas personas: considerar actividades distintas separando en una casilla por cada responsable.
- Si de una actividad sale más de un registro, considerar la conveniencia de dividir dicha actividad en varias actividades: una por cada registro.
- Las casillas deben dibujarse lo más alineadas posibles tanto vertical como horizontalmente.
- Todas las casillas alineadas verticalmente deben ser de similar anchura.

B) Flechas

- Cada flecha representa el flujo de una información (dato o registro) o material.
- Evitar cruces de flechas en la medida de lo posible
- Las flechas deben dibujarse de arriba abajo y de izquierda a derecha (salvo en los bucles). Evitar dibujar flechas oblicuas.
- Las entradas a las actividades de otras actividades precedentes del mismo proceso se indican de arriba abajo (de esta forma la secuencia de actividades se ordena verticalmente de arriba abajo).
- Las entradas a las actividades procedentes de otros procesos se indican de izquierda a derecha.

C) Registros

- Si un registro sale de una actividad para entrar en otra inmediata, se sitúa en medio de ambas actividades unido por flechas.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Entre dos procesos, normalmente figura al menos un registro, a través del cual se transmite la información

D) Documentos Asociados

Los planes de control, instrucciones, especificaciones

1.5.3.3 Origen de los indicadores de gestión

Desde tiempos inmemoriales hasta el presente, atravesando la ola de la revolución agraria, industrial y la era del conocimiento que es la que estamos viviendo, los indicadores de gestión han acompañado al ser humano en el desarrollo de todas sus actividades.

Muchas veces estos han pasado desapercibidos por el desconocimiento de quienes efectúan cada una de sus actividades, debido principalmente a que estamos acostumbrados o normados a realizar cada una de nuestras funciones de manera funcional y no en procesos, en donde la Medición, el control y la retroalimentación o corrección de resultados es fundamental.

Concepto de Indicador de Gestión

“Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar y lo que no se puede administrar es un caos” así para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y/o su resultado final el responsable del proceso debe definir indicadores que muestren el nivel de desempeño del proceso.

Al contar con indicadores de gestión estos nos permitirán:

¹⁶ Manual de indicadores de Gestión” I edición, Ecuador, 2004

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- tomar decisiones correctas para lograr los resultados esperados,
- estudiar el “balance” de los resultados, los efectos en conjunto; y,
- saber si estamos cumpliendo con nuestra razón de ser (función básica) como reparto o sector.

Tomando el significado de indicador: que es el de darnos a entender la situación actual de algo expresándolo como un indicio o señal; y, el de gestión como sinónimo de administrar o ejecutar; podemos exponer que:

Un indicador de gestión nos expresa la situación en que se encuentra un proceso de carácter administrativo dentro de un período de tiempo.

Propósito de los Indicadores de Gestión

Los propósitos de los indicadores de gestión son:

1. Evaluar el desempeño del proceso contra las metas establecidas permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
2. Establecer si el proceso es estable y si las desviaciones de los resultados se deben a causas comunes o particulares estableciendo acciones correctivas o preventivas.
3. Mostrar tendencias en el desempeño del proceso y facilitar la comunicación entre el responsable del proceso y quienes lo operan.
4. Establecer si el grado de mejora que se obtiene es competitivo

Características de los indicadores

Los indicadores de gestión deben satisfacer los siguientes criterios:

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Poder medirse:

Es decir lo que se desea medir sea realmente posible hacerlo ya sea en términos de grado o porcentaje: ej. el número de camas ocupadas o porcentaje de ocupación de una clínica.

Tener significado:

El indicador debe ser fácilmente reconocido por todos las personas que participan en el proceso y necesitan información de su desempeño; así todo indicador debe tener una descripción, es decir una breve definición y qué se pretende medir.

Poder controlarse:

El indicador debe poderse controlar, no podemos controlar situaciones que no son inherentes a nuestra responsabilidad u obedecen a factores externos, sin embargo sí podemos controlar el efecto de los elementos externos en nuestro proceso.

Ejemplo de indicadores:

- Variación de la ejecución presupuestaria
- Costos de Capacitación
- Horas de elaboración de informe
- Rotación de la Cuentas por Cobrar
- Porcentaje de satisfacción de clientes
- Frecuencia de accidentes
- Porcentaje de operaciones exitosas
- Personal de la Armada del Ecuador capacitado en procesos
- Personal de la Armada del Ecuador capacitado en indicadores de gestión
- Personal de la Armada del Ecuador que continua en funciones de control de gestión, Etc.

Componentes de un indicador

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Un indicador tiene como componentes una o más variables relacionadas dependiendo de la decisión de lo que se quiere medir:

- a) Cuando un indicador se compone de una sola variable expone situaciones de resultado final de forma unidimensional, ej. Número de reportes enviados o número de reparaciones efectuadas en un período dado.

- b) Cuando un indicador se compone de dos o más variables ésta se interrelacionan para expresar el resultado de eficiencia o eficacia que se presenta al final o durante un proceso, generalmente se presentan como promedios o porcentajes.

Ej. Gasto realizado sobre presupuesto (porcentaje) o promedio de horas en la elaboración de un informe mensual.

Los indicadores deben tener definida la frecuencia en que van a medir un proceso o su resultado y su unidad de medida en que tendrá su expresión numérica, a lo cual se denomina índice.

Es necesario tener siempre presente:

1. ¿Qué deseamos medir?

- Eficiencia de los procesos, procedimientos, o de funcionarios
- Eficacia: Hacer lo que se debe hacer para alcanzar objetivos

2. ¿Para qué deseamos medir?

- Estudiar el balance de los resultados
- Saber si estamos cumpliendo nuestra misión

¹⁷ Manual de indicadores de Gestión" 1 edición, Ecuador, 2004

Tipos de Indicadores

Al momento de identificar un indicador de gestión es necesario decidir qué y para qué se quiere medir u observar en un proceso, si queremos medir las entradas de los recursos a ser transformados, medir los resultados parciales de las actividades involucradas en el proceso; o, el resultado final que es el servicio o producto.

Cuando se desea medir el resultado final se compara las especificaciones o requerimientos del servicio o producto planificados con las obtenidas.

Para responder a la pregunta ¿qué deseamos medir? es necesario definir el concepto de eficacia y eficiencia:

Eficacia: Es la capacidad para determinar y lograr los objetivos apropiados, es hacer las cosas correctas.

Eficiencia: Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es hacer las cosas correctamente.

Por lo tanto podemos desear medir la eficiencia en los procesos establecidos y/o medir la eficacia al hacer lo que se debe hacer en un proceso.

Así, esencialmente se presentan dos tipos de indicadores:

- Indicadores de eficacia.-
Mide los resultados obtenidos sobre los resultados programados
- Indicadores de eficiencia.-
Mide los resultados obtenidos con el empleo de los recursos asignados

¹⁸ Manual de indicadores de Gestión" I edición, Ecuador, 2004

Interrelación de indicadores

Con el propósito de tener amplia información y poder tomar adecuadas decisiones es posible interrelacionar indicadores de gestión de un proceso (organizacional o funcional) o área con el de otro proceso o área.

Los indicadores de gestión financieros son los comúnmente utilizados para evaluar la gestión financiera de un reparto o sector, los resultados de estos indicadores se pueden relacionar al resultado en la gestión de otras áreas de la organización como pueden ser el área comercial o de operaciones.

Por ejemplo el nivel de satisfacción de los clientes está relacionado con el nivel de ventas y éste a su vez con los niveles de operación; o el indicador de control presupuestario estará relacionado al nivel de cumplimiento de objetivos o proyectos específicos.

Se debe tener presente:

¿Qué necesitamos verificar?

- La razón de ser de cada reparto y de cada sector
- Funciones establecidas, lista de procedimientos
- Plan anual de actividades
- Sistema de Control Presupuestario
- Plan Estratégico: Objetivos, Políticas, Acciones Estratégicas

Seleccionar los Indicadores utilizando un proceso estructurado de logro y de consenso

- Selección de Indicadores
- Lista preliminar de indicadores

¹⁹ Metodología de Planificación estratégica Institucional" Armada del Ecuador, Ecuador, 2005

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Emitir selección de indicadores
- Discutir y depurar los indicadores seleccionados

Cuadro de Control de Indicadores

Para un mejor control del comportamiento de los indicadores se sugiere presentarlos en un "Cuadro de Control de Indicadores de Gestión" en donde se clasifican los indicadores de acuerdo a los procesos que se han identificado, se describe su formulación, unidad de medida y frecuencia de medición.

El cuadro de Control de Indicadores permite visualizar el comportamiento del indicador de acuerdo a los índices obtenidos dentro del período de medición y de acuerdo a su frecuencia.

Un elemento importante a definir es la meta que se desea alcanzar por parte de un indicador; así, es posible presentar en el Cuadro de Control de Indicadores, la relación entre el índice alcanzado en un período determinado y compararlo con la meta establecida presentando el porcentaje logrado con relación a la meta, definir una tendencia y mostrar una calificación de la gestión de acuerdo a parámetros pre-establecidos; ej. si el índice del indicador nos presenta un resultado del 80% y la calificación de excelencia establece que la meta es de 90% entonces se determina que el índice obtenido no es de excelencia.

En su conjunto a cada indicador se le puede asignar una cantidad de puntos con el fin de ponderar una calificación de la gestión, los puntos asignados se multiplican con el resultado obtenido en porcentaje y si obtiene el total de puntos de la gestión, este total obtenido es comparado con una tabla de calificación de excelencia, aceptable y no aceptable calificando así a la gestión en su conjunto.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Los indicadores de gestión proveen a la organización de información necesaria para tomar importantes decisiones de negocios.

En resumen los indicadores de gestión ayudan a los empleados a focalizarse en un proceso o área particular que requiera mejora y que ayudara a la organización a alcanzar sus objetivos.

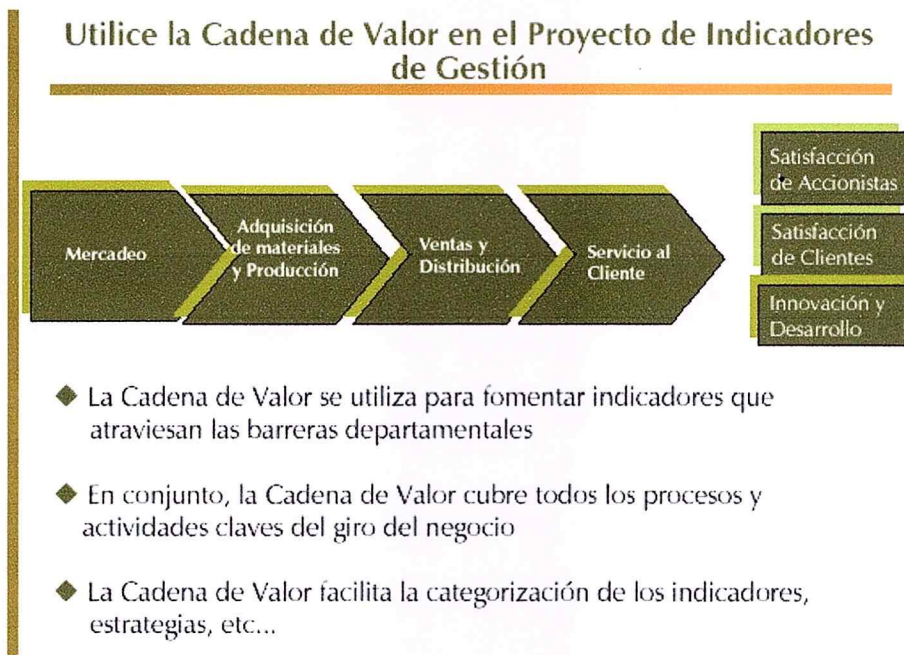


Figura 1.5.3.3

Desde inicios del siglo XX se desarrolló el concepto administrativo de procesos y fue incluido como práctica dentro de la disciplina de calidad.

Pero para que esto se vuelva una realidad es necesaria la implementación de indicadores e gestión, y poder así tomar las acciones correctivas inmediatas basadas en resultados objetivos, cuantitativos y cualitativos.

Las organizaciones sean industriales o de servicios han mantenido y mantienen aún (en muchos casos) una orientación hacia el producto (bien o servicio), es

²⁰ Curso de Indicadores de Gestión. "Price Waterhouse Coopers", Ecuador, 2003

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

decir hacia el resultado final de un proceso, así la productividad está orientada hacia el incremento del número de bienes producidos o servicios prestados.

El enfoque de administración científica de Frederick Taylor orienta en el mejoramiento de la productividad asignando la responsabilidad del planeamiento a ingenieros especializados y usando a los supervisores y trabajadores para la implementación de dichos planes.

Este sistema, que aún se sigue aplicando, presenta la desventaja de pérdida de poder y autonomía de decisión de los implicados en el proceso y la caída en la calidad del producto.

La primera desventaja no ha sido solucionada por los practicantes del sistema de Taylor, y la caída en la calidad del producto fue solucionada en cierta medida con la creación de inspectores de planta para mediante la inspección y auditorías detectar los productos defectuosos y descartarlos antes de que lleguen al consumidor final, en caso de que esto sucediese la pregunta de la gerencia es: ¿por qué dejamos pasar esto?

El concepto de proceso como un conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y entregan unas salidas fue desarrollado en los Estados Unidos por los años 40 del siglo XX.

Walter Shewart, estadístico norteamericano, explicó que los resultados de los procesos de producción generan datos cuantitativos como longitud, peso, altura, densidad, los cuales son analizados por métodos estadísticos observando si su variación se daba por razones comunes del proceso lo cual significaba que el proceso estaba bajo control, si las variaciones se daban por causas particulares estas debían ser corregidas para que el proceso no se encuentre fuera de control.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Bajo el enfoque de control del proceso se puede determinar que la calidad no solo está presente en el producto final sino en las actividades previas a su creación, así la pregunta de la gerencia cuando hay una disminución de la calidad es: ¿porqué trabajamos de esta manera?.

CIRCULO DE SHEWART

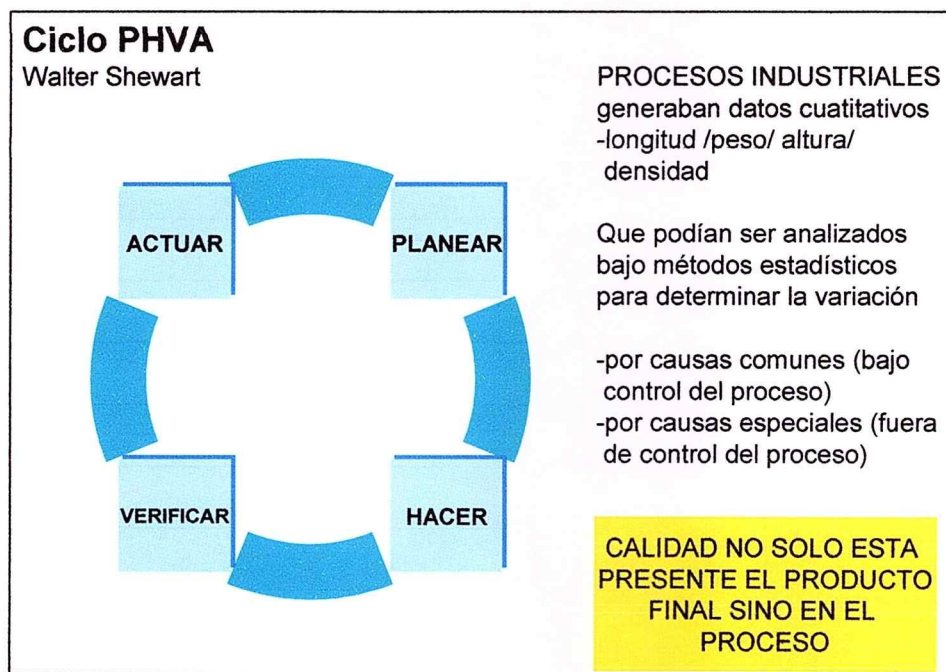


Figura 1.5.3.3.1

El enfoque hacia el control del proceso ayuda al éxito de las organizaciones.

Por lo tanto es necesario conceptualizar a la organización como un conjunto de procesos cuyas actividades son estructuradas sistemáticamente para producir productos o servicios que tengan valor agregado para los usuarios finales.

La organización basada en procesos puede aprender y tener referencias para mantener e incrementar su competitividad.

²¹ Manual de indicadores de Gestión" I edición, Ecuador, 2004

1.5.3.4 Antecedentes legales para el sector público ecuatoriano

El uso de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño de instituciones del Estado y de sus servidores públicos es ahora exigido por la ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE).

Así mismo sobre el tipo de indicadores a ser utilizados por una institución pública se indica que siempre y cuando los indicadores que se determinen midan la efectividad, eficiencia, economía y su impacto en el medio se estará cumpliendo con lo dispuesto con la contraloría.

En el reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE), publicado en el registro oficial 119 del 7 de Julio del 2003, en el capítulo II: Objetivo, ámbito y régimen de control para las instituciones del sector público, art. 15 se explica sobre los indicadores de gestión:

Art. 1 Objeto de la Ley.-

La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos

Art. 8.- Objeto del Sistema de Control.-

Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

Art.15.- Indicadores de Gestión.- Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará con la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas.

Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.

Así, el único requisito es que los indicadores de gestión que se determinen sean capaces de evaluar la gestión de un reparto o un sector.

Art. 45.- Responsabilidad administrativa culposa.-

La responsabilidad administrativa culposa de las autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores de las instituciones del Estado, se establecerá a base del análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y sobre el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales, especialmente las previstas en el Título III de esta Ley.

²² Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

²³ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes:

1. No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores.

Art. 46.- Sanción por faltas administrativas.-

Sin perjuicio de las responsabilidades civil culposa o penal a que hubiere lugar, los dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores de las instituciones del Estado que incurrieren en una o más de las causales de responsabilidad administrativa culposa previstas en el artículo anterior, originadas en los resultados de las auditorías, serán sancionados, con multa de uno a diez sueldos básicos del dignatario, autoridad, funcionario o servidor, de acuerdo a la gravedad de la falta cometida, **pudiendo además ser destituido del cargo**, de conformidad con la ley.

Art. 77.- Máximas autoridades, titulares y responsables.-

Los Ministros de Estado y las máximas autoridades de las instituciones del Estado, son responsables de los actos, contratos o resoluciones emanados de su autoridad. Además se establecen las siguientes atribuciones y obligaciones específicas:

1. Titular de la entidad:

b) Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para

²⁴ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores;

REGLAMENTO DE LA LOGGE

Art. 15.- Indicadores de gestión.-

Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo. La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas.

Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.

1.5.4 Marco conceptual

Otros términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los que nombramos a continuación.

Algunas de las definiciones reflejadas están establecidas en la Norma ISO 9000:2000.

Actividad:

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un

²⁵ Cuahtemoc Anda Gutiérrez Diciembre de 1999, Administración y Calidad/ Administration and Quality, Editorial Oveja Negra

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Cada uno de los elementos en los que se puede desglosar un proceso. Las actividades a su vez se pueden desglosar en Tareas.

Eficacia:

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)

Eficiencia:

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000, 3.2.15)

Indicador:

Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y claves.

Índice

Es la resultante obtenida de una comparación o medición realizada, es decir el valor numérico que materializa el indicador propuesto.

Instrucción:

Descripción documentada de una actividad o tarea.

ISO:

²⁶ Cuahatemoc Anda Gutiérrez Diciembre de 1999, Administración y Calidad/ Administration and Quality, Editorial Oveja Negra

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Consiste en una certificación de que la empresa está preparada para certificarse y trabajar, para tener la calidad (características) que se espera de un determinado producto o servicio (Conformidad estable a unas especificaciones).

Es indiscutible que el certificado ofrece muchas ventajas:

- Demostración de capacidad. Ventaja competitiva frente a los no certificados.
- Reducción del número de requisitos, inspecciones, auditorías, etc., a fin de obtener homologación para un cliente.
- Libre tránsito de productos y servicios en mercados locales e internacionales.

Calidad en la Gestión, NO Gestión de la Calidad. Lo verdaderamente importante no se centra en tener o no tener una certificación de calidad. Los certificados de calidad poco valdrían como factor diferencial frente a los competidores si el cliente es más exigente que las normas o, si todo el sector tiene la certificación de calidad. En realidad de lo que se trata es de conseguir una gestión impecable, la Calidad Total en la gestión.

Cuando se trata de calidad total, los métodos tradicionales de homologación no son suficientes. Es necesario asegurarse no solo de unas determinadas características del producto o del fabricante.

Se trata de certificar que la empresa está en posición de ofrecer realmente, y seguir ofreciendo en el futuro, los productos en cuestión con las características que se especifican, con los cumplimientos de entrega que se prometen, con la atención que el cliente espera, etc., es decir, calidad total.

²⁷ Imagen Piceses.eu

²⁸ Víctor Manuel Nava Carbellido – 2003, ISO 9000:2000: Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua, Editorial LIMUSA

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

El concepto de calidad deja de circunscribirse a las características de un producto y comienza a abarcar toda la relación Empresa - Cliente. Se centra más en la presencia de valor que en la ausencia de defectos, por cierto supuesta por el cliente

El concepto de calidad alcanza a todo aquello que en la empresa se hace, o se ha de hacer, para satisfacer cada vez mejor a los clientes. Cabe entonces hablar de calidad en un triple contexto:

1. Calidad del producto como uno de sus atributos
2. Calidad de servicio, atención al cliente en la medida en que contribuye a satisfacer las expectativas del cliente aumentando el valor añadido por él percibido.
3. Calidad de gestión que influye en la percepción del cliente a través del desempeño del personal; se manifiesta en la adopción de estrategias, elaboración de políticas y diseño de procedimientos orientados hacia la satisfacción del cliente y en una gestión coherente de recursos y personas.

Macroproceso:

Conjunto de Procesos interrelacionados y con un objeto general común.

Mapa de Procesos:

Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir sus interrelaciones principales.

²⁹ Salvador Mercado; Administración por procesos, Editorial LIMUSA, 2003.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Misión:

Enunciado que describe la razón de ser de una organización. "Lo que somos". La descripción de la misión debería incluir, según el caso, la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debe hacer o producir la organización? (productos y/o servicios)

¿Para qué o para quién lo hace? (clientes)

¿Cómo se propone hacerlo? (procesos básicos)

¿Dónde lo hace? (alcance organizativo y/o geográfico)

¿Proveedores? (Si son indispensables para el logro de la misión)

Procedimiento:

Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000:2000, 3.4.5) .

Proceso:

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas (ISO 9000:2000, 3.4.1)

Proceso clave:

Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Procedimiento:

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Proyecto:

Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos.

La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Producto:

Resultado de un Proceso (ISO 9000:2000, 3.4.2)

Registro:

Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (ISO 9000:2000, 3.7.6)

Sistema:

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1)

Sistema de Gestión:

Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos (ISO 9000:2000, 3.2.2)

³⁰ Salvador Mercado; Administración por procesos, Editorial LIMUSA, 2003.

³¹ Salvador Mercado; Administración por procesos, Editorial LIMUSA, 2003

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Subprocesos:

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Valores:

Conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos adoptado en una organización. Elementos de la cultura de una organización.

Adicionalmente a lo que hemos expuesto dentro de los conceptos básicos consideramos importante exponer brevemente la temática de procesos, lo cual es muy importante para el desarrollo del presente trabajo

El concepto básico de proceso es:

Sistema de actividades que transforman recursos (datos, información, insumos) en productos o servicios de acuerdo a las especificaciones del usuario final.

Un proceso debe contemplar un sistema de reportes que le permita obtener datos del comportamiento de las actividades del proceso y un sistema de medición por medio de indicadores de gestión.

Visión:

Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. "Lo que queremos ser" o "Cómo queremos ser vistos" en un plazo de tiempo determinado.

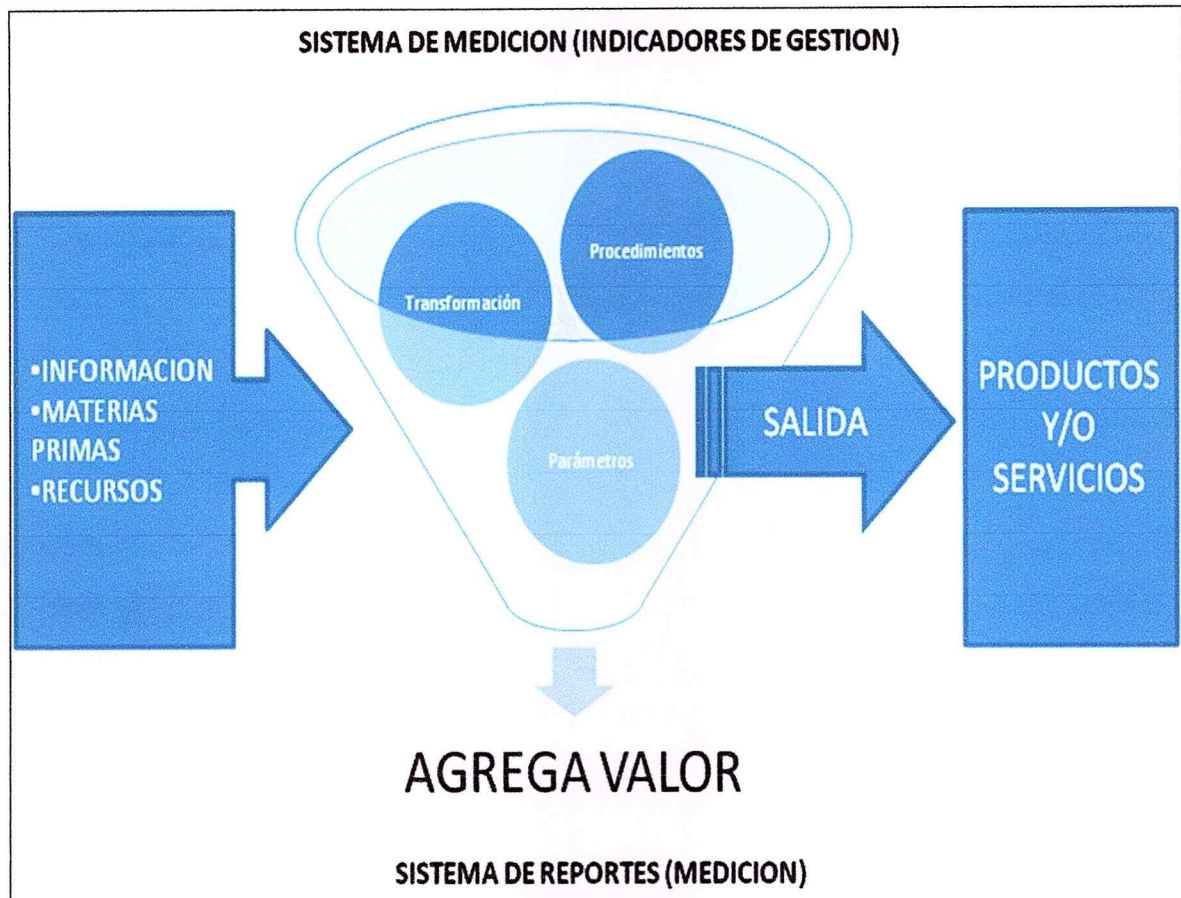


Figura 1.5.4

Otros conceptos importantes son:

Capacidad de Proceso:

Es la aptitud de un proceso para lograr un producto (bien o servicio) de acuerdo a las especificaciones del usuario final.

Cliente:

Organización o persona que recibe un producto. Algunos sinónimos utilizados son:

Usuario final

Consumidor

Beneficiario

³² Rodolfo E. Biasca; Gestión de cambio: El modelo Biasca: Organizational Improvement and Change, Editorial OutskirtsPress.com; Sep 1 del 2005

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Comprador

Paciente

Ciudadano

Documentación:

Un proceso puede o no estar documentado, es decir incluye un sistema de reportes. Si está documentado el proceso, se denomina "proceso documentado".

Entrada:

Las entradas de un proceso son por lo general salidas de otro proceso, lo constituyen materias primas, materiales, información, personas, insumos, recursos financieros, etc.

Procedimientos:

Es la metodología del proceso, cuando este se encuentra bajo control se especifican métodos para llevar a cabo las actividades, se puede decir que un procedimiento es un proceso normalizado.

Producto:

Es la salida del proceso, esta puede ser un bien tangible (lápiz, informe escrito) o un bien intangible (conocimiento).

Proveedor:

Organización o persona que suministra un producto o servicio, son sinónimos:

Productor

Distribuidor

Minorista

Vendedor

Prestador de un servicio

Contratista

1.6 Formulación de las hipótesis y sus variables

1.6.1 Hipótesis general

La implementación de procesos e indicadores de gestión en la Armada del Ecuador contribuiría a que la calidad del servicio sea eficiente y eficaz.

Variable dependiente

Insatisfacción del cliente y la mala imagen de la Armada del Ecuador representados en la calidad del servicio prestado y los niveles de eficiencia y eficacia.

Variable independiente

Gestión eficiente: que a mediano plazo la Armada del Ecuador implemente la gestión por procesos e indicadores de gestión.

1.6.2 Hipótesis particulares

1. Si los funcionarios de la Armada del Ecuador obtienen el conocimiento necesario, sería posible aplicar los niveles de gestión determinados.
2. Si los funcionarios de la Armada del Ecuador obtienen el conocimiento necesario, sería posible aplicar los niveles de procesos determinados.
3. Si la Armada del Ecuador logra aplicar las normas y controles en los procesos e indicadores de gestión, la institución sería más eficiente.
4. Si se determina los niveles de gestión que se deben desarrollar, la Armada del Ecuador podría cumplir con esto.
5. Si logramos conseguir que los funcionarios de la Armada del Ecuador alcancen una participación correcta en la aplicación de los procesos e indicadores de gestión, la institución sería más eficiente.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

6. Si se determina la responsabilidad que deben tener los funcionarios en llevar este control, la Armada del Ecuador obtendrá el nivel de gestión requerido.

Variable dependiente

Resultados ineficientes del nivel de gestión alcanzado o desconocidos.

Desconocimiento de la consistencia y resultado de los procesos.

Variable independiente

Gestión eficiente: que a mediano plazo las empresas de servicio del sector público ecuatoriano implementen la gestión por procesos, y optimicen la utilización de los recursos disponibles.

1.6.3 Sistema de Indicadores

VARIABLE	INDICADOR	INDICE / RESULTADO
Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos por servicio recibido.	75% de satisfacción se considera un resultado eficiente.
Nivel de gestión logrado	Metas logradas Vs. Metas planteadas.	90% de efectividad se considera óptimo
Consistencia de procesos	Procesos efectivos Vs. Procesos planteados.	100% de efectividad, en consistencia debe presentarse.
Administración de Recursos	Recursos utilizados Vs. Recursos asignados	95% o menos, como resultado se considera excelente.

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de estudio

Es descriptivo, ya que llegamos a establecer las características de las unidades investigadas, es decir investigar el desempeño laboral de los funcionarios de de la Armada del Ecuador ante la aplicación de los procesos e indicadores de gestión.

La investigación que se realiza en nuestro estudio es aplicada, explicativa, de campo, no experimental, transversal y descriptiva.

Nuestro estudio tiene una perspectiva cuantitativa y cualitativa.

1.7.2 Métodos de investigación

Para desarrollar nuestra investigación se utilizaron los siguientes métodos:

El método histórico - lógico el cual nos permitió conocer como ha sido la evolución y crecimiento de de la Armada del Ecuador respecto a nuestra temática de investigación.

El método analítico - sintético nos sirvió para procesar toda la información obtenida mediante la observación, encuestas, entrevistas y la imagen proyectada al mercado.

El método deductivo nos permitió demostrar e identificar los problemas que existen implícitamente en el objeto de la investigación, nos ayudará a demostrar la problemática que existe en de la Armada del Ecuador, debido a que no se han modernizado utilizando herramientas administrativas modernas.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

El método hipotético nos permitirá demostrar teóricamente si es positivo o negativo la aplicación de estos métodos administrativos en de la Armada del Ecuador.

El método explicativo se desarrolla mediante un argumento lógico, razonado y conceptual de los hechos del tema investigado, asumiendo un procedimiento teórico, deductivo, analítico y sintético.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Las fuentes de información fueron los repartos navales que constituyen de la Armada del Ecuador, quienes de acuerdo a la Ley, están en la obligación de proporcionar cualquier tipo de información a la comunidad, siempre y cuando esta no atente contra la seguridad interna de la nación o a sus intereses.

Las técnicas a ser empleadas para la investigación fueron:

Fuentes primarias

Las encuestas.- se aplicaron a los funcionarios de de la Armada del Ecuador, de donde se obtendrá información, para verificar si realmente se tiene conocimiento respecto a lo que es la aplicación de los indicadores de gestión y los procesos.

Fuentes secundarias

Libros, revistas, textos, documentos, manuales, etc.

Observación.- para adquirir información directa, rápida y real que nos permita llegar a resultados veraces y oportunos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

La muestra tomada para el presente trabajo se compone de 600 elementos de la fuerza naval conformada por oficiales, tripulantes y servidores públicos a nivel institucional, y a nivel micro se subdivide una muestra de 46 elementos del total de encuestados que corresponde al 100% del personal que conforma la Inspectoría General de la Armada, que es el Reparto Naval en donde centraremos el estudio de mercado y la implementación del presente trabajo.

1.7.4 Tratamiento de la información

Para determinar la veracidad de las hipótesis hemos escogido a la Armada del Ecuador, considerando los siguientes antecedentes:

La Armada del Ecuador, a nivel macro presta los servicios de defensa y seguridad interna y externa del País, garantizando la soberanía nacional y contribuyendo al desarrollo del mismo, adicionalmente también presta servicios a la comunidad nacional e internacional en temas referentes a Intereses marítimos, Investigación oceanográfica y climatológica, marina mercante, salud, educación, construcción de obras civiles y portuarias, mantenimiento, reparación y construcción de barcos, lanchas, gabarras, botes de pesca y turismo, etc.

La institución mencionada, y, que será motivo de nuestro análisis tiene ochenta y cinco dependencias en su estructura organizacional (Universo), cada una de estas con personería jurídica propia y una función básica y misión claramente definida que cumplir, las mismas que son denominadas repartos navales.

Dentro de todas las dependencias internas, labora un total aproximado de diez mil doscientas personas entre militares y civiles, de los que se tomó un porcentaje razonable de muestra de todas y cada uno de sus repartos, se realizaron las encuestas al personal de oficiales, tripulantes y servidores públicos de la institución; dicha encuesta fue carácter anónimo con el afán de conocer la

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

situación mismos respecto a la necesidad institucional de administrar adecuadamente su gestión mediante mecanismos técnicos denominados procesos y los correspondientes indicadores para medir y evaluar sus resultados.

1.8 Resultados e impactos esperados

Por medio de la investigación se lograron los siguientes resultados:

El grado de desarrollo de la cultura de procesos e indicadores de gestión en la Armada del Ecuador, conforme a la Ley.

Identificar los procesos de la Armada del Ecuador que se generan en sus dependencias internas.

Cuantificar y medir de alguna manera el grado de implementación de una metodología útil a la vez que práctica y sencilla para lograr el fácil entendimiento y aplicación de la misma en la Armada del Ecuador.

La existencia de un sistema de indicadores de gestión a la medida de la organización de acuerdo a los procesos identificados.

La existencia y demostración por indicadores de gestión financieros y no financieros en el logro de los resultados obtenidos en todos los niveles de la organización.

Contar con indicadores de gestión a la medida de los procesos y de esa manera:

- Proporcionar información útil, confiable y oportuna al más alto nivel

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Facilitar la realización de correcciones oportunas y concurrentes si se presentaren desviaciones respecto a los objetivos y metas institucionales.
- Se constituirán en factores críticos del éxito para alcanzar los objetivos y metas Institucionales.
- Cumplimiento de la Ley
- Contribuir directamente al fortalecimiento institucional.
- Optimizar la toma de decisiones estratégicas mediante información objetiva de la gestión cumplida.
- Proporcionar información con valor agregado en tiempos reales para la Institución.
- Permitir visualizar y corregir las deficiencias Administrativas, Financieras y Operativas.
- Ahorrar recursos y esfuerzos innecesarios
- Motivar al personal.
- Fomentar la cultura de calidad con el mejoramiento continuo.
- Optimizar la utilización de los recursos disponibles.
- Elevar el nivel de competitividad y rentabilidad institucional.
- Permitir la medición automatizada de la gestión cumplida en la Institución.
- Elevar notablemente los niveles de eficiencia y eficacia de la institución.
- Proyectar una sólida imagen institucional a nivel líder de acuerdo a las exigencias legales y al contexto internacional.
- Contribuir a la modernización de los procedimientos internos.
- Contar con medios automatizados y eficientes para el control interno.
- Salvaguardar la estabilidad e integridad de los funcionarios

Demostrar de manera cuantificable el mejoramiento de la organización una vez levantados los procesos e indicadores de gestión.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Lograr que la Armada del Ecuador se encuentre a la altura de las mejores organizaciones del mundo en lo referente a la corrección oportuna de falencias detectadas y mejoramiento continuo una vez desarrollada la herramienta de procesos e indicadores de gestión, así como han venido trabajando las organizaciones públicas de los países del primer mundo.

Convertir las debilidades y falencias de la gestión en verdaderas fortalezas y oportunidades, con resultados claros y objetivos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES GENERALES	VARIABLES EMPÍRICAS	INDICADORES GENERALES
¿Cuáles son los procesos e indicadores de gestión que deben aplicarse en la Armada del Ecuador, que garanticen el mejoramiento continuo, y por ende el aumento de la calidad de servicio a la población?	Identificar los procesos e indicadores de gestión a cumplirse en la Armada del Ecuador, que permitan ejecutar los mecanismos de control que harán posible el aumento del desarrollo institucional mejorando la calidad de servicio que ofrecen a la población ecuatoriana.	La implementación de procesos e indicadores de gestión en la Armada del Ecuador contribuirá a que la calidad del servicio sea eficiente y eficaz.	Variable dependiente Insatisfacción del cliente y la mala imagen de la Armada del Ecuador representados en la calidad del servicio prestado y los niveles de eficiencia y eficacia. Variable independiente Gestión eficiente: que a mediano plazo la Armada del Ecuador implemente la gestión por procesos e indicadores de gestión.	Insatisfacción de clientes. Calidad del servicio prestado. El nivel de eficiencia de prestación del servicio. Eficacia en prestación del servicio.	Nivel de satisfacción de clientes. Nivel de calidad del servicio. Nivel de eficiencia de servicios prestados. Nivel de eficacia de servicios prestados.
SISTEMATIZACIÓN	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICAS	PARTICULARES	EMPÍRICAS	
¿Cuál es el nivel de conocimiento que deben tener los funcionarios en la Armada del Ecuador respecto a la gestión a desarrollarse?	*Establecer el nivel de conocimiento que deben tener los funcionarios de la Armada del Ecuador con respecto a la gestión que deben aplicar.	Si los funcionarios de la Armada del Ecuador obtienen el conocimiento necesario, sería posible aplicar los niveles de gestión determinados.	Variable dependiente Resultados ineficientes del nivel de gestión alcanzado o desconocidos. Desconocimiento de la consistencia y resultado de los procesos. Variable independiente Gestión eficiente: que a mediano plazo las empresas de servicio del sector público ecuatoriano implementen la gestión por procesos, y optimicen la utilización de los recursos disponibles	Capacidad de respuesta para disponer de sistema de gestión. Oportunidad de estructuración de los procesos.	
¿Cuál es el nivel de conocimiento que deben tener los funcionarios en la Armada del Ecuador respecto a los procesos que deben aplicarse?	Determinar el nivel de conocimiento que deben tener los funcionarios de la Armada del Ecuador con respecto a los procesos que deben aplicarse.	Si los funcionarios de la Armada del Ecuador obtienen el conocimiento necesario, sería posible aplicar los niveles de procesos determinados.			
¿Cómo están normados y controlados los procesos e indicadores de gestión en la Armada del Ecuador?	Justificar las normas y controles que existen en los procesos e indicadores de gestión para la Armada del Ecuador.	Si la Armada del Ecuador logra aplicar las normas y controles en los procesos e indicadores de gestión, la institución sería más eficiente.			
¿Cómo se establecen los niveles de gestión a cumplirse?	Determinar los niveles de gestión que debe cumplir la Armada del Ecuador.	Si se determina los niveles de gestión que se deben desarrollar, la Armada del Ecuador podría cumplir con esto.			
¿Cuál es el nivel de participación de los funcionarios de la Armada del Ecuador con respecto a los procesos?	Establecer el nivel de participación que deben tener los funcionarios en la Armada del Ecuador.	Si logramos conseguir que los funcionarios de la Armada del Ecuador alcancen una participación correcta en la aplicación de los procesos e indicadores de gestión, la institución sería más eficiente.			
¿Cómo se establece quien es el responsable de controlar los niveles de gestión?	Establecer en la Armada del Ecuador la responsabilidad que debe tener el funcionario en llevar el control del nivel de gestión.	Si se determina la responsabilidad que deben tener los funcionarios en llevar este control, la Armada del Ecuador obtendrá el nivel de gestión requerido			

CAPITULO II

2.- ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis de la situación actual.

En sentido general las organizaciones, desde los tiempos de Taylor, Fayol, y otros, que iniciaron en el siglo XIX un diseño organizacional que ha sido el tradicional hasta nuestros días.

El mismo ha mantenido, con algunas variantes de forma pero no de fondo, la estructura organizacional piramidal, la jerarquía con el poder de decisión en la cima y una división del trabajo por funciones agrupadas en departamentos, direcciones u otras áreas y sin una orientación hacia el cliente.

Es indiscutible que estamos habituados a pensar y actuar con la división por funciones y no por procesos, lo cual debe llevarnos a una profunda reflexión para trabajar con nuevas variantes más eficaces y eficientes.

La división por funciones crea fronteras en los departamentos o áreas de trabajo lo cual inclina al cumplimiento de los objetivos particulares del área y limita una visión más amplia e importante que constituye el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización, y esto se enquistó especialmente en nuestras empresas del sector público ecuatoriano.

Igualmente otro punto relevante que atañe la gestión cumplida por las empresas del sector público ecuatoriano se debe a la constante campaña de desprestigio por grupos económicos interesados en ciertas actividades que se pueden ver afectadas directa e indirectamente por el trabajo desarrollado por estas entidades estatales, como por ejemplo a Petroecuador que se lo acusa de no tomar medidas

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

preventivas para evitar desabastecimiento de gas, a las empresas eléctricas que operan de tal manera que se termina recurriendo a estiajes, y a muchas otras.

Principalmente por estas razones, nosotros hemos enfocado un trabajo completamente independiente a conflicto de intereses por parte de grupos económicos o la comunidad que pudiese estar manipulada para congestionar su imagen y marcha administrativa, de tal manera que sólo así nos centramos en los resultados obtenidos por el desarrollo de sus procesos, y la medición y evaluación aplicando indicadores de gestión.

Nos hemos centrado en torno a la Armada del Ecuador, que es una empresa netamente pública, aunque sea militar no está excluida de análisis respecto a la calidad de sus servicios en muchísimos frentes de trabajo como lo son la educación, salud, seguridad marítima, industria naval, transporte de petróleo y sus derivados, etc.

Hemos encontrado que a lo largo de los últimos 8 años, la Armada del Ecuador ha venido trabajando de manera fuerte y decidida en el mejoramiento de sus servicios mediante procesos e indicadores de gestión, y para conseguir aquello, han delineado algunos objetivos básicos se mencionan:

1. Despertar la inquietud en los repartos navales por el desafío de mejorar significativamente la calidad de los servicios.
2. Mostrar que esto es posible realizarlo en la institución, como lo han hecho muchas otras armadas del mundo desde hace algún tiempo, y están trabajando en planes y estrategias para lograr estas metas.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

3. Presentan algunas herramientas, que existen para elevar los niveles de calidad y servicio, las que, en términos generales son sencillas pero requiere de la voluntad en organización, planificación y aplicación de estas.

Las empresas de servicios del sector público ecuatoriano, no están adecuada ni satisfactoriamente encasilladas en aplicar el mejoramiento continuo de sus servicios, mediante la aplicación de procesos e indicadores de gestión según las disposiciones y regulaciones estatales vigentes para el efecto.

Pese a que hemos dicho que la Armada del Ecuador si ha venido desarrollando un arduo y constante trabajo para dar fiel cumplimiento a las disposiciones de Ley y propiciar el mejoramiento continuo, se presentan muchas situaciones interesantes al respecto, que han limitado considerablemente materializar los resultados deseados.

Aún no se logra concadenar la armonía entre los procesos identificados tanto a nivel macro institucional como micro, ya ha nivel de los repartos navales, puesto que aún se mantiene la brecha entre la administración tradicional por funciones y la deseada que es por procesos.

Por lo que se afirma que el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional, optimizando la utilización de los recursos disponibles, y el contingente humano a la medida de las necesidades y directamente vinculado con la capacidad operativa de las empresas.

La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

2.1.1 Conformación de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano

El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes fundamentales del País.

Hemos clasificado de una manera macro al Sector Publico, mediante la siguiente clasificación:

Poder Ejecutivo y Gabinete Presidencial

Poder Legislativo y Judicial

Empresas del Estado

Gobiernos Seccionales

Medios de Comunicación

Universidades

2.1.2 Empresas e instituciones del sector público

Las tenemos divididas a nivel macro de acuerdo a la clasificación antes expuesta, existiendo alrededor de 421 organismos estatales siendo estas las principales instituciones en donde se tiene que aplicar el objeto de nuestra investigación de acuerdo a la Ley, y por sobre todas las cosas al hecho de convertirse cada vez en entidades modernas, ágiles y con verdadera vocación de servicio, y romper el paradigma o mejor dicho el estigma que todo el sector público es ineficiente y caótico en cuanto a la prestación de servicios que están obligados a dar a todos sus clientes internos y externos que se benefician de manera directa e indirecta de los resultados de su gestión interna, desde lo macro hasta lo micro, pues no existe individuo, tarea, acción, procedimiento o proceso que funcione independientemente de la realidad de su entorno.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

CATEGORIA	No. EMPRESAS O INSTITUCIONES	PORCENTAJES	DESCRIPCION
PODER EJECUTIVO Y DE GABINETE PRESIDENCIAL	50	11.88 %	GABINETE PRESIDENCIAL
ASAMBLEA NACIONAL Y PODER JUDICIAL	18	4.28 %	
EMPRESAS DEL ESTADO	30	7.13 %	
GOBIERNOS SECCIONALES	245	58.19 %	MUNICIPIOS Y PREFECTURAS
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	40	9.50 %	TELEVISION, REVISTAS, RADIOS Y PERIODICOS
UNIVERSIDADES	38	9.03 %	
TOTAL	421	100.00 %	

Gráfico ilustrativo de los porcentajes de cada categoría de las empresas del Sector Público.

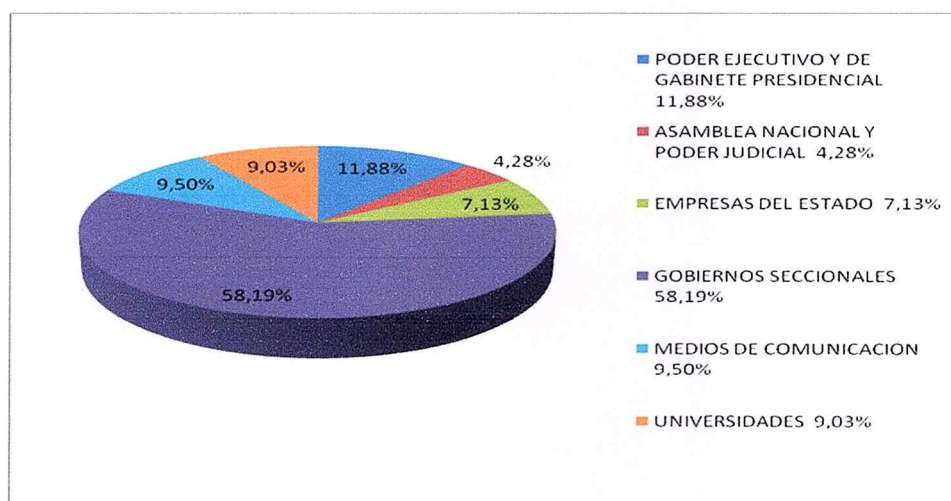


Gráfico 2.1.1

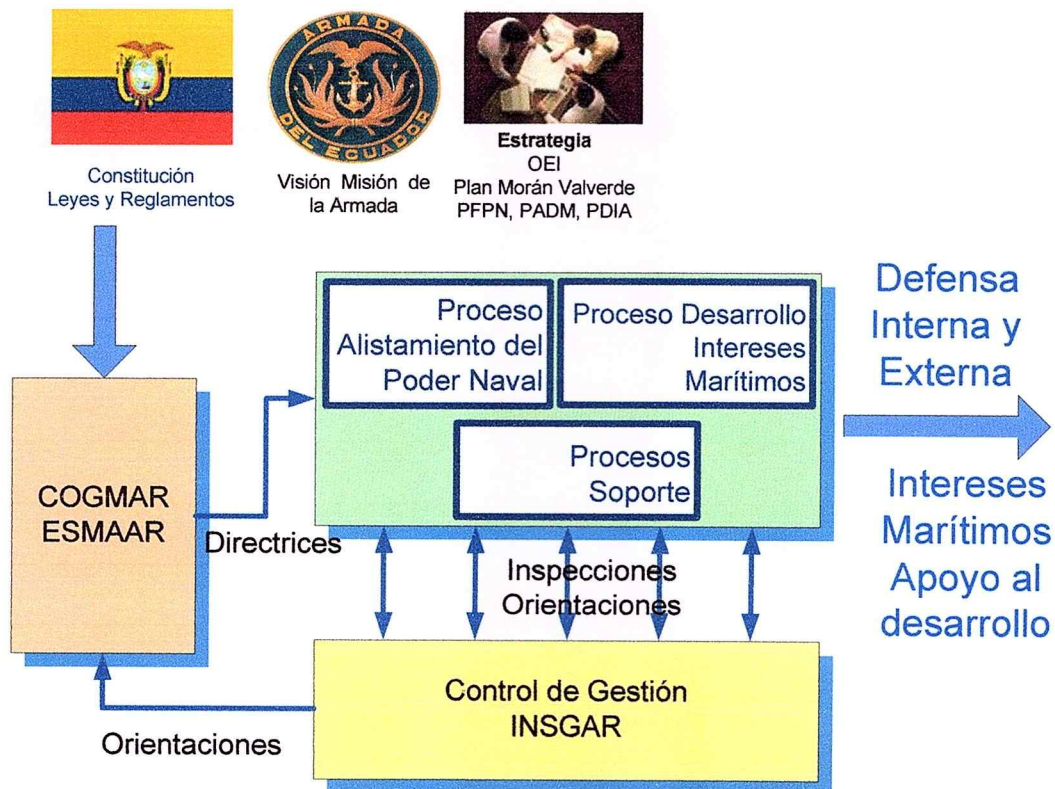
Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

2.1.3 Cultura corporativa de la Armada del Ecuador

La Armada, conciente de los cambios en los escenarios y el creciente valor de los intangibles, busca establecer indicadores para su correcta administración, esto es poder interpretar lo que ésta ocurriendo, regular las variables que se salgan de los limites y tener presente las consecuencias de sus decisiones.

La Armada del Ecuador básicamente tiene dos Macroprocesos: alistamiento del Poder Naval y El Desarrollo de los Intereses Marítimos, procesos que permiten contribuir a la Defensa del Estado, Proyectar los Intereses Marítimos y Apoyar al Desarrollo del País.

La Armada ha realizado su planificación estrategia generando políticas y objetivos estratégicos, disponiendo a sus sectores ejecuten acciones que permitan alcanzar los objetivos planteados por la planificación institucional.



Misión de la Armada:

Ing. Com. Guido Poveda Burgos, Ing. Com. Fausto Poveda Burgos, Ing. Com. Freddy González Torres

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Organizar, entrenar, equipar y mantener el Poder Naval, así como participar en los procesos que garanticen la seguridad de la Nación y propendan a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los Objetivos Nacionales, de acuerdo a la planificación prevista para tiempos de paz, conflicto y de guerra.

Visión de la Armada:

Una Armada con Poder Naval disuasivo lista para enfrentar las amenazas; comprometida con el desarrollo y proyección de los Intereses Marítimos; conformada por hombres de elevada capacidad profesional y moral.

Valores institucionales:

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura institucional a fin de que garanticen que las estrategias se enmarquen dentro de la ley.

De acuerdo a lo señalado en el Concepto Estratégico Naval 2005, el señor COGMAR, estableció que los valores como el honor, lealtad y disciplina son la base moral del sustento institucional.

HONOR.- Es el sentimiento de dignidad moral que se basa en el propio respeto y en el que radica el valor fundamental de los miembros de las Fuerzas Armadas.

LEALTAD.- Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas y de entrega total a la Institución.

DISCIPLINA.- Actitud individual o colectiva que asegura una pronta obediencia a las órdenes y la iniciación de una acción apropiada en ausencia de órdenes. Conjunto de Leyes y Reglamentos que rigen cuerpos, instituciones o profesiones.

2.1.4 Cultura corporativa de la Inspectoría General de la Armada

La Contraloría General del Estado, es el organismo Técnico Superior de Control, tiene atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversiones, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría de su supervisión y control. Específicamente en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, en su Art. 15, expresa que "Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

Misión de la Inspectoría General de la Armada:

Controlar y supervisar oportunamente las actividades técnico-operacionales, administrativas y financieras de los repartos navales y entidades adscritas a la Institución.

Visión de la Inspectoría General de la Armada:

Alcanzar la excelencia en la gestión de control de las actividades de la institución, con oportunidad, proyectando una imagen de eficiencia, eficacia y equidad, contando con personal capacitado, medios adecuados y suficientes.

Valores de la Inspectoría General de la Armada:

Honestidad.- comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Responsabilidad y respeto.- La responsabilidad es el valor que esta en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Y el respeto es el término se refiere a cuestiones morales y éticas.

Lealtad.- Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas y de entrega total a la Institución

Ética.- El personal de la INSGAR ha sido estrictamente seleccionado como el más apto e idóneo para cumplir las funciones de control dentro de la institución, y han sido probadas y evaluadas exhaustivamente en su comportamiento ético y profesional previo al ejercicio de sus funciones.

2.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

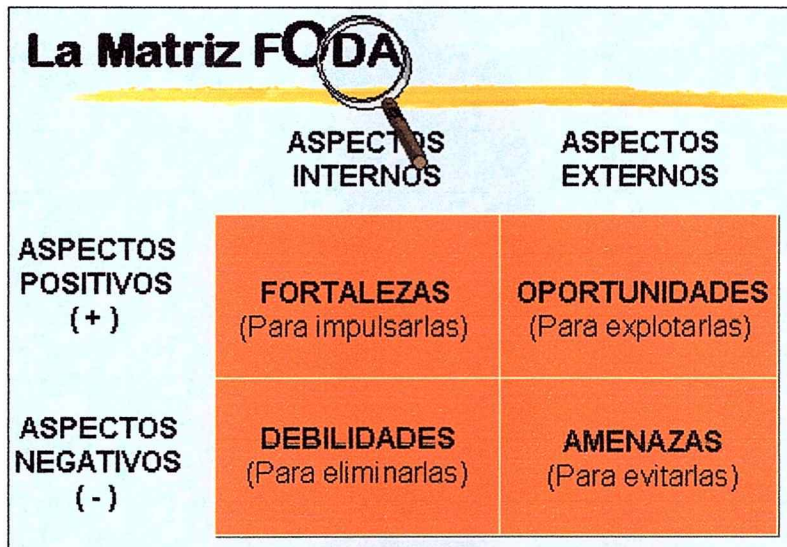
2.2.1 Análisis FODA de las empresas del Sector Público Ecuatoriano

Para realizar un adecuado análisis de la situación, hemos optado por la utilización de la matriz FODA, que es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que nos permitirá trabajar con toda la información que poseemos en referencia a la Armada del Ecuador como una empresa de servicios del Sector Público Ecuatoriano, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa nuestro esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la muestra y el entorno en el cual éste compite.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades, aspectos sobre los cuales no se tiene algún grado de control.
2. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar en el mercado seleccionado. Aquí se debe desarrollar todas las capacidad y habilidades para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

2.2.1.1 Aspectos internos; Fortalezas y Debilidades

2.2.1.1.1 Fortalezas

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Entiéndase primero por fortalezas, algún valor, capacidad o conocimiento que poseemos en grado superior al promedio y que, por su mejor utilización, producirá mejores resultados

La condición es precisamente esa: lograr **RESULTADOS** (De no ser así, estamos hablando de virtudes, adjetivos o alabanzas mutuas).

- Ordenamiento y respaldo jerárquico
- Equipamiento electrónico y telecomunicaciones a nivel nacional.
- Se cuenta con la Dirección de desarrollo administrativo
- Sólida personería jurídica
- Contacto permanente con la sociedad
- Personal calificado y capacitado en diferentes áreas
- Cuenta con infraestructura adecuada
- Trabajo en equipo
- Conocimiento del marco legal e institucional
- Organización estructurada
- Jerarquía militar
- El trabajo se basa en leyes, reglamentos, manuales, etc.
- El talento humano militar conoce la funcionalidad real de la fuerza naval
- Somos el único órgano superior de control y asesoría a nivel institucional
- Estructura organizacional
- Control interno permanente

2.2.1.1.2 Debilidades

Las debilidades son algún valor, capacidad o conocimientos que tenemos por debajo del promedio, y cuya permanencia significa un obstáculo para lograr los objetivos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Las debilidades son factores que dificultan el logro de los resultados (No se deben confundir con IMPERFECCIONES humanas).

- Alta rotación del personal “militar”
- Orgánico incompleto
- Falta de infraestructura informática y tecnológica
- Falta de una adecuada estructura de áreas de trabajo
- Orgánico propuesto no aprobado
- Falta de recursos
- Insuficientes sistemas de comunicación
- Falta de difusión del Plan Estratégico, Procesos e Indicadores de Gestión
- Falta de difusión del plan de incentivos para el personal
- Falta de capacitación al personal nuevo
- Falta medio de transporte
- Seguridad de sistemas informáticos
- No hay acceso a la información
- Prevalece la jerarquía militar a la función del trabajo

2.2.1.2 Aspectos externos; Oportunidades y Amenazas

2.2.1.2.1 Oportunidades

Las oportunidades representan Situación o situaciones, circunstancias o combinación de circunstancias favorables para lograr un propósito establecido.

Tiempo o momento adecuado y preciso que ayuda a lograr los resultados esperados.

Una buena ocasión para avanzar y lograr una ventaja frente a los demás en el sentido de una dirección preestablecida.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Capacitar al personal en nuevas metodologías
- Implementar nuevas tecnologías
- Determinar errores y poder orientar en la marcha su solución
- Proceso de cambio institucional
- Proporcionar asesoramiento y seguridad al Estado
- Período de reorganización institucional con personal capacitado

2.2.1.2.2 Amenazas

Están conformadas por presiones fuertes, penosas y graves que impiden alcanzar los objetivos propuestos.

Expresiones de la intención de daño, destrucción o penalidad, como de venganza o intimidación.

También es la indicación de un peligro inminente o maldad, o la fuente potencial de esta indicación (Riesgo).

- Falta de asignación presupuestaria para inversión en equipamiento
- Resistencia a cumplimiento de recomendaciones
- Presiones externas
- Amenazas de sanción
- Imposición de órdenes
- Abuso de autoridad
- Acceso a la información
- Nuevas políticas gubernamentales
- Limitado presupuesto para la gestión
- Reducción del personal

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Permanente cambio de leyes y reglamentos que regulan la gestión institucional
- No está definido el campo de acción, dependemos de una orden externa para investigar
- Fuga de información

Una vez realizado el análisis Interno-Externo / Positivo-Negativo debemos hacer un esfuerzo adicional para “focalizar” los recursos de la organización.

Para ello vincularemos los elementos con otras dos matrices: Áreas Ofensivas y Defensivas.

2.2.1.2.3 Matriz de iniciativas estratégicas

		MIRAR HACIA ADETRON	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MIRAR HACIA AFUERA	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA AGRESIVA	ESTRATEGIA DE REVITALIZACION
	AMENAZAS	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION CONCENTRICA O DE BUSQUEDA DE NICHOS O DIVERSIFICACION	ESTRATEGIA DE TRINCHERA, ENAJENAR O LIQUIDAR

2.2.2 Análisis del entorno

Para obtener los mejores resultados de nuestro trabajo de grado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, nos

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

hemos decidido por adoptar el método FODA para realizar el análisis comparativo descrito en el numeral 2.2 del presente acápite.

Con los resultados obtenidos con la aplicación de la matriz FODA, se puede optar por tres maneras de analizar el entorno del negocio:

Análisis ad-hoc. A corto plazo, exámenes esporádicos, normalmente iniciados por una crisis.

Análisis regular. Estudios realizados sobre un plan regular (por ejemplo, una vez al año).

Análisis continuo (también llamado aprendizaje continuo). Recogida de datos estructurada de forma continua sobre un amplio espectro de factores del entorno.

De acuerdo a nuestro análisis y experiencia adquirida, podemos asegurar que en el turbulento entorno en el que se desarrollan las actividades de la Armada del Ecuador, **hoy en día el mejor método es el análisis continuo**, pues este asegura la permanencia de un sistema de mejoramiento permanente y predisposición al cambio de manera optimista y proactiva.

Y hemos podido constatar efectivamente que así se presenta en muy pocas dependencias de la Armada del Ecuador en donde ya se ha iniciado todo un esquema de sensibilización y aplicación de procesos e indicadores de gestión, como el Estado Mayor, Comandancia General de Marina e Inspectoría General de la Armada.

Existe toda una estructura de reglamentos, y directivas férreamente aplicados respecto a la periodicidad con que se levantan los datos de los resultados obtenidos en el último cuatrimestre mediante la ejecución de revistas e inspecciones de gestión.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Producto de la recogida de datos de forma continua, se dictaminan de órdenes para implementar medidas correctivas, e informes de cumplimiento debidamente presentado y justificado al nivel superior de la institución objeto de nuestro análisis.

El método que ha seleccionado la Armada del Ecuador, le permite actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades que se le presentan, y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido una brecha o daño significativo con respecto a la gestión que esta debe desarrollar para asegurar la prestación de sus servicios a toda la colectividad nacional y/ o internacional según sea el caso.

2.2.3 Escenario del territorio

El escenario y territorio seleccionado para nuestro trabajo es la Armada del Ecuador, cuyo alcance institucional es a nivel nacional, pero por facilidades logísticas, hemos accedido a cotejar continuamente información referente al mejoramiento continuo en la ciudad de Guayaquil

2.3 Presentación de resultados y diagnósticos

Para levantar información fidedigna, hemos recurrido directamente a la fuente, que es la Armada del Ecuador, se ha canalizado un total de 600 encuestas de carácter anónimo al personal militar y civil, con un contenido de 6 preguntas cada una, y hemos tabulado 3,600 resultados que son detallados en el contenido de este trabajo.

E igualmente, una vez realizadas las encuestas a nivel institucional, cabe señalar que se han separado los resultados obtenidos en la Inspectoría General de la Armada, que es un Reparto Naval conformado por 46 miembros distribuidos de la siguiente manera, 12 oficiales, 26 tripulantes y 8 servidores públicos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Cabe resaltar que las encuestas fueron realizadas a nivel nacional en la fuerza naval, y fueron repartidas de manera aleatoria en todos los sectores institucionales.

1. Sector Operativo

Es el encargado de administrar, entrenar, evaluar y dirigir todas las capacidades de defensa interna y externa de la nación, se encarga de mantener un alto grado de alistamiento, listo para la guerra.

2. Sector Material

Sector encargado de todos los aspectos logísticos de la fuerza naval, como lo son, las adquisiciones, construcciones, reparaciones, mantenimiento, desarrollo de muelles y bases, y transporte para proveer así de todos los insumos necesarios para el desenvolvimiento de la fuerza naval.

3. Sector Intereses Marítimos

Este sector está encargado de velar por todas las leyes, planes y programas a nivel nacional e internacional, con organismos nacionales e internacionales que tengan incidencia con nuestro mar territorial, y promueva la conciencia marítima en el Ecuador.

4. Sector de Espacios Acuáticos

Estructura orgánica institucional, encargada de velar por la seguridad y vida en la mar, ríos, afluentes y lagos, control de embarcaciones, playas y bahías, regula y controla toda actividad marina costera, empresas dedicadas a la pesca, navegación, explotación de recursos y transporte acuático de todo tipo.

5. Sector de Educación y Doctrina

Es el sector encargado de desarrollar y administrar todo el sistema de educación, capacitación y perfeccionamiento del personal de carrera naval-militar, a más de

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

fijar la doctrina institucional en todo lo relacionado al mejoramiento continuo del talento humano institucional.

6. Sector de Personal

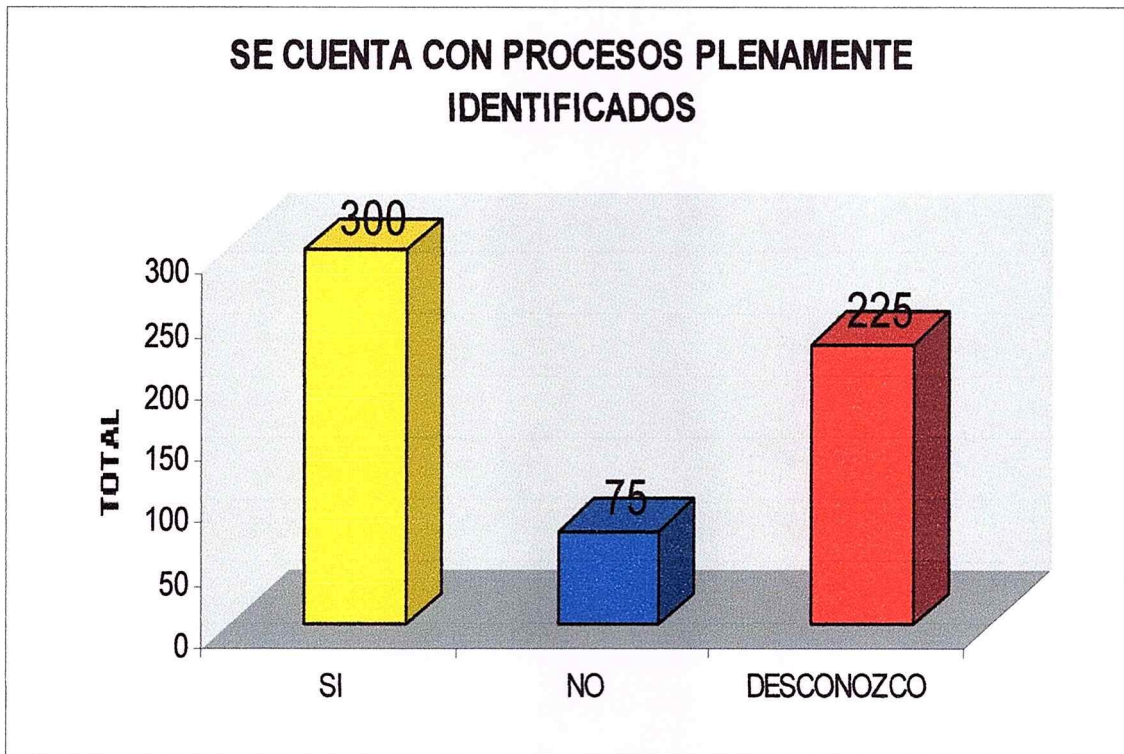
Administra, controla y regula la trayectoria y rendimiento de todo el personal militar y civil de la fuerza naval, responsable de la rotación del personal militar de acuerdo a sus grados y especialidades, este sector es a su vez la unidad administrativa de recursos humanos de la Armada que debe acoger y ejercer todas las disposiciones y regulaciones emitidas para la regulación del personal que labora en empresas del sector público ecuatoriano.

7. Sector Administrativo

Es el organismo de más alto nivel institucional, pues es el encargado de administrar la política y objetivos institucionales y velar por su correcta aplicación en toda la fuerza, elabora los planes estratégicos y de campaña.

2.3.1 Resultados

2.3.1.1 Resultados a nivel institucional

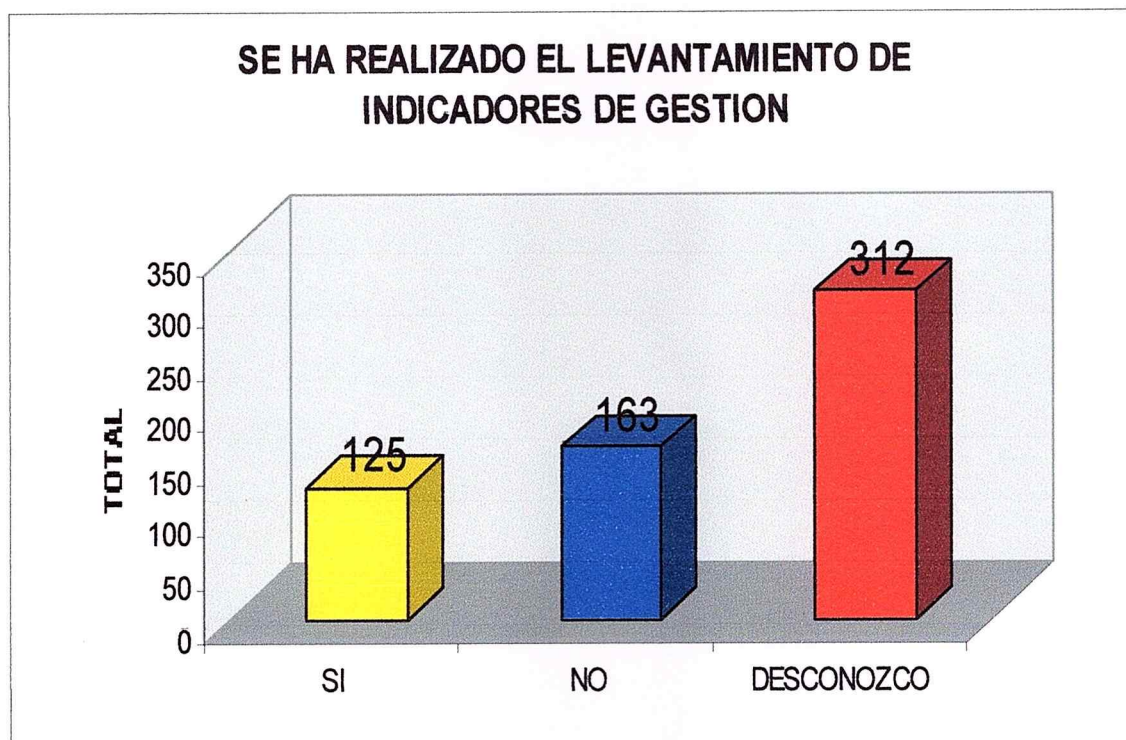


Del total del personal encuestado a nivel nacional en la fuerza naval, es realmente preocupante que el 50% (300) del mismo manifieste que si cuenta con procesos plenamente identificados en su respectiva organización (repartos navales).

El 12.5% (75) señala que no se han identificado aún los procesos que dirigen el curso de su gestión administrativa organizacional.

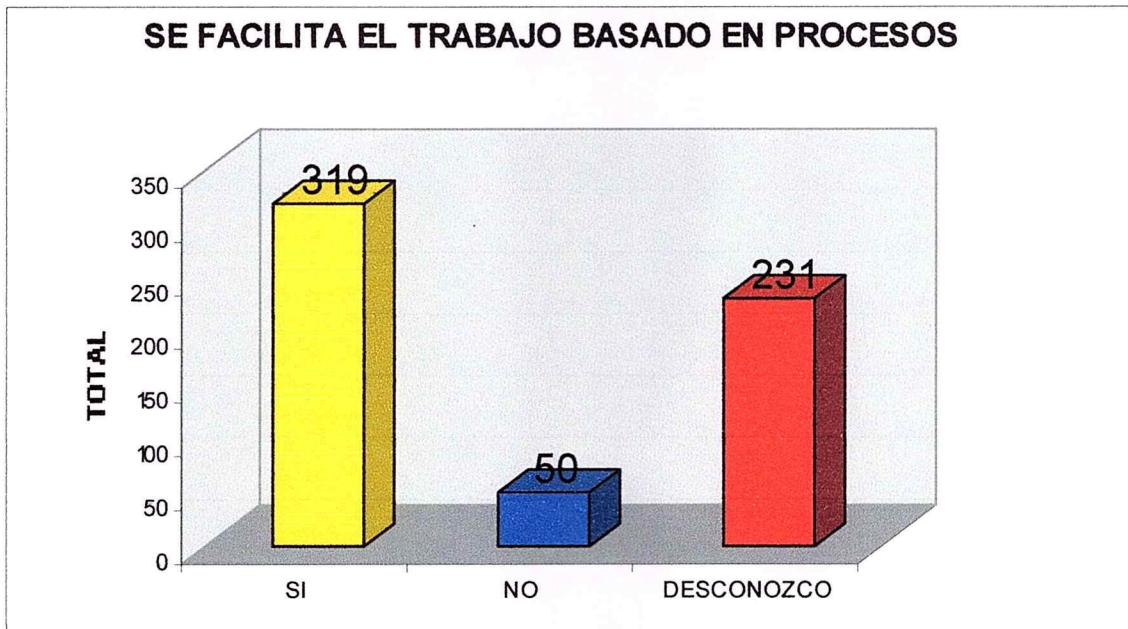
Y el 37.5% (225) desconoce toda gestión al respecto de este tema tan trascendente para los intereses institucionales.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.



El contar con indicadores de gestión que nos permitan conocer el desarrollo de nuestros procesos y el mejoramiento de los servicios que damos es sumamente importante, sin embargo se puede apreciar claramente que tan sólo 125 encuestados (20.3%) nos dice que si conoce al respecto del levantamiento de los mismos en su reparto.

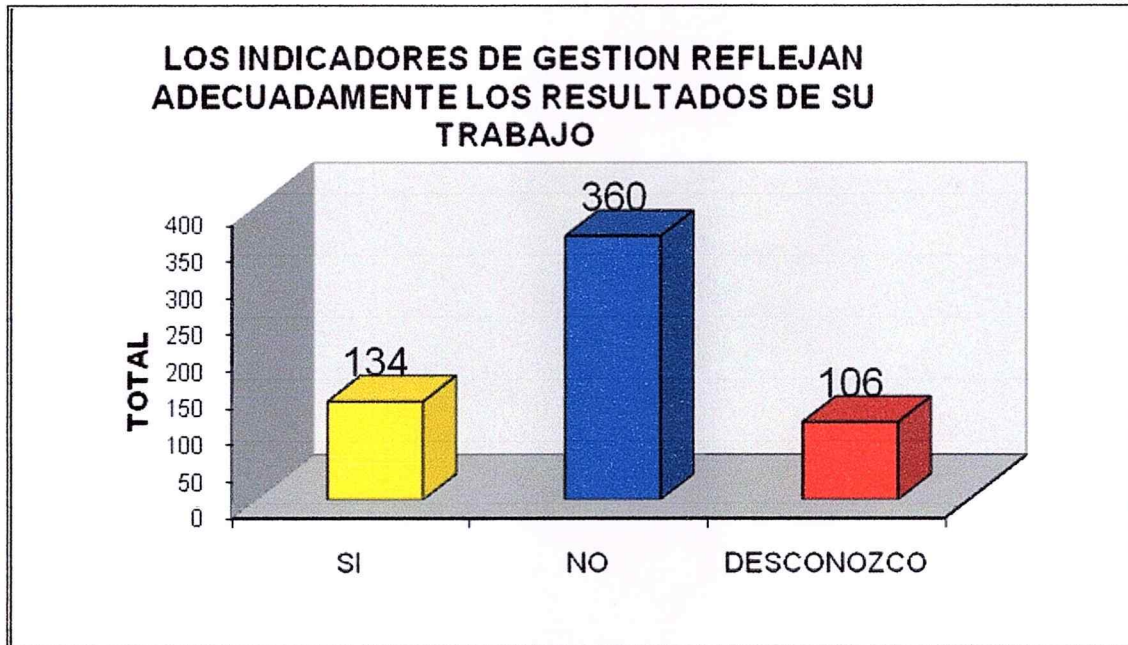
El alto grado de desconocimiento (312) y negativa (163) al respecto de conocer sobre los indicadores de gestión, nos hace preocupar puesto que se concibe todo lo contrario respecto a la afirmación de que la Armada del Ecuador, entidad del sector público ecuatoriano en donde ya se están implementando procesos e indicadores de gestión tiende a ser más eficiente y eficaz que aquellas que no lo hacen.



La facilitación del trabajo en una organización basada en procesos, se puede evidenciar cuando los mismos son aplicados y ejecutados de manera exitosa en las organizaciones.

Sin embargo aquí apreciamos un ligero incremento entre el total de los encuestados (319), con respecto a los (300) que contestaron de manera afirmativa conocer acerca del levantamiento de los mismos en sus respectivos repartos navales, es decir que efectivamente solo una fracción del personal de la fuerza naval está consciente de esta realidad.

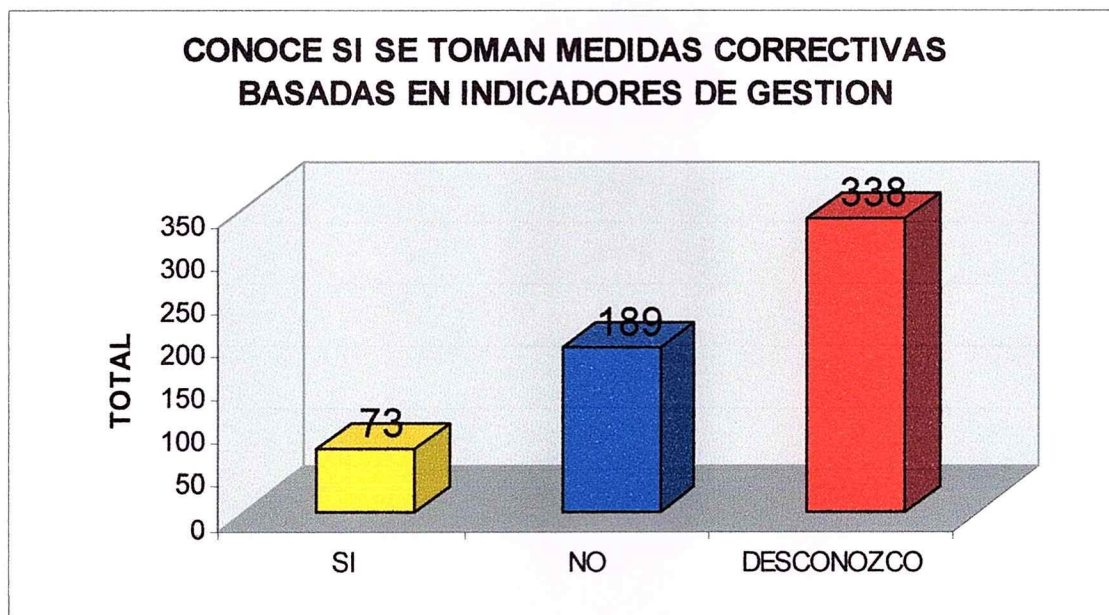
Mientras que por otra parte el 47% de los encuestados (281), desconoce o simplemente no sabe nada al respecto de la utilidad y beneficios de contar con una administración basada en procesos que nos facilite y permita cumplir de una manera más eficiente y eficaz el desarrollo de nuestras actividades, para proveer de un mejor servicio a los usuarios.



El fundamental propósito de los indicadores de gestión es medir el grado de cumplimiento de los procesos en un determinado momento, sea en niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, de acuerdo a la necesidad de medición y control que sea pertinente para garantizar una adecuada prestación de servicios.

Sin embargo producto de nuestras encuestas, podemos apreciar que tan solo 134 de los encuestados está consciente de la importancia de los mismos.

Se deja en evidencia que no basta simplemente con contar con estructuras basadas en procesos y conocer que estos facilitan la gestión a desarrollarse para entregar servicios, sino que es primordial la medición y retroalimentación de los mismos con un sistema de control y evaluación paralelo, en este caso los indicadores de gestión.

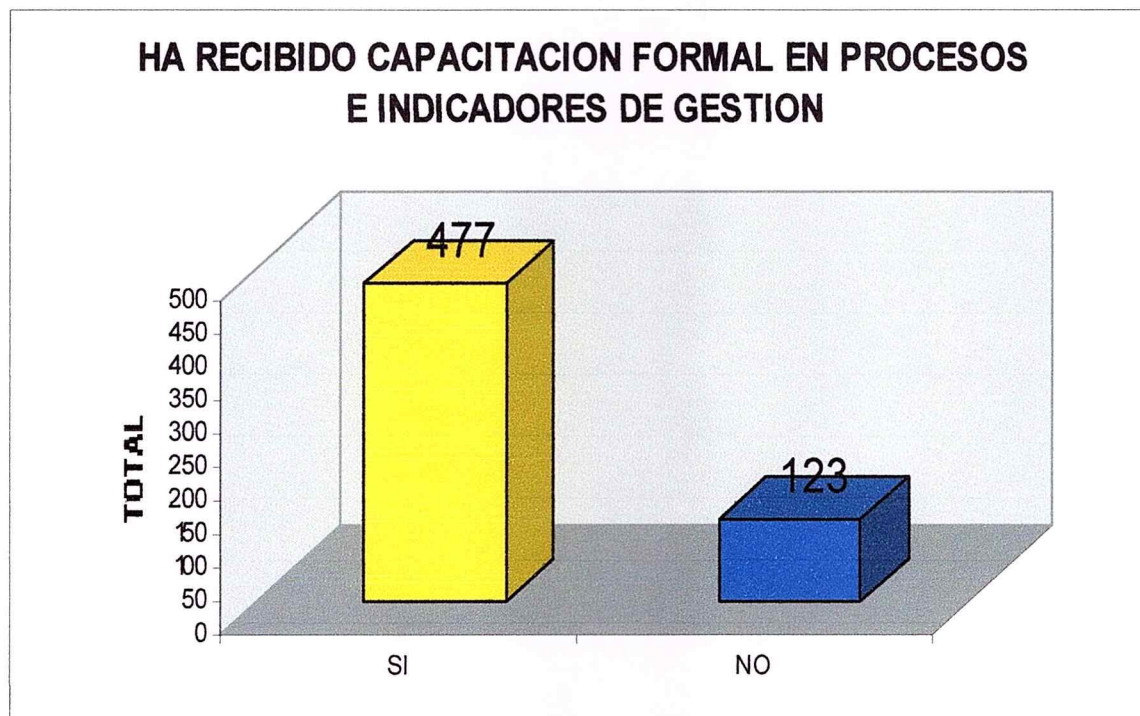


Dentro de los principales beneficios que podemos mencionar al contar con indicadores de gestión podemos enunciar los siguientes:

- Tomar decisiones correctas y oportunas para lograr los resultados esperados.
- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible,
- Saber si estamos cumpliendo con nuestra razón de ser (MISION, VISION).
- Optimizar recursos.
- Reducir sesgos.
- Etc.

Entonces es en extremo preocupante visualizar que apenas 73 encuestados, es decir el 12.16% si conoce que se toman medidas correctivas basadas en sus resultados técnicamente cuantificados.

Mientras que el resto del personal encuestado, 527 personas o mejor dicho el 87.84% simplemente desconoce o simplemente ignora lo que sucede en la organización en torno a la toma de decisiones basada en resultados de indicadores de gestión.



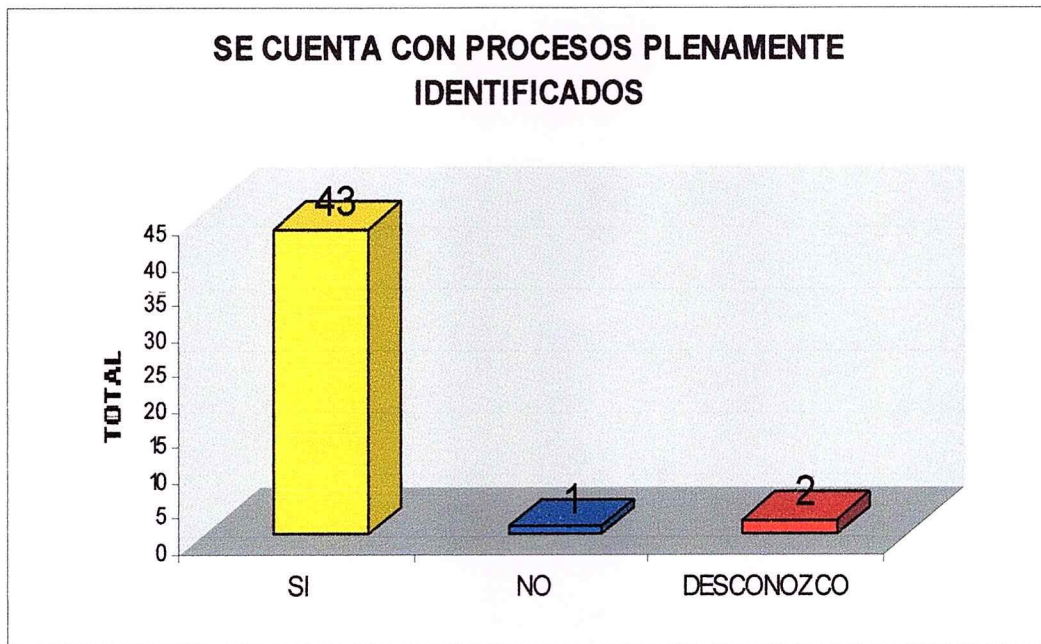
Del total de la muestra encuestada 477 individuos, es decir el 79.5% manifiesta haber sido capacitado formalmente en procesos e indicadores de gestión, mientras que tan sólo una pequeña diferencia no.

Pero a pesar del alto grado de capacitación y preparación, los resultados obtenidos en la totalidad de las encuestas no son muy alentadores como este, pues existe una gran brecha de resultados obtenidos en torno a los esperados con todo el esfuerzo desplegado por la institución para preparar al personal de la manera más apropiada.

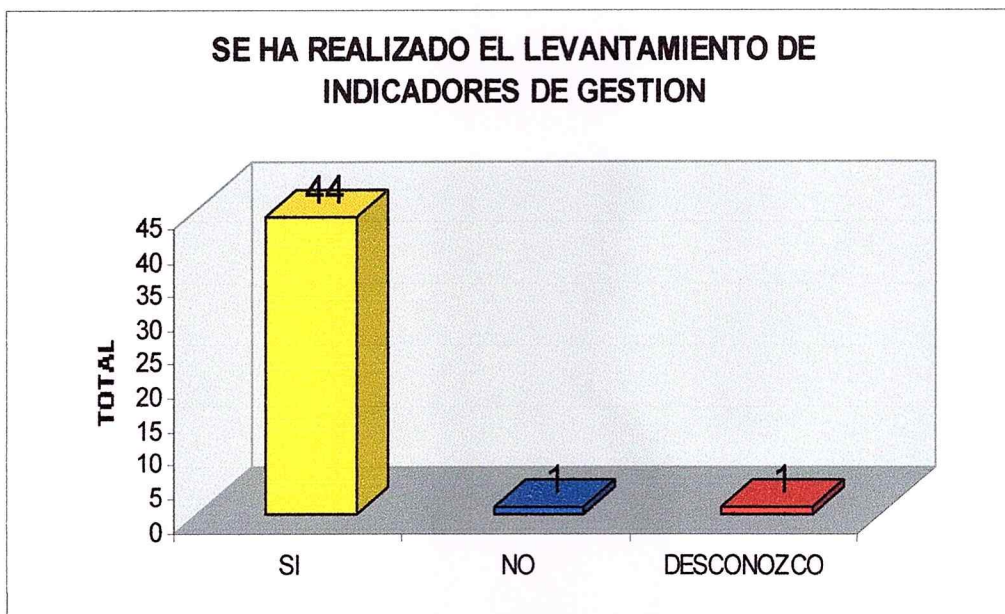
El esfuerzo desarrollado por la institución para generar el efecto multiplicador del conocimiento adquirido en pos de contar con un personal altamente capacitado que permita optimizar la gestión cumplida y mejor utilización de sus recursos aún no termina de despuntar, a pesar de todo el tiempo y recursos económicos invertidos para el efecto.

2.3.1.2 Resultados a nivel de la Inspectoría General de la Armada

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

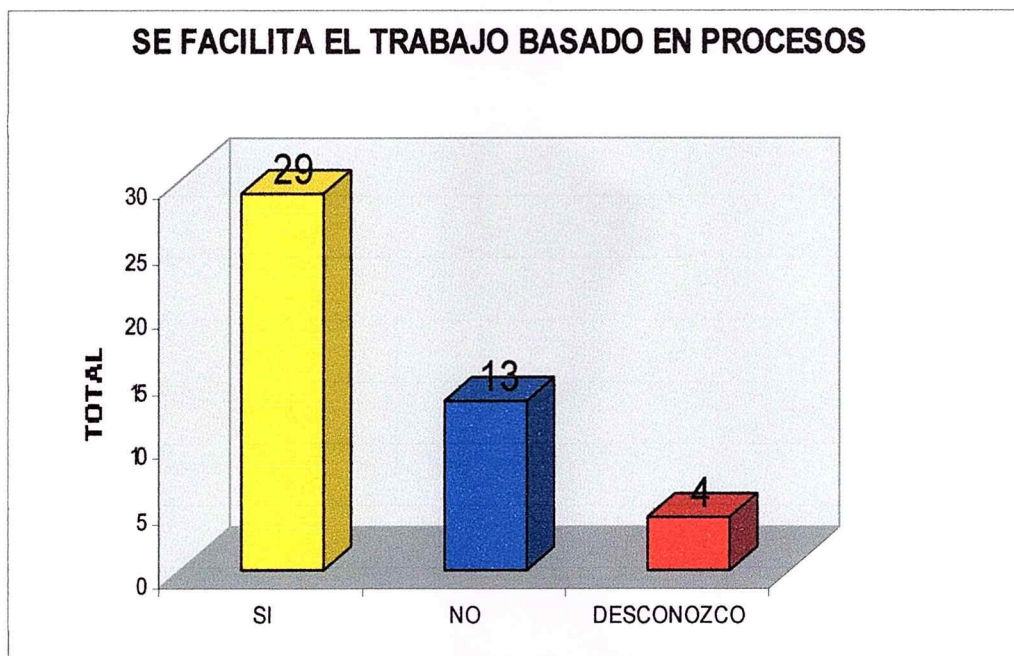


Es ampliamente notable que los procesos identificados y levantados en la Inspectoría General de la Armada son plenamente conocidos y socializados por el personal de este Reparto Naval, lo cual cómo podremos irnos dando cuenta en el desarrollo de nuestro trabajo los números hablan por si mismos.

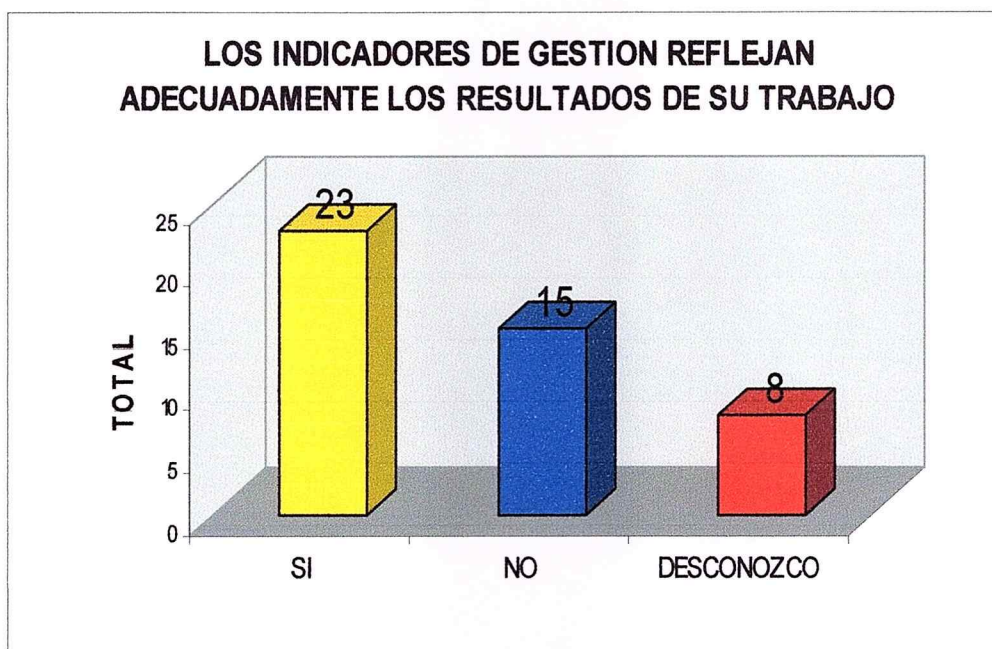


Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

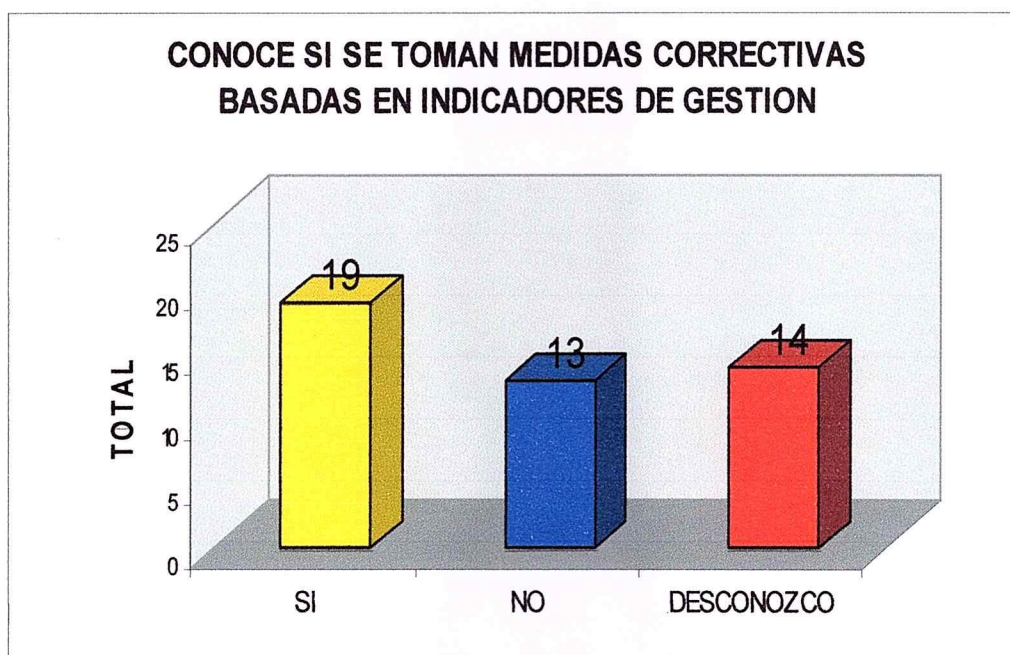
A la par de lo que sucede respecto al conocimiento de procesos en el Reparto Naval estudiado, es evidente casi en su totalidad el conocimiento de su existencia por parte de todos sus miembros, lo que nos refleja el incremento del saber en cuestión de esta temática y en que efectivamente se está dando un mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios.



Del total de los encuestados, es decir el 63% del personal de la Inspectoría General del Estado, reconoce que la gestión basada en procesos ha facilitado y a la vez mejorado los niveles de rendimiento del trabajo que este Reparto naval desarrolla.

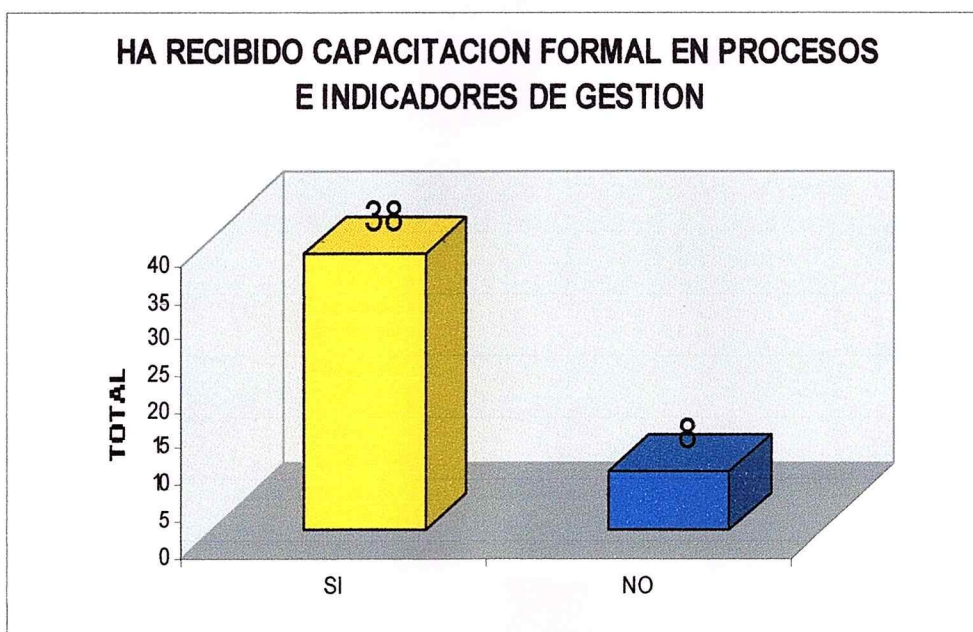


Aunque la mayoría del personal de la INSGAR responde de manera positiva, aún se percibe un porcentaje considerable de miembros de la organización (50%) que se manifiesta de manera contraria o simplemente desconoce el propósito que cumplen los indicadores de gestión.



Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Es concordante casi con exactitud al gráfico anterior en que un elevado porcentaje del personal que labora en la Inspectoría general de la Armada no conoce o simplemente desconoce si se toman medidas correctivas con los indicadores de gestión que se están empezando a aplicar.



La gran mayoría del personal que labora en la Inspectoría General de la Armada ha recibido capacitación formal en procesos e indicadores de gestión, factor clave de éxito para lograr los altos estándares de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios que esta viene dando.

2.4 Verificación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

La implementación de procesos e indicadores de gestión en la Armada del Ecuador contribuiría a que la calidad del servicio sea eficiente y eficaz.

Resultado de la hipótesis general:

La Armada del Ecuador, ha desplegado un amplio esfuerzo humano y económico en la implementación de procesos e indicadores de gestión para ser cada vez más eficientes y eficaces en su administración y prestación de servicios, sin embargo los resultados obtenidos reflejan que aún falta mucho camino por recorrer a nivel institucional, sin embargo en la Inspectoría general de la Armada sucede lo contrario pues se perciben altos niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios brindados a sus clientes internos y externos..

2.4.2 Hipótesis particulares

La Armada del Ecuador podrá conseguir el nivel de conocimiento que deben tener sus funcionarios con respecto a la gestión que deben aplicar.

1. Si los funcionarios de la Armada del Ecuador obtienen el conocimiento necesario, sería posible aplicar los niveles de gestión determinados.
2. Si los funcionarios de la Armada del Ecuador-Inspectoría General de la Armada obtienen el conocimiento necesario, sería posible aplicar los niveles de procesos determinados.
3. Si la Armada del Ecuador-Inspectoría General de la Armada logra aplicar las normas y controles en los procesos e indicadores de gestión, la institución sería más eficiente.
4. Si se determina los niveles de gestión que se deben desarrollar, la Armada del Ecuador-Inspectoría General de la Armada, se podría cumplir con esto.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

5. Si logramos conseguir que los funcionarios de la Armada del Ecuador alcancen una participación correcta en la aplicación de los procesos e indicadores de gestión, la institución sería más eficiente.
6. Si se determina la responsabilidad que deben tener los funcionarios en llevar este control, la Armada del Ecuador obtendrá el nivel de gestión requerido.

Resultado de las hipótesis particulares:

Efectivamente la Armada del Ecuador podrá conseguir el nivel de conocimiento que deben tener sus funcionarios con respecto a la gestión que deben aplicar, siempre y cuando se aplique un riguroso sistema de control concurrente y aplicación de conocimiento para optimizar el beneficio esperado con los recursos invertidos en su preparación.

1. Los funcionarios de la Armada del Ecuador están aumentando el nivel de conocimiento esperado para poder identificar y aplicar la gestión por procesos en la prestación de sus servicios, mediante una capacitación más a la medida y constante.
2. El personal de la Inspectoría general de la Armada ha incrementado notablemente su conocimiento respecto a la teoría y metodología de gestión por procesos, conforme se pudo verificar en el Reparto objeto de estudio.
3. La Inspectoría General de la Armada ha logrado superar los niveles de eficiencia y eficacia con que se contaba inicialmente sus resultados de gestión, pues conforme se han segmentado responsables de cada

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

indicador por proceso, este ha surtido el efecto deseado de mejoramiento basado en resultados objetivos.

4. Conforme los resultados obtenidos en las encuestas y verificación de resultados, se observa un repunte o crecimiento del nivel de gestión conseguido por parte de la Inspectoría General de la Armada.
5. Los niveles de eficiencia que se vienen registrando a lo largo del año 2010, son notables en comparación con períodos anteriores, pues ya se han venido estableciendo parámetros de control aunque elementales han cumplido su efecto.
6. Los controles establecidos en la Inspectoría general de la Armada en cuanto al desarrollo de su gestión, han ido dando sus resultados preliminares pues el incumplimiento del mismo genera sanciones en el personal, esto es algo así como “premio-castigo”.

CAPITULO III

3.- IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS E INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO - ARMADA DEL ECUADOR – INSPECTORIA GENERAL DE LA ARMADA.

3.1 Gestión del cambio

Para que la puesta en marcha procesos e indicadores de gestión de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano no sea simplemente una palabra clave, es necesario preparar su implementación a nivel profesional, preparando las bases necesarias para su desarrollo y continuidad.

La implementación a nivel de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano de un sistema de mejoramiento continuo basado en procesos e indicadores de gestión es una de nuestras competencias básicas.

Para el efecto hemos desarrollado este trabajo que se constituirá en un soporte activo en la coordinación y definición de los objetivos de la gestión de procesos e indicadores de gestión en las empresas de servicios del sector público ecuatoriano, pretendemos que quien sea que revise el contenido del mismo se sienta que estamos a su lado durante la ejecución de su proyecto, y se convierta así en un instrumento de asesoramiento y ayuda.

Hemos establecido los modelos de procedimientos con los que podrán trabajar en conjunto con todos los empleados y servidores públicos en distintos planos, optimicen sus procesos a lo largo de la cadena de valor y beneficiarse del desarrollo continuo y mejora de los procesos en su empresa.

3.1.1 Cambio Organizacional, Gestión del Cambio o Process-Awareness

Implementar los procesos e indicadores de gestión, implica un cambio en la organización y proporciona los conceptos organizativos para orientar los procesos de cambio activamente.

Con nuestra experiencia adquirida producto del presente trabajo, estamos proporcionando un amplio soporte y pretendemos ayudar a convertir los cambios en beneficio para las empresas de servicios del sector público ecuatoriano, en concreto para involucrar a todos los empleados en un nuevo estilo de dirección y liderazgo.

Ofrecemos aquí a todos los interesados un amplio manual de gestión de procesos para el giro de cualquier negocio que incluya el establecimiento de objetivos, la colaboración con otras funciones en la empresa y sobre todo los roles permanentes y sus tareas y responsabilidades en la gestión de procesos dentro de la organización.

La aplicación del enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las empresas de servicios del sector público ecuatoriano es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos.

Asimismo, permite identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados, analizar y seguir coherentemente su desarrollo en conjunto, así como obtener una mejora continua de los resultados por medio de la erradicación de errores y procesos redundantes en las diferentes funciones de la organización.

Se abordan los conceptos de sistema, proceso y flujo de información y se estudia su interrelación; se analiza la importancia de la gestión por procesos y su

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

aplicación en la Armada del Ecuador como empresa modelo de las instituciones públicas.

Implantar una gestión por procesos requiere dar primero ciertos pasos preparatorios, entre los que cabe citar:

- El análisis de las limitaciones del actual sistema.
- El relevamiento de los procesos internos existentes.
- La identificación de los factores de éxito usuales en el área de actividades pertinente.
- La medición de la actuación y de los medios invertidos en ella, en relación con el valor percibido por los destinatarios.
- Como tema central, la identificación de los requerimientos de los destinatarios, que los procesos deben satisfacer.

Sobre esa base, se puede luego realizar mejoras en los procesos, siempre orientadas a la satisfacción de los requerimientos de los destinatarios, sean estos clientes internos o externos que se benefician de sus servicios, en torno a resultados, procurando el aumento de la productividad del sistema en su conjunto.

Es muy importante que los procesos tengan responsables asignados, que se establezcan indicadores y objetivos de mejora posterior, y que los procesos queden bajo control estadístico, con su capacidad máxima adecuadamente evaluada.

En la gestión por procesos hay que establecer prioridades de mejora, atendiendo en primer lugar a los procesos desintegrados o muy deteriorados, luego a los de mayor impacto estratégico sobre los usuarios, luego a los que resulten más fáciles de cambiar y finalmente a los de menor alcance y costo.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Gráfico: La empresa es el principal gestor del cambio deseado

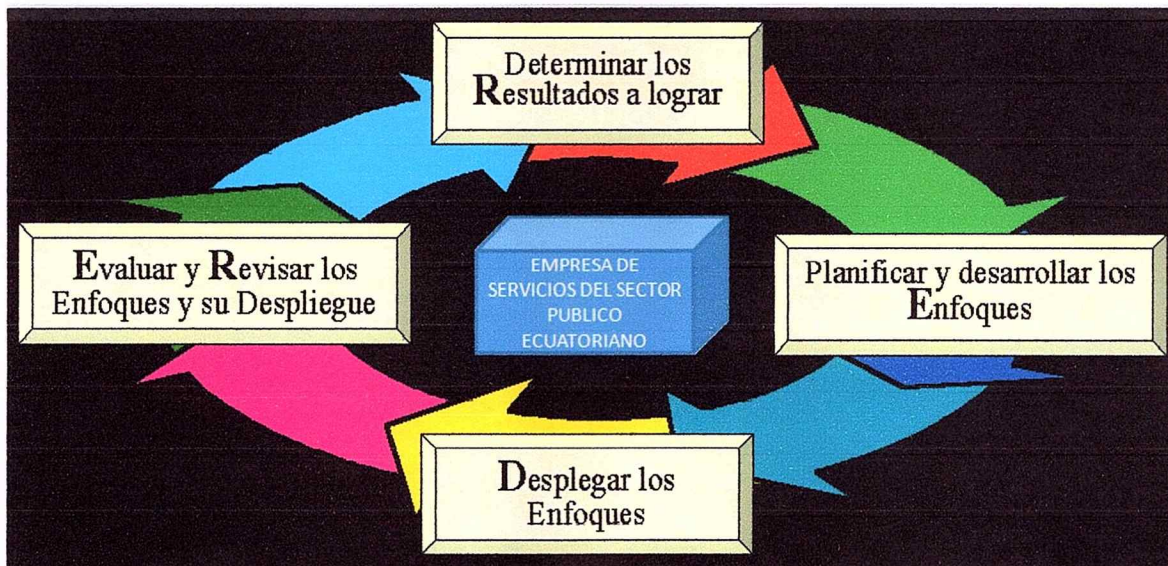


Gráfico 3.1.1

3.1.2 Selección de método para propiciar el cambio o Process-Awareness

Debemos tener muy presente que la elección del método dependerá del conocimiento que tengan los miembros de la empresa y/o del "estado " en el cual se encuentre la misma.

A groso modo y como orientación hemos plasmado algunas ideas relacionadas los métodos que se pueden utilizar

De igual forma, nuestro consejo es que lo mejor es escoger el denominado **método estructurado** y **recurrir a una asesoría**, por supuesto tras sopesar los inconvenientes de la misma, lo que también podría ser una combinación de ambas.

3.1.2.1 Método estructurado

En este numeral del presente acápite estamos agrupando todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión.

Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: IDEFO y los sistemas más o menos estructurados.

Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas.

Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa, es por eso que iniciamos señalando que es conveniente una asesoría por una empresa o un facilitador calificado y experimentado que oriente progresivamente al grupo de trabajo que más adelante liderará toda la implementación, control, evaluación y mejoramiento continuo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano, mediante procesos e indicadores de gestión.

- **Ventajas:**

Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión.

Se dan pautas, guías, soportes y hasta plantillas. El caso IDEFO esta soportado por todo un sistema informático ideado "en origen " por militares americanos.

Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que no se abordan y/o ineficientes. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas validas para la formación de los nuevos ingresos de información con valor agregado para facilitar nuestra toma de decisiones.

- **Inconvenientes:**

Los procesos de gestión están tan documentados que más parecen "códigos de Amurabi" que herramientas de gestión operativas.

Hemos visto documentos de procesos e indicadores de gestión en algunos repartos de la Armada del Ecuador que contenían más de 200 páginas y estamos hablando de unos cuantos procesos ya identificados.

Los repartos en cuestión todavía tenían que documentar otros 20 procesos más con el citado método.

Imaginamos que después de algunos años, es probable que sigan con tan voluminosa tarea si no aplican la mejora continua que se puede establecer luego de la recogida de datos ya implementada por ellos de manera cuatrimestral en sus revistas e inspecciones de gestión.

A esto hay que añadir el trabajo que debe costar su mantenimiento y/o sostenimiento, y no digamos el dominio del mismo por parte del personal, que en muchos casos depende del estilo de las autoridades de turno y su interés en mantener una adecuada y moderna administración por procesos y no por la tradicional que es por tareas y la comúnmente más utilizada en todo el sector público ecuatoriano.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Los métodos informáticos requieren menos papel, pero si nos atenemos al método IDEFO y todos los diagramas-crucigramas que el mismo requiere, se puede asegurar que para entenderlos-interpretarlos se requiere de una persona experta que por un lado conozca la herramienta y por otro lado domine la gestión que supuestamente está reflejada en dichos gráficos.

Otro de los problemas asociados a este tipo de sistemas es que normalmente no suelen saber qué hacer con los procedimientos existentes y sus sistemas relacionados.

Nos estamos refiriendo a los procedimientos y a los sistemas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

De esta forma una empresa de servicios del sector público ecuatoriano se encuentra con un nuevo sistema de procesos que no sabe muy bien relacionar con los otros sistemas existentes.

3.1.2.2 Método creativo

En este numeral del presente acápite estamos conglomerando todos aquellos métodos que las empresas de servicios del sector público ecuatoriano están ideando e implantado de forma interna.

Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

Ventajas:

El sistema de gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.

La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen y se "convierten" y/o se incorporan a los procesos relacionados.

Inconvenientes:

Se requiere de personas expertas en todos los campos citados.

Es decir alguien que conozca el Sistema de Calidad, Medio Ambiente, Prevención Riesgos Laborales y Gestión de o por Procesos.

Se debe hacer más énfasis en la formación de las nuevas incorporaciones ya que buena parte del conocimiento no está ni en papel ni en soportes informáticos.

Se tiene que fomentar la formación de "oído a oído".

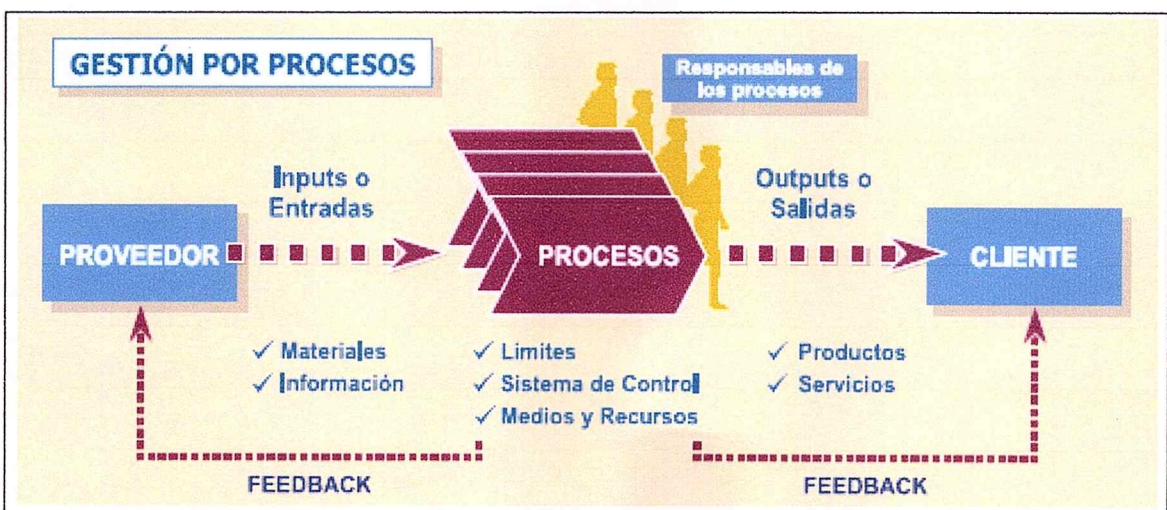


Gráfico 3.1.2.2

3.2 El liderazgo, fuerza clave y motivadora del mejoramiento continuo

3.2.1 Responsabilidad de la alta dirección

La alta dirección debe tener en cuenta los siguientes aspectos para desarrollar y mantener un sistema de gestión eficaz y eficiente capaz de alcanzar los objetivos previstos:

- Política de Calidad.
- Objetivos de Calidad.
- Sistemas de gestión de la Calidad.
- Representante de la Dirección.
- Manual de Calidad.
- Control de la Documentación.
- Control de Riesgos.
- Revisión por la Dirección.
- Requisitos de los Clientes.

3.2.2 Gestión de recursos

Se tiene que determinar adecuadamente y proporcionar en el momento adecuado los recursos necesarios para establecer y mantener el sistema de gestión de calidad que apuntalará nuestra estructuración por procesos e indicadores de gestión:

- Personal.
- Equipos.
- Espacio de trabajo.
- Mantenimiento.
- Servicios de Apoyo.

3.2.3 Realización del producto o servicio

- Procesos relacionados con clientes.
- Diseño y desarrollo del producto o servicio.
- Compras.
- Actividades de producción y de prestación del servicio.

3.2.4 Medida, análisis y mejora

- Seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Auditorías internas.
- Control de las no conformidades.
- Análisis de datos para la mejora.
- Mejora: acciones correctoras y acciones preventivas

Para llevar a cabo el mejoramiento continuo de cualquier empresa perteneciente al sector público ecuatoriano, nos basamos en ocho principios de gestión de calidad que bien tenemos que referenciar a continuación:

1. Organización enfocada al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización.

Ellos son los llamados a crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del Personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en Procesos

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del Sistema hacia la Gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora Continua

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Enfoque hacia la Toma de Decisiones

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relación mutuamente beneficiosa con el Proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor

Igualmente como complemento de los ocho principios de gestión de calidad relacionados a una empresa que busca la excelencia a través de los procesos e indicadores de gestión, se mencionan “los criterios”, mismos que nos permiten evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Cada uno de ellos está definido a nivel global y se estructura, a su vez, en un número variable de subcriterios a considerar previo a la evaluación.

Por último, cada subcriterio incluye unas áreas orientativas a abordar, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas.



Gráfico de la matriz REDER, modelo EFQM

El modelo, a través de la matriz REDER, asigna a cada criterio un peso específico.

La evaluación consiste en valorar cada uno de los criterios, sin exceder la máxima puntuación establecida para cada uno de ellos. De este modo la suma de todas las puntuaciones no podrá ser superior a 1.000 puntos, considerando que las organizaciones que alcancen valores próximos a esta cifra han alcanzado el máximo nivel de excelencia, que a continuación exponemos brevemente:

Criterio 1: Liderazgo.-

Se centra en el análisis las actuaciones de los responsables del órgano, unidad o centro, en su acción de dirigirlo hacia la calidad: el estímulo, apoyo y fomento de la calidad en la Administración por cada uno de los niveles de responsabilidad.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Criterio 2: Planificación y Estrategia.-

Estudia la implantación, desarrollo y cumplimiento de los fines del órgano, unidad o centro, así como las vías de revisión y actualización de la planificación y estrategia.

Criterio 3: Personal.-

Considera la gestión de las personas que integran el órgano, unidad o centro, el aprovechamiento de los conocimientos de cada empleado público de la Armada del Ecuador, así como el desarrollo de todo el potencial de los recursos humanos en su globalidad, todo ello en relación con la mejora continua de la administración pública y de la calidad del servicio prestado.

El órgano, unidad o centro debe gestionar óptimamente su capital humano dentro del margen de maniobra que posea.

Criterio 4: Recursos y Alianzas.-

Estudia cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Criterio 5: Procesos.-

Se basa en el análisis de la identificación, gestión, revisión y mejora de todas las actividades del órgano, unidad o centro, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios, para asegurar el mejor ejercicio de sus competencias y funciones y un mejor servicio a los ciudadanos.

Criterio 6: Resultados en el Ciudadano.-

En él se consideran qué logros está alcanzando el órgano, unidad o centro con relación a la satisfacción de los ciudadanos a los que presta servicios o son destinatarios de su actividad.

Criterio 7: Resultados en el Personal.-

Consiste en el estudio de los resultados del órgano, unidad o centro, con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que integran el órgano, unidad o departamento.

Criterio 8: Resultados en la Sociedad.-

Analiza el papel social de la organización, así como el modo en que asume su compromiso de servir a la sociedad a la que pertenece y contribuir de forma activa al bienestar sostenible y equilibrado de todos sus miembros, en sus diferentes ámbitos, desde el local y autonómico al nacional e internacional.

Criterio 9: Resultados de la Organización.-

Compara lo que el órgano, unidad o departamento, está obteniendo en relación tanto con sus objetivos planteados, como con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las personas interesadas en sus resultados. La visión respecto al mejoramiento continuo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano, en nuestro caso la Armada del Ecuador con un enfoque de procesos nos permite promover la optimización de los servicios, ya que:

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costos como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo.

3.3. La Gestión por Procesos y la Calidad del Servicio

Una organización que base su funcionamiento en un sistema de gestión de procesos, ha de tener en cuenta y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos, como son:

Satisfacción del cliente

Todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos,

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.

Seguimiento y Control: Mejora continua

Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y vigile de forma continuada la eficacia del proceso.

Todos los procesos claves y relevantes, deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua como indica el ciclo PHVA: Planificar, hacer, verificar y actuar.

Todos los procesos tienen que tener indicadores que faciliten y permitan la visualización de su evolución en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos.

Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y eficacia de los mismos.

Para este fin, es necesario documentarlos, estableciendo indicadores y sistemas de seguimiento y control.

Es fundamental llevar a cabo una revisión, un control y un seguimiento periódico de los procesos y, en su caso, llevar a cabo acciones destinadas a mejorar su rendimiento.

Hacer coherentes la misión y visión

La gestión por procesos supone la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Por otra parte mejora la competitividad de la organización y optimiza la gestión de los recursos y alianzas.

Por último, dota a la organización de flexibilidad al cambio y capacidad de adaptación, permitiendo que ésta sea ágil y con capacidad de anticipación a potenciales cambios en sus funciones.

Dirección basada en resultados

Un sistema de gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección que, de forma sistemática, permitan la recogida de la información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua.

Satisfacción del personal

Un sistema de gestión por procesos, contribuye a que el personal de la organización adquiera los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente.

La gestión por procesos facilita, igualmente, el aumento de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación.

Asimismo, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, facilitando su ejecución o desempeño de forma homogénea gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etc.

Pero hasta aquí nada de lo dicho en el contenido de nuestra propuesta de grado tendría valor alguno, o contribuyese a lograr los resultados esperados si no se consideran los siguientes pilares fundamentales de éxito en el proceso de instauración, de un sistema de mejoramiento continuo institucional basado en

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

procesos e indicadores de gestión para entregar un mejor servicio, los mismos que son los siguientes:

Concienciación de la Dirección

Para que una organización pueda llevar a cabo el diseño e implantación de un sistema de gestión por procesos, es necesario contar con el apoyo e implicación de sus directivos, que deberán ser conscientes de lo que significa este tipo de proyectos en términos de costes económicos, dedicación y recursos y de cómo dichos costos se compensarán en un plazo muy breve, no sólo por el aseguramiento de la calidad, sino porque la gestión por procesos suele reducir los costos operativos.

Otro elemento que deben tener en cuenta los directivos, es que en el diseño de la gestión por procesos, de una forma u otra, debe participar todo el personal de la organización en las diferentes etapas, en unos casos aportando información y en otros asumiendo un papel más activo.

Constitución de Grupos de Trabajo

Es necesario formar grupos de trabajo interdisciplinares, con la implicación de los miembros directivos y, preferiblemente con la participación de un experto en gestión por procesos.

Estos grupos de trabajo, se reunirán de forma periódica y planificada y serán los responsables del desarrollo de las siguientes etapas del diseño del sistema de gestión por procesos.

De este modo, los grupos de trabajo, al estar constituidos por personal propio, son perfectamente conocedores del funcionamiento de la organización y de los problemas que en ésta se generan, identifican, diagnostican y trabajan sobre las soluciones que satisfacen mejor las necesidades de los ciudadanos,

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

contemplados como destinatarios de los servicios, y reduciendo así el costo de la calidad.

Los integrantes del grupo de trabajo deben ser personas capaces de trabajar en equipo y estar informadas ampliamente de la misión, responsabilidad, medios y limitaciones que afectan al grupo de trabajo.

Por otro lado, es recomendable que los participantes tengan nociones en materia de calidad y de gestión por procesos, para que sean capaces de comprender los procesos, cómo reunir y analizar datos de forma sistemática, cómo identificar las causas fundamentales y cómo generar y poner en práctica las mejoras innovadoras de acuerdo con una planificación previa.

Estructura de los Grupos de Trabajo

Los equipos no deben ser muy numerosos, siendo un tamaño óptimo entre 4 y 6 personas.

La composición de los equipos será de carácter multidisciplinar, es decir, deben estar formados por directivos y personal de diferentes categorías pertenecientes a diferentes unidades, con amplios conocimientos del departamento al que pertenezcan, especialmente con aquellos que sean responsables de los procesos.

Dentro de un grupo de trabajo, existen varios papeles importantes que deben ser desempeñados por sus componentes, siendo fundamental que cada uno de ellos conozca cuáles son sus responsabilidades:

Líder: persona encargada de asesorar y dirigir al equipo hacia sus objetivos, así como de supervisar el progreso y tomar decisiones correctoras.

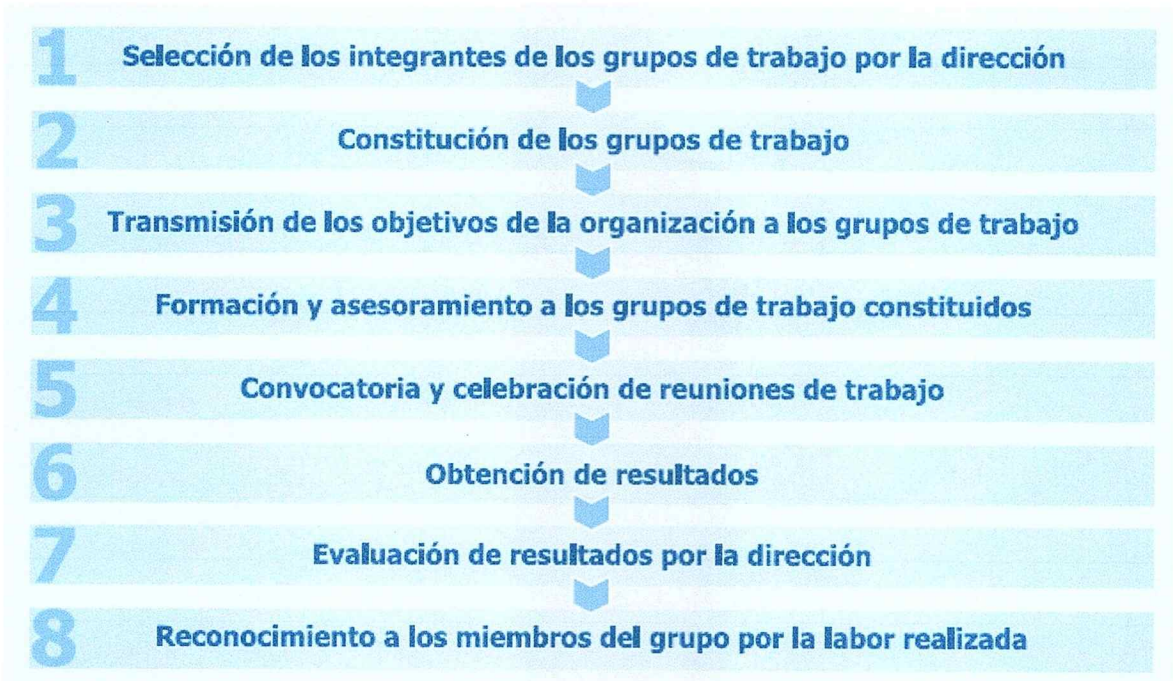
Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Coordinador: el coordinador deberá ser buen conocedor del manejo de las herramientas y técnicas, y verdaderamente imparcial, dirigiendo los procedimientos, pero no los resultados.

Secretario o administrador: se encargará de la planificación de las reuniones, hará circular los temas a tratar y elaborará las actas de las reuniones.

Etapas para la creación y funcionamiento de un Grupo de Trabajo

A continuación se muestran gráficamente los pasos básicos para la puesta en marcha y desarrollo adecuado de los grupos de trabajo.



Tiempo de dedicación y Medios Técnicos

El tiempo de dedicación es aquel que la dirección y el equipo decide asignar al proyecto de gestión por procesos. Lo más habitual es que los miembros del equipo tengan una dedicación parcial.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Sin embargo, no existen reglas establecidas, siendo perfectamente lógica una dedicación de entre 2 horas y una jornada completa (8 horas) a la semana, considerando que habrá que tener en cuenta otras cuestiones (disponibilidad del personal, urgencia para encontrar una solución, etc.).

Para facilitar el óptimo funcionamiento del equipo de trabajo, éste debe contar con una sala de reuniones equipada con el material necesario para el desarrollo de las reuniones.

Hitos clave a considerar en el desarrollo y puesta en marcha del Grupo de Trabajo.-

Para que las reuniones de los grupos de trabajo sean operativas y se desarrollen adecuadamente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Establecer previamente los objetivos de la reunión (claros y rigurosos).

Definir los participantes y su papel (coordinador, secretario).

El desarrollo de la reunión del Grupo de Trabajo debería considerar:

Entrega del Orden del Día, con puntos y tiempos a abordar.

Exposición de motivos en la reunión.

Abrir un turno de debate con cada punto de la agenda.

Establecer conclusiones de la reunión en base a lo recogido por el secretario.

Conviene tener en cuenta los siguientes aspectos claves antes de constituir el grupo de trabajo:

Aspectos clave en el establecimiento del grupo de trabajo

- 1- Identidad en el Grupo de Trabajo.
- 2- Compromiso con la organización.
- 3- Propósito bien definido.
- 4- Capacidad de trabajar en equipo.
- 5- Apoyo a las actividades del equipo por parte de la Dirección.

Recopilación y Análisis de Información Preliminar

Es muy importante, disponer de la información suficiente para comenzar a trabajar en la definición e implantación de un sistema de gestión por procesos.

El conocimiento de la evolución de la organización en los últimos años, las características del estilo actual de dirección, etc. son algunos de los aspectos previos para comenzar junto con la definición o revisión de la misión y la visión de la organización.

3.3.1 Estructuración por procesos de la Inspectoría General de la Armada

La estructura de la Inspectoría General de la Armada (INSGAR), está alineada con la función básica consagrada en el Estatuto Orgánico por Procesos de la Armada del Ecuador, su operatividad se sustenta en sus unidades administrativas internas.

Los procesos que permiten el logro de la función básica, los objetivos estratégicos, productos y servicios de la Inspectoría General, y son los siguientes:

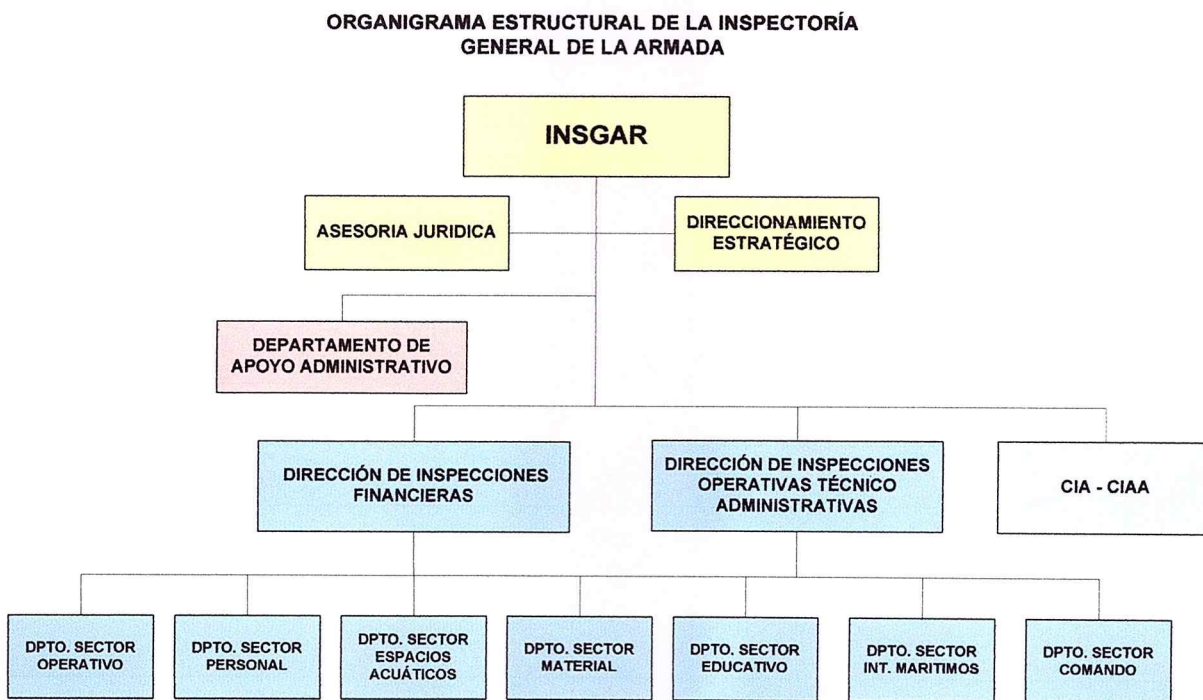
Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.



Gráfico 3.3.1

Organigrama Estructural:

Es la representación gráfica jerarquizada de las unidades administrativas intervinientes en la gestión de los procesos organizacionales de la INSGAR.



3.3.2 Desarrollo, Implantación y costo del sistema de Administración por procesos e indicadores de gestión

1 Método estructurado

Al estar hablando de sistemas de administración y control adecuadamente estructurados, estos están diseñados por personas expertas.

Por eso su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa, es por eso que es conveniente una asesoría por una empresa o un facilitador calificado y experimentado que oriente progresivamente al grupo de trabajo escogido como el talento humano que deberá generar la multiplicación del conocimiento en la organización, y que más adelante liderará toda la implementación, control, evaluación y mejoramiento continuo de la Armada del Ecuador – Inspectoría General de la Armada mediante procesos e indicadores de gestión.

Presupuesto.

Capacitación al equipo de trabajo de la Inspectoría General de la Armada compuesto de 16 funcionarios durante 5 días laborables, en jornadas de 8 horas diarias tiene un costo aproximado de U.S. \$ 4,000.00 (cuatro mil dólares americanos)

En la capacitación se ha incluido a personal con conocimientos previos de administración de empresas, economía, logística o abastecimientos, además de personal militar que únicamente tiene formación de guerra pero con un alto grado de preparación en la conducción de actividades navales.

Este personal será el responsable central de mantener actualizado todo el sistema de control de gestión de la fuerza naval, pero como desarrollo de control de gestión a nivel institucional, por cuanto la INSGAR es responsable ante varios organismos del estado de garantizar el buen uso, control y administración de

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

recursos de todos los repartos navales de la fuerza, y para ello se ha dividido internamente en los 7 sectores que conforman la institución naval.

Ahora también se presenta la necesidad de capacitar a todos los repartos de a fuerza naval que si consideramos una media de U.S. \$ 2,000 por cada uno de ellos, estamos hablando de un valor global de U.S. \$ 170,000.00 a nivel institucional.

Se debe tomar en cuenta que no se está adquiriendo ningún paquete informático que represente un gasto adicional, solamente estamos hablando de lo que cuesta capacitar el talento humano necesario para realizar una adecuada administración por procesos e indicadores de gestión.

Ahora bien, por qué no capacitar a todos de una sola vez y economizar costos?, pues la sencilla razón es que la naturaleza y misión de cada uno de los repartos navales no es igual a ninguna otra, y estamos trabajando con un facilitador o grupo de facilitadores ampliamente experimentados que nos permitirá ganar tiempo con valor agregado.

El cronograma de actividades sería el siguiente:

- 1 Los 3 primeros meses, serán utilizados para la capacitación masiva de la fuerza naval a nivel nacional.
- 2 Los meses 4 y 5 serán considerados para el levantamiento preliminar de los procesos y socialización de los mismos entre el personal de cada uno de los repartos navales.
- 3 Los meses 6 y 7 serán invertidos en la asignación de indicadores de gestión a cada proceso identificado y designación de responsables.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- 4 En los meses 8 y 9 se evaluarán los primeros resultados obtenidos y se realizarán los ajustes correspondientes tanto a los procesos como los indicadores de gestión.
- 5 Al llegar al mes 10, se oficializará la puesta en marcha a nivel institucional, con la correspondiente directiva.
- 6 Al inicio del primer mes del año siguiente, la Inspectoría General de la Armada, efectuará de manera cuatrimestral una revista de gestión para controlar y evaluar los resultados preliminares, y emitirá las correspondientes orientaciones que de ahí se desprendan.

Beneficios esperados de la implantación de la administración por procesos e indicadores de gestión:

Las ventajas de contar con este sistema organizado y debidamente estructurado son múltiples, sin embargo nos limitaremos únicamente a mencionar las siguientes:

- 1 Se determinarán oportunidades de mejora en todos los niveles de la organización, logrando así de manera paralela un sistema de gestión de calidad.
- 2 Se optimizarán los recursos asignados para la prestación de bienes y servicios que cada uno de los repartos navales presta a la ciudadanía y a la misma fuerza en determinados casos.
- 3 Se reducirán los defectos de prestación de servicios.
- 4 Se tendrá de manera tangible los niveles de gestión logrados y permitirá una adecuada toma de decisiones a fin de reducir las brechas que se presenten entre las metas logradas con respecto a los resultados esperados.
- 5 El personal será más técnico y especializado en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, pues ya se han asignado funcionarios específicos para la ejecución y control.
- 6 Etc.

3.4 Medición y Análisis del Funcionamiento de los Procesos

La medición de la flexibilidad del proceso contempla el análisis de la capacidad de éste para adaptarse o anticiparse al cambio. La flexibilidad es fundamental, ya que los ciudadanos y el resto de clientes, tienen una serie de expectativas latentes, a las que la organización debe anticiparse.

Asimismo la evolución constante y la aparición de nuevas tecnologías posibilita la mejora continua de los servicios y el valor añadido que puede incorporar el proceso de cara a los ciudadanos.

La actuación de una organización debe estar dirigida a alcanzar, paralelamente, eficacia y eficiencia ya que el logro de los objetivos, eficacia, puede conseguirse más fácilmente empleando recursos ilimitados, consiguiéndose así, un elevado nivel de eficacia con un bajo nivel de eficiencia.



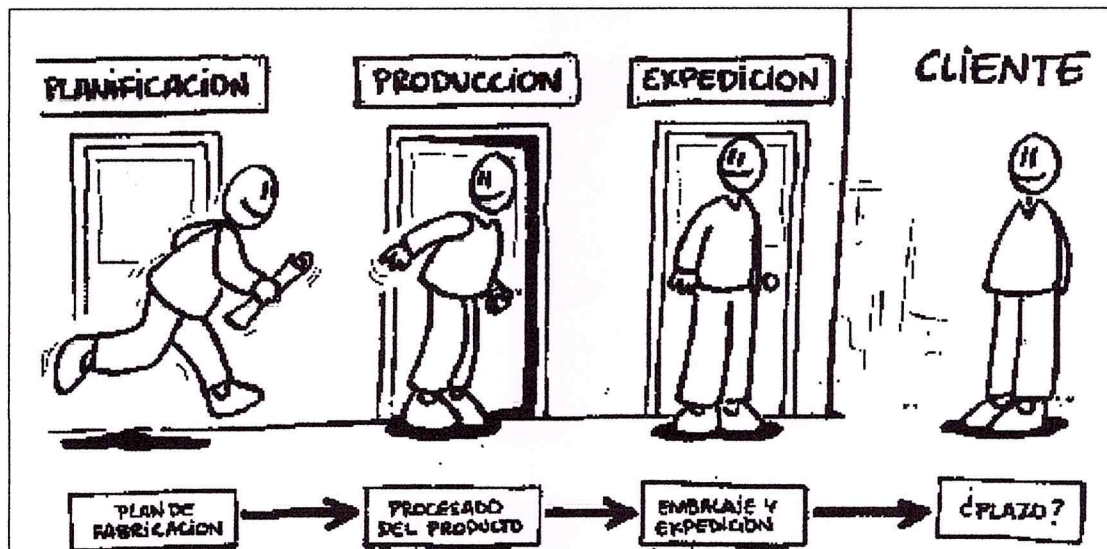
3.4.1 Clasificación de los indicadores respecto a las empresas del sector público ecuatoriano – Armada del Ecuador

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que debemos de saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras.

Lo vamos a realizar teniendo en cuenta los indicadores que podemos encontrar en la gestión de un pedido.



Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo REDER de EFQM.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.

Como podemos darnos cuenta los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los otros indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de gestión de pedidos. Pero los indicadores que realmente sirven para pilotar el mismo son los indicadores de gestión.

En este caso, la gestión del buffer, es el verdadero artífice que nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar los resultados de los mismos para tomar acciones.

Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Que para el caso que nos ocupa siempre estarán basados en esas leyes de Murphy, cuyo máximo exponente es que si algo puede salir mal estemos seguros que así será. Seguro que ahora mismos se os están ocurriendo algunos ejemplos.

Los ejemplos más gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el "time to market" de nuevos productos.

El primero de ellos está relacionado con todas esas encuestas, más o menos complejas, a las que sometemos y/o nos vemos sometidos.

Y el segundo está relacionado con la necesidad de saber el tiempo que nos cuesta lanzar los nuevos productos.



Es evidente que los indicadores aludidos siempre se referirán a comportamientos pasados.

Esto está bien, pero estaréis conmigo que son del todo insuficientes para gestionar el día a día de los procesos de una empresa o una organización.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios.

Pero como podemos comprobar en la mayoría de nuestras organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué debemos medir?

¿Quién utilizará la información

¿Cada cuanto tiempo?

¿Con qué se compara?

¿Quién debe medir?

¿Cómo se van a difundir los resultados?

¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Etc.

Qué medir:

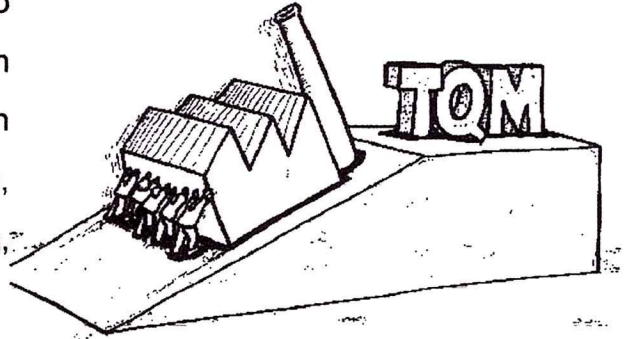
Es evidente que respondiendo a esta cuestión, las demás se contestan casi solas. También es evidente que estamos rodeados de infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión.

Pero una vez más una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.



Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario.

Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso.

Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

Pero quiénes son los principales destinatarios y usuarios de los indicadores

El usuario de la información del desempeño, en todos sus ámbitos, de las actuaciones públicas es cualquier persona que tenga interés en recibir dicho tipo de información.

Al respecto, dentro de las administraciones públicas, podemos considerar los siguientes grupos de usuarios:

- Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz.
- Órganos políticos externos a la administración.
- Ciudadanos y medios de comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.
- Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.
- Acreedores de la administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.
- Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la administración o de la actividad económica general.
- Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comprar la evolución económica de los distintos países.

Los indicadores de gestión, como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, han de servir tanto a nivel directivo como al nivel más operativo de la organización.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Dichos retos o complicaciones se pueden resumir en un primer grupo de dificultades relacionadas con la metodología de construcción de indicadores y las características inherentes a los mismos:

Incentivos perversos

Pueden existir consecuencias nefastas para el desempeño organizacional si se escoge un set aleatorio de medidas del desempeño.

Los indicadores envían poderosas señales dentro de la organización. Cuando la carrera profesional y la reputación se miden a través de estándares de desempeño, los agentes, en este caso los empleados públicos (no importa su nivel) responderán como se espera.

Y en el caso de medir parámetros equivocados, la gente a menudo responderá actuando incorrectamente.

- El “tradeoff”(o disyuntiva) entre los resultados significativos o relevantes y los resultados controlables (“el problema de la atribución”)

Lo que podemos afirmar con certeza es que casi siempre existirá un tradeoff que solventar.

Nos preocupamos por los resultados que a menudo son los menos indicados para ser utilizados como medidas del desempeño; del mismo modo, los resultados y los outputs que son más adecuados para ser utilizados como indicadores (porque hablan de fenómenos sobre los cuales los programas tienen un control significativo) tienden a ser apartados de los resultados que más nos interesan.

- El “tradeoff” entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que demuestran cambios relevantes en el corto plazo

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Habitualmente los indicadores aportan la información para periodos de tiempo anuales. Sin embargo, tomar mediciones a tan corto plazo puede evitar ver la evolución verdadera de los objetivos: mirando los periodos anuales por separado, se puede concluir, por ejemplo, que el nivel de fumadores ha aumentado.

Sólo es en el largo plazo (en periodos de quizás cinco años) que podemos obtener conclusiones significativas sobre tendencias, alcistas o decrecientes.

Un vez obtenidos los indicadores, lo primero que advertimos es que los datos relacionados con los resultados (por ejemplo, número de personas que ven los anuncios, impacto de las campañas en las actitudes de los espectadores, cambios en el número de fumadores), pueden no estar disponibles directamente de la organización.

Esto implica más tiempo y esfuerzo para recoger los datos, que lo que implicaría en el caso de tratarse de indicadores de inputs, de actividades o outputs.

Por ejemplo, con el fin de sondear el impacto de las campañas publicitarias sobre las actitudes de los espectadores, podría ser necesario llevar a cabo encuestas, estudios de evaluación y estudios sobre población objetivo.

El patrón general es que a medida que nos acercamos a los resultados, nos tenemos que enfrentar a mayores costes y esfuerzo en la recopilación de datos que se precisan para los indicadores de desempeño.

Para paliar tales efectos negativos, los podemos valorar en una escala de “alto”, “medio” y “bajo”. Así:

- Significancia del indicador en relación con los resultados perseguidos: “alta” es ideal.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

De la implantación del cálculo de costes de una universidad obtendríamos indicadores como el coste/hora y por alumno de cada una de las líneas de formación que desarrollamos, el coste de las distintas publicaciones, costes de los procesos selectivos de empleados públicos que llevamos a cabo periódicamente y, además, hemos conseguido fijar precios públicos para el alquiler de las aulas y de nuestro salón de actos.

Son indicadores de raíz esencialmente económica, pero que nos han permitido no sólo avanzar hacia la autofinanciación, sino poder tomar decisiones de gestión respecto de la productividad de las actividades que llevan a cabo los diferentes Servicios que componen nuestra organización.

Con la metodología propuesta veremos cómo se obtienen indicadores sobre costes relacionados con el personal, con el inmovilizado, con los bienes corrientes y servicios, financieros y el costo de la utilidad derivada del dominio público, entre otros.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral. El CMI es un instrumento que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de las actuaciones y el logro de los objetivos de una organización, con la finalidad de ser utilizada por el directivo, especialmente en la toma de decisiones.

El cuadro de mando reúne los indicadores necesarios para que los directivos puedan tener una visión de conjunto de la marcha de la organización y es utilizado por muchas entidades públicas, especialmente las que tienen implantado un sistema de dirección por objetivos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Los indicadores se construyen con los directivos, a partir de la estrategia de la organización. Por tanto, el proceso de formulación del CMI es eminentemente participativo.

En materia de seguridad y policía, los datos estadísticos de origen administrativo son casi siempre insuficientes, puesto que una proporción importante de los ilícitos experimentados no se denuncia, y las estadísticas administrativas no pueden reflejar las percepciones de la seguridad de los ciudadanos.

Los estudios basados en muestras representativas de la población permiten medir, con un margen de error conocido, los hechos, los sentimientos y las opiniones de los ciudadanos en materia de inconformidad, de inseguridad y de valoración de los servicios.

3.4.2 Indicadores de gestión financieros y no financieros de acuerdo al balanced scorecard

Después de la Reingeniería, la Calidad Total, el Outsourcing, el Downsizing, el Benchmarking, el Empowerment, el Régimen de Competencias y otras técnicas administrativas, surge ahora una nueva fórmula para “solucionar” los problemas de las empresas.

Se llama el Balance Estratégico de la Empresa, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC).

Esta nueva técnica está produciendo mucha controversia y sinsabores en las empresas ecuatorianas.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Se define, en términos simples, como una herramienta que permite la traducción de la visión de futuro de la organización en objetivos estratégicos correlacionados entre sí.

Sus creadores son dos profesores de la Harvard Business School en Estados Unidos: Robert Kaplan y David Norton, padres del concepto del Balanced Scorecard, o también conocido como paneles de indicadores balanceados, cuya importancia está ligada a la gestión estratégica integrada y efectiva.

En síntesis el concepto del BSC debe ser entendido como un sistema de control que mide la performance o el rendimiento de cada persona en la organización.

El BSC busca determinar los logros mensurables y concretos de cada uno, lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a su cuadro de personal.

Es muy fácil aplicar esta técnica en culturas organizacionales anglosajonas, pero puede resultar dañino en nuestras organizaciones, con estructuras aún muy frágiles y donde conceptos como “rentas variables”, “medición de resultados” o “performance individual” suenan como algo amenazante para nuestra cultura dependiente.

Al igual que muchas de las nuevas tecnologías administrativas que ya se conocen, el BSC no es la panacea que soluciona todo.

Para su aplicación y razonable administración y real apoyo a la gestión requiere, como requisito indispensable, que exista un previo desarrollo de otras acciones en la organización.

La empresa debe contar con un buen sistema de comunicación, verdaderos

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

equipos y no grupos de trabajo, una coordinación de acciones, liderazgo real y no simple gerenciamiento, entre otros factores.

De no ser así, el BSC puede ser funesto para una organización, produciendo efectos negativos entre los funcionarios.

En la implementación de un sistema de BSC es necesario tener en consideración, al menos, los siguientes aspectos:

- Hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.
- Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto.
- Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.
- Verificar que sea liderado por la persona correcta.
- Explicar claramente a los funcionarios el concepto, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos.
- Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, que lo hagan difícil de interpretar, corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto.
- Vincular la performance y las remuneraciones variables que considera el BSC, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlo para crear valor en las organizaciones.

Lamentablemente, en nuestro país esta técnica está siendo aplicada en algunas empresas sin el debido cuidado de los factores ya señalados, produciendo serios problemas entre sus integrantes, que van desde el rechazo hasta el sabotaje

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

inconsciente a este tipo de iniciativas, las que mal aplicadas pueden hacer del Balance Scorecard una moda más, de esas que pasan rápidamente.

**¿Pero en sí qué es el Balance Scorecard BSC? ¿Tablero de comando?
¿Cuadro de Mando Integral?**

Es una metodología que permite implementar la estrategia y la misión de una Organización a partir de un conjunto de Objetivos Estratégicos.

Permite anticipar a futuro, como se creará valor en la Organización para que todos se alineen a través del efecto cascada y sinergicen el logro de los objetivos y acciones que permitirán alcanzar dicha creación.

Fundamentalmente es una filosofía de Cambio Organizacional acorde con el siglo XXI.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

Integración, balanceo y estrategia

BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 o más perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balance Scorecard": Sistema de indicadores balanceados.

Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

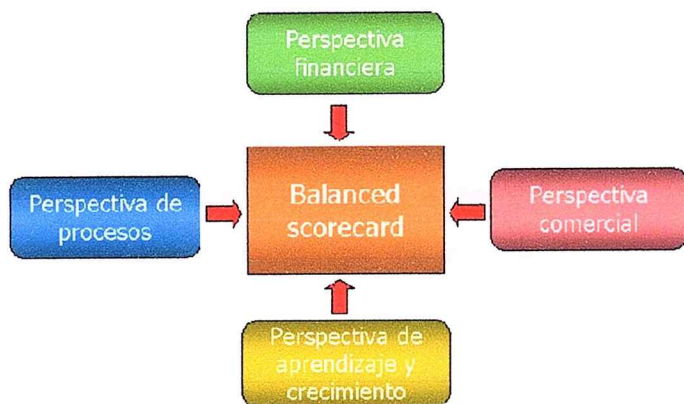
Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores).

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) contruidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

El CMI permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

3.4.2.1 Las 4 perspectivas del cuadro de mando integral



Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido.

Gráfico 3.4.2.1

Es probable que la Misión destaque sobre este particular.

Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

Perspectiva Interna: ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

El enfoque o criterio de Administración por Procesos (P), el cual se centra en el estímulo y soporte en búsqueda de esfuerzos de mejoramiento, centrados en cada uno de los procesos como una sumatoria de esfuerzos para llegar a un resultado, el cual es siempre el incremento de la satisfacción de los clientes.

En este punto vale la pena aclarar, que cuando hablamos de clientes, estamos refiriéndonos a los cinco principales clientes a saber:

Clientes externos, (usuarios, distribuidores, etc.)

Clientes internos (los funcionarios de la organización)

Proveedores (de productos y servicios)

Los socios de la empresa

La sociedad (que puede ser afectada por el producto o servicio)

Cuando hablamos entonces de administrar por procesos, veamos entonces lo que esto significa:

Considerar todo trabajo como un proceso

Hacer énfasis en la identificación y satisfacción de los clientes

Identificar y comprometer a los "Dueños" y "Proveedores" del proceso

Facilitar la eliminación de las actividades que no agregan valor

Facilitar el control de los aspectos que son claves y de los requisitos que son claves para los clientes

Facilitar el propio proceso de medición y de comparación o

"Benchmarking"

Como cualquier proceso, el de medición, también cuenta con unos criterios básicos, que son factores críticos de éxito para una buena medición y son :

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Todos los procesos cuentan con un conjunto de características principales y similares entre las cuales, queremos destacar las siguientes:

Definible: los clientes o proveedores están identificados.

Las salidas y las entradas al proceso, así como las actividades que los conforman están definidas y documentadas.

Repetible: las actividades son conocidas y comunicadas adecuadamente, de forma a que son entendidas y seguidas consistentemente.

Medible: deben existir mediciones relevantes del desempeño del proceso en función de la satisfacción de los clientes.

Predecible: Aunque es universalmente reconocido que todo proceso tiene o está sujeto a variaciones normales, éstas deben presentar un patrón consistente y predecible.

Como lo dijimos al inicio, es entonces difícil mejorar lo que no se puede medir y aún más, basando las decisiones en el olfato y sentimiento y no con base en datos y hechos, es por esto que todo proceso debe ser medido de una forma sistemática y adecuada. Igualmente las mediciones nos sirven para poder establecer metas, observar las tendencias y hacer seguimiento tanto en los procesos técnicos y de manufactura como en los procesos administrativos y orientar su mejoramiento.

Las mediciones en los procesos de la misma forma, deben ser oportunas y confiables y no deben ser hechas solo a niveles gerenciales sino que el análisis de la gestión de todos los procesos deben ser tanto a nivel gerencial o estratégico, como a niveles tácticos y operativos de las organizaciones.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

El objetivo del mejoramiento de los procesos debe estar entonces centrado en los siguientes aspectos:

- Satisfacción de los requerimientos de los clientes, lo que podríamos determinar como eficacia.
- Eliminación de las actividades que no agregan valor o sea eficiencia.
- Consistencia y previsibilidad en los procesos y establecer como meta cero errores.
- Buscar, desarrollar y aumentar la confianza, autoridad y autonomía de quienes operan el proceso, llevando las decisiones lo más cerca del cliente, que es la base de lo que hoy conocemos como Empowerment o empoderamiento.
- Fomento del liderazgo de las personas y del propio proceso en sí.

Quien hace el seguimiento al mejoramiento continuo:

Basados en las normas ISO 9000, la alta gerencia designará su representante que será el responsable central de la realización de esta diligencia, lo que para la Inspectoría General de la Armada, por intermedio de la Dirección de Direccionamiento Estratégico, le compete ejercer las siguientes funciones y tareas:

- 1 Realizar la planificación estratégica y el desarrollo organizacional de la Inspectoría
- 2 Monitorear el cumplimiento del Plan Anual de Actividades de la INSGAR.
- 3 Evaluar los resultados de la gestión integral de la INSGAR.**
- 4 Informar al Inspector General sobre el cumplimiento de las actividades que realiza la INSGAR.
- 5 Dirigir las acciones tendientes a mejorar la gestión interna y los procesos de la INSGAR.**
- 6 Actualizar y socializar la planificación estratégica de la INSGAR.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- 7 Elaborar y actualizar las políticas de control y difundir a nivel institucional.
- 8 Planificar y proponer cambios a la normativa de control vigente.
- 9 Controlar la aplicación de normas e instructivos para la aplicación de las tareas de control a nivel Institucional.
- 10 Elaborar directivas orientadas a la aplicación del marco legal vigente en materia de control concurrente.
- 11 Ejercer las funciones de Subinspector General
- 12 Subrogar al Inspector General en ausencia por delegación o en ausencia temporal.
- 13 Supervisar y controlar la capacitación del Personal de la INSGAR.

Metodología y Objetivos del Mejoramiento de los Procesos

El mejoramiento de los procesos se basa en el proceso de mejoramiento permanente a pequeños pasos, continuamente, con la participación de todos, el cual se esquematiza en el denominado Ciclo de Mejoramiento Continuo o PHVA, el cual incluye las siguientes actividades:

PLANEAR: Selección, Descripción y evaluación, Análisis

HACER: Mejoramiento, Implementación

VERIFICAR: Verificación

ACTUAR: Estandarización, Seguimiento

Este ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) también conocido como PDCA (Plan-Do-Check-Action) o PECA (Planear-Ejecutar-Controlar-Actuar) nos sirve como base para plantear el ciclo básico para el desarrollo completo de un sistema o programa de indicadores de gestión, de la siguiente forma:

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

El Planear consiste básicamente en las acciones que se desprenden de la planeación estratégica, táctica u operativa y del propio desarrollo normal del proceso en donde se ejecutan las acciones o sea lo que denominamos la rutina.

De la misma forma el planear consiste en establecer los métodos de cómo hacerlo e indicadores (forma de medirlos) y las metas que debo alcanzar.

El medir no debe limitarse solo a medir cual es el valor puntual sino el comportamiento del indicador, de esta forma tengo la información necesaria para poder establecer la segunda fase, "el Hacer".

El Hacer consiste en establecer cuáles son los planes de acción para que el resultado del proceso representado en el valor del indicador, que me representa la gestión se acerque a las metas realizables pero desafiantes que se haya establecido.

Esto quiere decir que debo establecer un plan de mejoramiento o de rediseño del proceso. Durante el proceso de mejoramiento o de rediseño del proceso la toma de datos es parte importante y vital, para poder después tomarlos e incluirlos en las bases de datos fuente de la información de los indicadores.

El Verificar consiste ya en la base central de un programa de indicadores y es el de recopilar la información o sea medir y comparar contra las metas que se tenían establecidas previamente.

De esta comparación son dos los resultados posibles, que no se hayan conseguido las metas preestablecidas, en cuyo caso deberán tomarse las acciones correctivas necesarias y en la otra situación el resultado será acorde con las metas establecidas, lo cual debe generar acciones para que se estandarice o sea se vuelva una costumbre o un hábito, para lo cual debemos adelantar el

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

proceso de normalización de la empresa, siendo éstas últimas las que componen el denominado Actuar.

Los objetivos básicos de una medición, es entonces, disponer de indicadores sobre aspectos de:

Eficiencia o Productividad: vista como el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Referido al uso óptimo de recursos.

Para poder iniciar el mejoramiento de los procesos, debe adelantarse previamente una selección de los procesos que son susceptibles de mejoramiento. Los criterios básicos para la selección de los procesos son, entonces:

Incidencia en la satisfacción de los clientes externos (Competitividad)

Incidencia en la satisfacción de los clientes internos (Clima Organizacional)

Potencial del mejoramiento de la productividad (Productividad)

Variabilidad excesiva

Etapas en el Mejoramiento de los Procesos

Son tres las etapas en el mejoramiento de los procesos:

- a. Descripción y evaluación
- b. Análisis y mejoramiento
- c. Implementación y seguimiento

Cada una de estas etapas tienen algunas actividades que son básicas para adelantar en cada una de ellas:

Descripción y evaluación

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Las actividades más relevantes para desarrollar en esta etapa del mejoramiento de un proceso, son:

- Identificación del equipo dueño del proceso
- Descripción de forma macro del proceso en referencia
- Identificación y priorización de los requerimientos establecidos o identificados
 - con los clientes
- Identificación de las entradas y salidas del proceso
- Identificación detallada del proceso actual
- Identificación de los indicadores de eficiencia y eficacia
- Identificación de las áreas prioritarias de mejoramiento
- Recolección de los datos sobre los indicadores
- Priorización del proceso

Como herramientas sugeridas para ser utilizadas para esta fase de evaluación y descripción de los procesos son, entre otras, las siguientes:

Diagramas de flujo

Mapas del proceso.

Análisis y mejoramiento de procesos:

A esta fase del proceso, entre otras, las siguientes actividades podrían definirse como principales:

Análisis de los datos recolectados

Comparación con las metas y/o Referenciación competitiva (Benchmarking)

Evaluación de la variabilidad de las variables críticas del proceso

Identificación de las posibles causas de los problemas

Propuestas de mejoras

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Evaluación de las mejoras con los clientes

Elaboración de las listas de cambios recomendados

Evaluación de costos y beneficios

Las herramientas utilizadas con más frecuencia para este análisis y mejoramiento de los procesos son:

- Hoja de Registro
- Histogramas
- Gráficos de tendencia
- Gráficos de control por atributos
- Gráficos de control por variables
- Diagrama de Pareto
- Diagrama causa-efecto
- Diagrama de dispersión

Implementación y seguimiento de las mejoras

Las actividades recomendadas para desarrollar esta etapa se centran en las siguientes:

Pruebas piloto del proceso mejorado

Evaluación interna de los resultados obtenidos

Verificación de la satisfacción de los clientes

Estandarización del proceso

Documentación del proceso mejorado

Seguimiento

Las principales herramientas para emplear en esta fase son:

- Histogramas
- Gráficos de Pareto

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Gráficos de tendencia

Igualmente en esta fase el Benchmarking, las normas técnicas o mejor el proceso de normalización técnica, las encuestas de satisfacción de los clientes y lógicamente un programa de indicadores de gestión.

El proceso de Benchmarking vital para este proceso y al cual nos hemos referido continuamente, lo podemos definir como:

"El proceso de medir producto, servicios y prácticas comparándolos con procesos reconocidos como los más fuertes o líderes, ya sean de empresas similares o de los competidores más fuertes".

Los pasos para poder desarrollar este proceso de forma general son:

- Decidir los parámetros que van a comparar
- Definir el proceso de comparación
- Desarrollar las mediciones que se van a comparar
- Definir las áreas externas o las compañías externas con las cuales nos vamos a comparar, o encontrar los socios del benchmarking.
- Obtener y analizar los datos
- Determinar las diferencias entre su proceso y el mejor proceso
- Actualizar el proceso de comparación

En resumidas cuentas se deben establecer:

El nivel actual: definido como el nivel de desempeño del proceso, como base para el mejoramiento.

El nivel posible: el mejor desempeño posible del proceso, si se optimizan los recursos actuales.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Nivel del líder: los mejores niveles de desempeño del mejor proceso conocido o de la competencia, que se toman como metas.

3.6 Herramientas de control

Cualquier herramienta que se pretenda emplear para ejercer control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para el mejoramiento de los estándares.

Recordemos que mediante la planificación se orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

Cualquier herramienta que se emplee, desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

Ya que las organizaciones pueden planificar e implementar cambios en su carácter y estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afectan las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia por que afectan la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, Inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

Los sistemas de dirección

La empresa superpone permanentemente dos ópticas de gestión distintas:

a. Presente:

El sistema de dirección se basa en la filosofía de dirección por objetivos, delegados por la dirección general.

b. Futuro:

El sistema de dirección debe tener como soporte una filosofía de planificación, impulsada mediante acciones de cambio.

Gestión financiera

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Sistema de control de gestión

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Es activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión empresarial, estructurándose en etapas esenciales, estas son:

- Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo
- Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- Establecimiento de estructura organizativa (Ejecución y control)
- Medición, registro y control de resultados
- Calculo de las desviaciones
- Explicación del origen y causas de las desviaciones
- Toma de decisiones correctoras
- Objetivos del Control de Gestión
- Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión.
- Mejora continuada de los resultados.
- Corregir sobre la marcha desviaciones
- Reaccionar ante los cambios.

“El control de gestión puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato.”

Instrumentos

- Contabilidad financiera
- Auditoría externa
- Contabilidad de gestión
- Análisis de ratios

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Auditoría y control interno
- Cuadro de mando
- Auditoría operativa
- Procesos
- Indicadores de Gestión
- Etc.

3.6.1 Aspectos institucionales

En el desarrollo de las organizaciones, el control y la evaluación son, por lo general, parte natural de las funciones de conducción ejecutiva lo cual significa, en la práctica, que se halla a cargo de los líderes individualmente, quienes controlan y evalúan lo que ocurre y, en función de ello, toman decisiones.

Así funcionan todas las organizaciones muy dependientes de su conducción, tales como las orquestas, las empresas pequeñas, los grupos de trabajo, las tribus y otras, cuya conducción ejecutiva es personalista.

Sin embargo, a partir de cierto tamaño y complejidad organizativa, los controles y evaluaciones exclusivamente a cargo de los individuos que las conducen se tornan insuficientes.

Aparecen, así, mecanismos adicionales que potencian la capacidad de éstos para la toma de decisiones (tales como inspectores, informantes y auditores), así como también instancias y mecanismos que, además de participar frecuentemente en las decisiones, asumen parte esencial de las funciones de control y evaluación (tales como consejos, directorios, controles cruzados de intereses de diferentes actores y otros).

Por otra parte, el análisis del alcance institucional de los mecanismos de control y evaluación es necesario para distinguir el continuo entre, en un extremo, los

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

esquemas concentrados en los que el control y evaluación tienen como finalidad principal proporcionar soporte al ejercicio del poder y, en el otro extremo, aquéllos que incluyen e involucran significativamente a los diferentes actores institucionales en la organización como conjunto.

La evolución del control y la evaluación en las organizaciones, considerada desde estas categorías, se muestra en el siguiente cuadro:

Grado de desarrollo y alcance institucional de las prácticas de control y evaluación

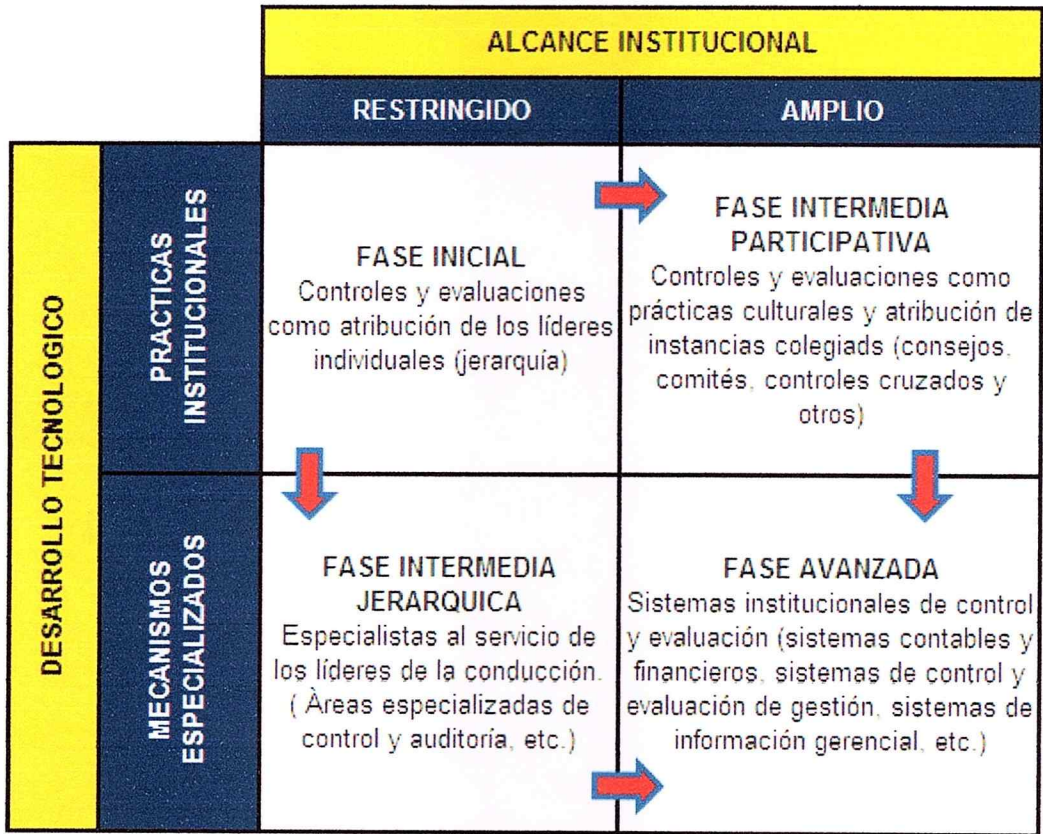


Figura 3.6.1

Relaciones entre la planificación y el control

Se sostiene con frecuencia que no se puede controlar ni evaluar sin haber planificado antes y que, a su vez, no se puede planificar sin haber establecido las políticas.

Subyacen a esta afirmación preguntas tales como si los sistemas de control y evaluación son parte de los de planificación; si pueden ser considerados sistemas independientes o, por fin, si son complementarios y, en tal caso, de qué manera.

La planificación, en términos muy simplificados, puede ser descrita como el proceso mediante el cual adoptan decisiones sobre:

- a) las direcciones en las que se debe tratar de ir (las políticas).
- b) los caminos deseables o convenientes para hacerlo (las estrategias).
- c) las especificaciones en cuanto a la forma y los recursos necesarios para hacerlo (los planes).
- d) la oportunidad y condiciones particulares en que se utilizarán los recursos disponibles (la programación de las actividades).

Sin duda la planificación es un proceso complejo, que va desde el nivel amplio, "macro" y de plazos más extendidos que, usualmente, se denomina planificación estratégica, hasta la llamada planificación operativa, que incluye la formulación de los planes y la programación de las actividades.

En este sentido amplio, el término planificación se refiere a decisiones relativas al futuro, así como el término control tiene que ver con el pasado.

Del mismo modo que ocurre con el control, hacia fuera de las organizaciones la planificación tiene que ver con los resultados que se pretenden lograr, mientras

Relación entre niveles y objetos de planificación

		OBJETOS DE PLANIFICACION			
		HACIA AFUERA	HACIA ADENTRO		
		Resultados	Recursos	Organización	
NIVELES DE PLANIFICACION	ESTRATEGICO	Políticas	Efectos a producir en el contexto (Objetivos)	Modelo organizativo deseado	
		Estrategias	Resultados a lograr y usuarios a satisfacer	Cursos de acción elegidos para lograr los resultados	Estructura organizativa necesaria
	OPERATIVO	Planificación	Productos y metas	Actividades y recursos necesarios	Asignación de responsabilidad por metas y recursos (presupuesto)
		Programación		Actividades y recursos disponibles	Asignación de responsabilidad por actividades y recursos disponibles

Gráfico 3.6.1 b

El control de procesos y su relación con la programación

Finalmente, el nivel más detallado, tanto de la planificación como del control, es el que tiene que ver con la programación.

Ésta, como se señaló anteriormente, consiste en la previsión de la secuencia y oportunidad de uso de los recursos de que se dispone o se prevé que están disponibles.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Para dar referentes o ejemplos de indicadores de gestión en las actividades operativas, financieras y administrativas públicas, es necesario comenzar por señalar los atributos o características que deben tener esos indicadores.

Con ello se facilita que las entidades y organismos públicos elaboren sus propios indicadores y que los mismos tengan un elemento común o de unidad en el cumplimiento de los mencionados atributos.

Clientes de la Inspectoría general de la Armada



3.6.2.1 La matriz de indicadores de gestión por procesos

La matriz mencionada está basada en cuanto a procesos por lo tanto se deben de considerar los siguientes parámetros.

Primero se debe especificar el proceso a ser controlado, medido y evaluado, como encabezado inicial.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Matriz de indicadores de gestión por proceso

		INDICADORES DE GESTION MAESTRANTES UTEG												PERIODO EVALUADO										
		MESES												MES: SEPTIEMBRE										
No.	PROCESO: ADMINISTRACION DE GESTION	Unidad de medida	FRECUENCIA	OBJETIVO 2010	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBER	A Meta del Periodo Evaluado	B Tendencia real obtenida	C Porcentaje de cumplimiento	D Ponderación puntos (1-5)	C x D Puntos Obtenidos	F Responsable	E Tendencia	
		PESO DEL PROCESO	100																					
1	PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES	Eficacia: Actualización del Plan de actividades	días	MENSUAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	<=	15	15	100%	33,333	33,333	Gerente General	↓
2	DISTRIBUCION DE TRABAJO	Eficacia: Distribución de trabajo al personal	días	MENSUAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	<=	15	15	100%	33,333	33,333	Jefe Administrativo	↓
3	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	Eficacia: Control y avances del trabajo asignado	días	MENSUAL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	<=	15	15	100%	33,333	33,333	Personal en general	↓
		SUBTOTAL																	100%	100,000	100,000			

Gráfico 3.6.2.1

3.6.3 Metodología para la elaboración de los indicadores

Previamente a la elaboración de los indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

Solamente puede mejorarse aquello que se mide, como decía Tom Peters “sólo lo que se puede medir se puede conseguir”.

No se deben establecer mediciones de aquello que no es necesario; efectivamente, medir innecesariamente una actividad es un despilfarro, puesto que el diseño, creación y mantenimiento de un indicador supone un costo para las empresas de servicios del sector público ecuatoriano.

Este costo es mucho mayor si se añaden al mismo, las posibles acciones correctivas que el responsable del proceso tendría que llevar a efecto sobre un aspecto que no aporta ningún valor añadido.

3.6.3.1 Etapas a seguir en la elaboración de los Indicadores

1º- Identificación de los indicadores.

Una vez identificadas las actividades y los factores clave del proceso, se definen los indicadores asociados a cada uno de ellos.

Estos indicadores deben ser magnitudes objetivamente medibles, que permitan valorar el comportamiento del factor clave que definen.

La identificación inicial se realiza de forma exhaustiva, para proceder posteriormente a su depuración, seleccionando los más representativos.

2º- Selección de los indicadores clave.

Posteriormente, se seleccionarán aquellos indicadores considerados más relevantes y que aportan mayor cantidad de información.

Esta selección es la que, finalmente, integrará el inventario o el diccionario de Indicadores.

3º- Determinación de las fuentes de obtención de los indicadores.

Para cada indicador, se identifican, en su caso, el conjunto de datos necesarios para su obtención.

A partir del conocimiento existente de los sistemas en funcionamiento, se identifican las posibles fuentes de generación de cada uno de los datos y, en base al análisis de las mismas, se concluye sobre la viabilidad de obtención de cada indicador.

En esta fase, se define la forma más adecuada de representar cada uno de los indicadores, de forma que proporcionen el máximo de información acerca del nivel de logro o consecución del factor clave vinculado al proceso.

4º Elaboración del diccionario de indicadores.

El conjunto de indicadores definido debe documentarse en un manual que recoja la información más relevante de los mismos.

3.6.3.2. Aspectos a considerar en la elaboración de los Indicadores

Para la elaboración de los indicadores deben tenerse en cuenta las siguientes premisas:

Deben diseñarse primero los indicadores de calidad y luego los de procesos.

Deben fijarse los objetivos estratégicos y los requerimientos del cliente que se van a medir mediante el indicador. Estos objetivos deben suponer un desafío pero ser alcanzables.

Deben medirse aquellos aspectos de los procesos que en mayor medida satisfacen los requerimientos del cliente, mayor incidencia tienen en los costos, o que mayor impacto tienen sobre los objetivos generales de la organización.

Que la medición de un determinado aspecto sea factible.

Determinar quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo la medición.

Establecer la periodicidad con que se van a repetir las mediciones.

Que el número de indicadores identificados no sea muy extenso, para evitar solapamientos y favorecer el manejo de la información.

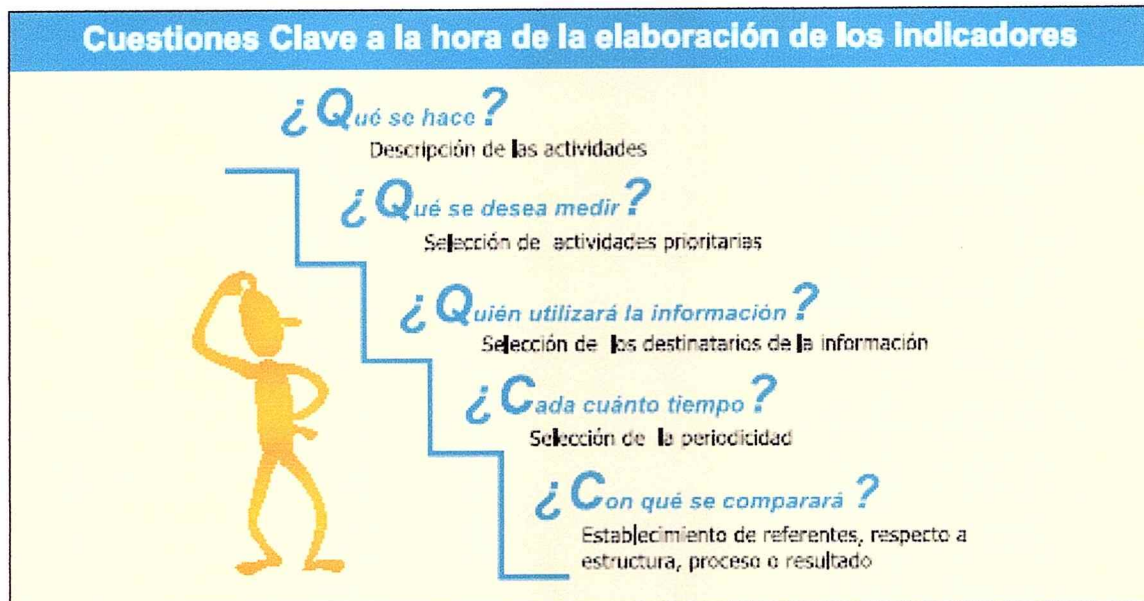


Gráfico 3.6.3.2

Todos los indicadores que se hayan establecido deben estar documentados en un inventario o diccionario de indicadores.

La información que se debe incluir sobre cada indicador es la que se detalla a continuación:

Datos identificativos:

Incluye todos los datos que permitan la identificación del indicador.

Valor objetivo del indicador:

Tramo de valoración aceptable y puntos de alarma o ruptura (aquellos valores que queden fuera de dicho intervalo, es decir, que estén por debajo del mínimo o superen el máximo establecido).

Datos de la medición:

Refleja el valor obtenido en la medición y datos de la toma (fecha y hora, persona que la realiza, etc.).

Evolución histórica del indicador:

Deben figurar los valores del indicador realizadas en tomas anteriores.

Para mostrar la evolución de una manera más visual se puede incluir una representación gráfica.

Periodicidad o frecuencia

Con que se llevan a cabo las mediciones.

Destinatarios

De la información obtenida: indica el nombre o nombres de las personas a las que va dirigido el indicador, así como las áreas o unidades a las que pertenecen y la periodicidad con que se suministra la información.

Nivel de agregación

El indicador puede presentarse de manera global o bien segmentarlo por algún tipo de criterio (territorial, tipología de ciudadano, etc).

Observaciones o sugerencias:

Cualquier aspecto sobre el que se quiera hacer una mención especial o destacar.

3.6.3.3 Aplicar y ejecutar un sistema de Indicadores de Gestión

Un Sistema de Indicadores es una herramienta que agrupa, de forma sintética y sistemática, información clave para el conocimiento rápido y conciso de la consecución de los objetivos de una organización.

Su finalidad es la medición y mejora de la actuación de la organización.

Introducir una mayor calidad en los servicios públicos de la administración significa gestionar y controlar los resultados teniendo como referente prioritario las demandas de los ciudadanos.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Los ciudadanos tienen derecho a conocer cómo se utilizan los recursos a los que contribuye, cuáles son las prestaciones que puede demandar y en qué términos, con qué requisitos y en qué condiciones o formas se le ofrecen.

Además, la Administración debe difundir los compromisos de calidad que asume ante los ciudadanos a través de su plasmación concreta en indicadores y estándares que reflejen, de forma permanente, las mejoras del servicio y su adaptación a las nuevas expectativas.

Estos compromisos, indicadores y estándares, medidores de calidad, necesitan de sistemas de evaluación que permitan apreciar el grado de consecución de los objetivos fijados y el impacto de los resultados realmente obtenidos, es decir, conocer y evaluar de forma rigurosa los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados.

Es preciso que los indicadores que integren el sistema de información permitan extraer información acerca de aquellos aspectos clave para los responsables de la organización o unidad dentro de ésta.

Como consecuencia del proceso de modernización y del nuevo enfoque adoptado por las administraciones públicas, cobran especial importancia los sistemas de información a la dirección, que basados en indicadores clave de la gestión, contribuyen al asentamiento de un estilo de gestión fundamentado en la descentralización de responsabilidades y en la dirección por objetivos.

En el pasado reciente, la Armada del Ecuador sólo ha dispuesto de información sobre su consumo de recursos en términos del grado de ejecución del gasto presupuestario, sin considerar la calidad del mismo ni evaluar el grado de gestión logrado en la prestación de sus servicios.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Sólo por medio del establecimiento de indicadores de gestión que proporcionen información sistemática de los resultados producidos es como puede ser factible conocer y evaluar de forma rigurosa los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados.

Los indicadores, como elementos integrantes de un sistema de información poseen un gran valor como instrumento de ayuda en el desarrollo de alguna, varias o la totalidad de las etapas clave del ciclo de gestión, tanto de un servicio público (planificación, prestación y control) como de una política o programa de ámbito público.

En este sentido, los indicadores que se recogen en las cartas de servicios y que permiten controlar el nivel de calidad con que son prestados los servicios por la administración pública son un ejemplo de la aplicabilidad y utilidad de estos sistemas.

3.7 Determinación del nivel de gestión alcanzado

3.7.1 Nivel de gestión por indicador

Efectivamente, como hemos venido mencionado en líneas anteriores cada indicador guarda una configuración preestablecida en los términos que nos interese controlar y medir, sean estos eficiencia o eficacia principalmente, y de acuerdo a la frecuencia, metas y objetivos planteados para el mismo, y el resultado es el nivel de cumplimiento logrado.

3.7.2 Nivel de gestión por proceso

El nivel de gestión del proceso es la sumatoria de todos los niveles de cumplimiento alcanzado por cada uno de los indicadores propuesto para su medición y control de gestión.

3.7.3 Nivel de gestión institucional

El nivel de gestión institucional consiste en la sumatoria de todos los niveles de cumplimiento de cada uno de los procesos de acuerdo a sus indicadores propuestos en términos de eficiencia y eficacia y que al final será un solo resultado único que refleje el porcentaje logrado a nivel institucional.

3.7.4 Toma de acciones correctivas

Obviamente que el propósito de efectuar el control y evaluación de resultados es tomar las acciones correctivas inmediatas que permitan minimizar la brecha que se presenta entre lo planeado con lo realmente logrado.

Pues el papel fundamental que cumplen los indicadores de gestión por procesos es:

- Proporcionar información útil, confiable y oportuna al más alto nivel.
- Facilitar la realización de correcciones oportunas y concurrentes si se presentaren desviaciones respecto a los objetivos y metas institucionales.
- Se constituyen en factores críticos del éxito para alcanzar los objetivos y metas Institucionales.
- Optimizar el cumplimiento de la Ley.
- Contribuir directamente al fortalecimiento institucional
- Optimizar la toma de decisiones estratégicas mediante información objetiva de la gestión cumplida.
- Proporcionan información con valor agregado en tiempos reales para la Institución.
- Permiten visualizar y corregir las deficiencias Administrativas, Financieras y Operativas.
- Ahorran recursos y esfuerzos innecesarios.
- Motivar al personal.
- Fomentar la cultura de calidad con el mejoramiento continuo.
- Optimizar la utilización de los recursos disponibles.
- Elevar el nivel de competitividad y rentabilidad institucional.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

- Permitirá la medición automatizada de la gestión cumplida en la Institución.
- Elevar notablemente los niveles de eficiencia y eficacia de la Institución.
- Proyectar una sólida imagen institucional a nivel líder de acuerdo a las exigencias legales y al contexto internacional.
- Contribuir a la modernización de los procedimientos internos.
- Contar con medios automatizados y eficientes para el control interno.
- Salvaguardar la estabilidad e integridad de los funcionarios.
- Etc.

3.7.5 Mejoramiento alcanzado

Cabe resaltar que como el propósito fundamental de la herramienta seleccionada es contribuir al mejoramiento de las empresas de servicios del sector público, mediante la evaluación y control de sus procesos, esta metodología está estrechamente relacionada con las normas y sistemas de gestión de la calidad, por cuanto las mismas plantean como principios los siguientes puntos:

- a. Organización enfocada al cliente
- b. Liderazgo
- c. Participación del personal
- d. Enfoque a procesos
- e. Enfoque del sistema
- f. Mejoramiento Continuo
- g. Enfoque para la toma de decisiones basado en hechos
- h. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

El valor agregado que proporciona esta herramienta seleccionada para el mejoramiento de la prestación de servicios por parte de las empresas públicas en realmente considerable y estratégico para quienes tengan que desarrollar

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

funciones directivas, administrativas, y operativas en cada uno de sus diferentes niveles, y siempre con objetividad.

Tomemos en cuenta que el mejoramiento continuo es un objetivo permanente de toda organización.

Parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos que conforman la misión, visión y objetivos institucionales de las entidades del sector público y privado en general.

3.7.6 Prioricemos la mejora deseada

La mejora de los procesos debe abordarse de forma continua, gradual y no de golpe y de forma global. La mejora y el cambio requieren tiempo y su maduración dentro de la organización, por lo que es preferible hacer las cosas paso a paso.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

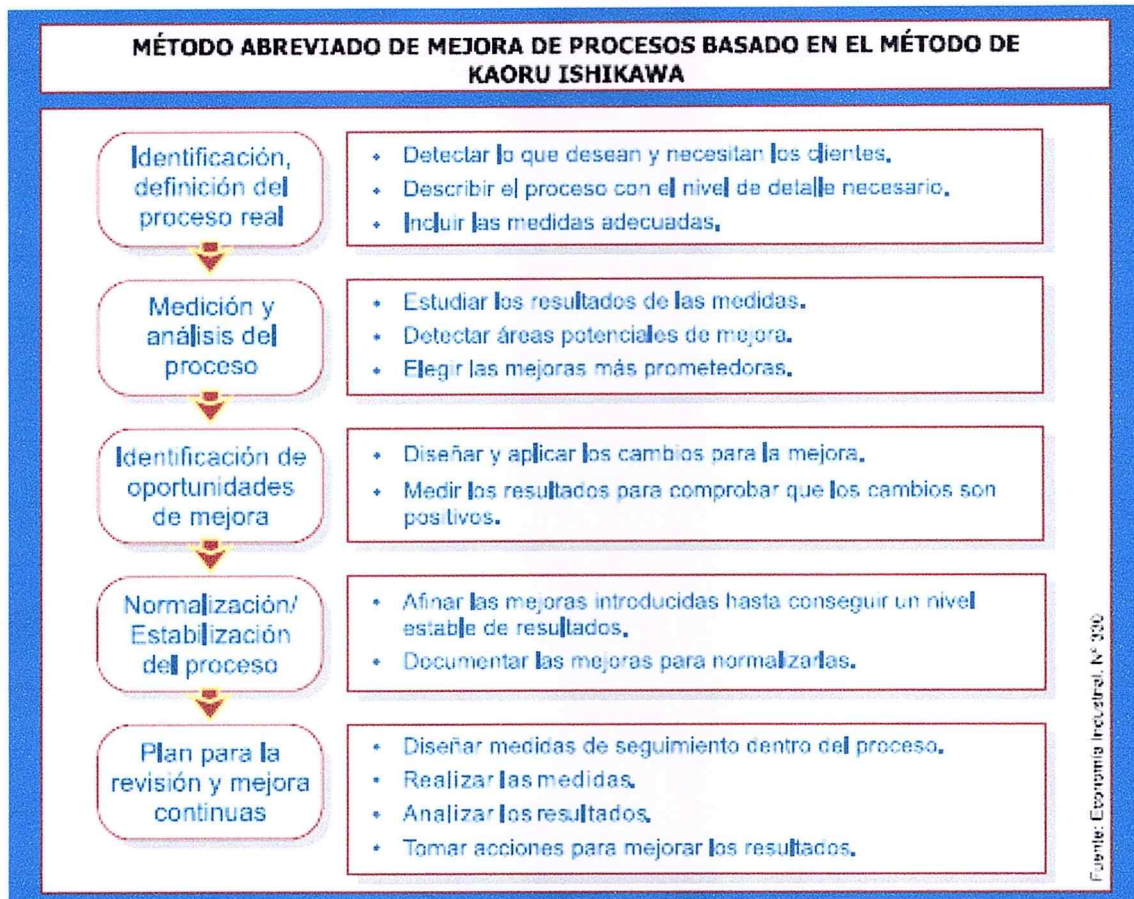


Gráfico 3.7.6

Por ello, es preciso seleccionar los procesos a mejorar, estableciendo unos criterios de priorización que optimicen el proceso de mejora.

Entre los criterios para la priorización en la selección de los procesos a mejorar son fundamentales los siguientes:

1. Importancia o peso relativo del proceso en la organización:

Parece lógico que la organización centre sus esfuerzos en mejorar aquellos procesos críticos, que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización y en la consecución de su misión, visión y a sus objetivos estratégicos.

2. Impacto en el cliente.

Por otra parte, la organización deberá orientar sus esfuerzos de mejora hacia la orientación de los procesos a la satisfacción de los clientes y, por tanto, priorizará sobre aquellos procesos cuya mejora tenga un impacto positivo en el cliente, aportándole mayor valor, introduciendo nuevos procesos, reduciendo errores o reclamaciones, contribuyendo a la mejora de la reputación de la organización, etc.

3. Impacto sobre las personas.

La dirección de la organización deberá tener presente las posibles barreras al cambio que pudieran frenar el desarrollo de la mejora de un determinado proceso, si existen los recursos humanos adecuados, así como los posibles impactos sobre la satisfacción y motivación de las personas que integran la organización, así como en el desempeño de su trabajo.

En dicho sentido, también será fundamental acompañar las medidas de mejora de otras tales como la formación, la involucración y la implicación en la mejora.

4. Requerimientos y costos de la mejora.

Resulta también fundamental analizar la mejora en términos de eficacia, eficiencia y flexibilidad.

De este modo, se deberán analizar los recursos precisos, la variación de costos en los que se incurren y las mejoras que se podrían conseguir en términos de tiempos, rendimiento, racionalización en la gestión de los recursos y ahorro de costos, etc.

5. Impacto sobre la organización y riesgo.

Se deberá analizar también el posible impacto sobre la cultura y estructura de la organización.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

Asimismo, habrá de analizarse los riesgos sobre la organización derivados de la mejora de los procesos (por ejemplo si ésta posee los recursos adecuados para desarrollarla, la estructura de costes, las posibles influencias en el posicionamiento a corto plazo en el mercado, etc.).

Por otra parte, está claro que se deberá actuar primero sobre aquellos procesos que poseen mayor peso dentro de la organización, con mayores oportunidades de mejora y que contribuyen en mayor medida a mejorar el posicionamiento de ésta en la ciudadanía y el país en general.

6. Grado de aplicabilidad o extensión de los posibles resultados a la mejora de otros procesos.

Con vistas a la optimización del proceso de mejora continua, el aprovechamiento de sinergias y economías de escala, a la hora de seleccionar los procesos a mejorar, la organización deberá considerar el grado en que las actuaciones desarrolladas y los resultados obtenidos podrían ser extrapolables a la mejora de otros procesos similares.

3.7.6.1 Otros criterios de priorización

- Existencia de quejas o sugerencias de mejora procedentes de los clientes, tanto externos como internos.
- Procesos con un elevado coste.
- Existencia de ese proceso en otra organización que se realiza de forma más eficiente (benchmarking).
- Excesivo tiempo medio de transformación del input en output (tiempo de ciclo del proceso).
- Aparición de nuevas tecnologías.

CONCLUSIONES

1. Luego del trabajo realizado con las facilidades prestadas por la Armada del Ecuador, se deja en evidencia, que a pesar del arduo esfuerzo y trabajo desplegado como una de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano de mayor renombre y respeto, la misma aún presenta serios problemas de concientización y conocimiento de la gestión por procesos por parte del mayor número del personal que conforma esta organización.
2. Se ha determinado que existe un alto grado de desconocimiento respecto a los indicadores de gestión, por parte del personal de la Armada del Ecuador, a pesar que ya se viene trabajando desde hace algunos años y que se están implementando procesos e indicadores de gestión para ser más eficientes y eficaces en la prestación de servicios a la comunidad.
3. El 47% del personal encuestado de la fuerza naval desconoce o simplemente no sabe nada al respecto de la utilidad y beneficios de contar con una administración basada en procesos para proveer de un mejor servicio a los usuarios.
4. Un alto porcentaje del personal encuestado en la Armada del Ecuador simplemente desconoce o simplemente ignora lo que sucede en la organización en torno a la toma de decisiones basada en resultados de indicadores de gestión.
5. En la Armada del Ecuador, aún no se puede apreciar el efecto multiplicador del conocimiento adquirido que permita optimizar la gestión cumplida y mejor utilización de sus recursos aún no termina de despuntar.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

6. En la Armada del Ecuador y en el resto de las empresas de servicios de nuestro país, la misión no siempre coincide, se actualiza o abarca todo lo que el organismo estatal efectivamente hace.
7. Las estrategias tampoco suelen ser definidas de manera explícita. Sin embargo, esta situación es más grave en el caso de los objetivos ya que, en la mayoría de los casos, éstos no están ni siquiera definidos o fueron determinados arbitrariamente por el propio administrador.
8. A partir de la última década, la Armada del Ecuador, como una empresa de servicios del sector público en nuestro país está experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.
9. En la actual era de la información, la Armada del Ecuador, como una de las principales empresas de servicios del sector público ecuatoriano ya no puede obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros, pues este sistema ya pertenece al pasado.
10. El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en el.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

11. Al final de nuestro trabajo, podemos plenamente enfatizar que en una organización como la Armada del Ecuador – Inspectoría General se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la misma.

12. Podemos concluir que la gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización que hemos verificado en el transcurso del presente documento, nos permite presentar un adecuado estudio sobre el microclima social de la Armada del Ecuador más que los factores económicos tradicionales.

13. En definitiva, el problema para los servidores públicos y funcionarios de la Armada del Ecuador es que, justamente, al no tener objetivos definidos para su acción concreta no sabe cuál es la mejor forma de orientar su gestión y cuáles son los resultados concretos que se esperan de él.

14. En la gran mayoría de repartos de la Armada del Ecuador no se realiza un control y seguimiento de las metas físicas de gestión no financiera que son base fundamental de los indicadores de gestión basados en procesos y permiten asegurar un círculo de calidad y por ende el mejoramiento continuo.

RECOMENDACIONES

1. Se tiene que implementar de manera inmediata una campaña de información y masificación del conocimiento respecto a la gestión por proceso en la Armada del Ecuador, dirigida a todos los niveles de la organización, sean estos militares y civiles, con un control exhaustivo de alguien que deba velar exclusivamente por el efecto multiplicador del saber, a fin de hacer prevalecer y rescatar todo el esfuerzo y trabajo invertido, sin mencionar los recursos invertidos.
2. Se tiene que ir desvaneciendo progresivamente el desconocimiento de lo que representan los procesos e indicadores de gestión dentro de la institución Armada del Ecuador, rescatando el esfuerzo que se ha venido realizando desde hace algunos años, existen listados de personal que ya ha asistido eventos de capacitación al respecto, y son ellos los llamados a generar y transmitir bajo el órgano regular la forma correcta de proceder bajo un esquema de administración por proceso e indicadores de gestión y lograr una mayor eficiencia y eficacia al momento de prestar los servicios a la comunidad.
3. Hay que capacitar nuevamente al personal de la institución naval, vía cursos, conferencias, directivas o incluso pizarras de información con la finalidad de ir reduciendo parcialmente el porcentaje de miembros de la institución que desconoce de lo que representa o conlleva una organización basa en procesos para prestar así un mejor servicio a los usuarios internos y externos.
4. Muy similar a lo descrito en el párrafo anterior, se tiene que capacitar o comunicar al personal de la institución respecto a lo que son los indicadores de gestión, y, la conveniencia de contar con ellos con el firme

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

propósito de ayudar a una mejor toma de decisiones para beneficio de la institución, el estado, y demás personas naturales y jurídicas que se benefician de los productos y servicios que la Armada del Ecuador presta a la comunidad.

5. Se tiene que trabajar con una mayor energía y constancia a nivel de jefes sectoriales de la Armada del Ecuador, a fin de crear conciencia institucional y líderes sectoriales que coadyuven a la difusión del conocimiento respecto a este sistema de administración institucional que toca cumplir y aplicarse de acuerdo a las nuevas exigencias de la política gubernamental y búsqueda de la calidad en la prestación de servicios para las empresas del sector público ecuatoriano.
6. Se tienen que implementar reuniones de trabajo destinadas a evaluar constantemente la cultura corporativa de los repartos navales y en resumen de toda la institución, a fin de percibir oportunidades de mejora respecto a la misión que estos cumplen actualmente o que deben cumplir en similitud con lo que viene ejecutando.
7. Es bien sabido que sólo el 10% de las estrategias se cumplen adecuadamente, y es por eso que para incrementar su porcentaje, se tiene que ser constante y monitorear permanentemente el entorno y los resultados obtenidos respecto a los planificados a fin de ir reduciendo cada vez más esa brecha que nos aleja del mejoramiento continuo de la prestación de servicios.
8. Se tiene que preparar a los jefes sectoriales de la Armada del Ecuador como los principales responsables de asegurar la capacidad de reacción ante nuevos entornos abiertos altamente competitivos, con profesionales de experiencia en esta temática empresarial.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

9. Se tiene que inducir progresivamente desde los institutos de formación, educación y perfeccionamiento del personal naval, los nuevos sistemas de información gerencial y manejo de resultados de datos financieros y no financieros, para contribuir así enormemente a los intereses institucionales y nacionales en el logro de mejores resultados y una mejor prestación de servicios, de tal manera que el personal que se va integrando la organización ya viene preparado con la nueva doctrina organizacional y operacional de la Armada del Ecuador acorde a las disposiciones gubernamentales y legales vigentes.

10. Se tiene que difundir el Plan Estratégico Institucional en todos los niveles de la fuerza, a fin que el personal militar y civil conozca adecuadamente la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas.

11. Realizar el mismo método de trabajo aplicado en la Inspectoría General de la Armada y mejorarlo como modelo, en conjunto con todos los repartos navales de la institución, de tal manera que se pueda contar el mejor contenido en indicadores de gestión por procesos que garanticen contar con información constante, real y precisa en términos de efectividad, eficiencia, eficacia, productividad y calidad.

12. Se tiene que realizar de manera ordenada y permanente dentro de la administración de todos y cada uno de los repartos navales reuniones de trabajo por lo menos cada 15 días a fin de exponer detalles relacionados al clima laboral dentro de la institución Armada del Ecuador, con el propósito de identificar y eliminar todas aquellas situaciones o problemas que le impidan cumplir adecuadamente con sus objetivos institucionales y comprometan alcanzar un alto estándar de eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

13. Se tiene que liberar adecuadamente la información existente en el plan estratégico institucional a fin que el personal de la institución conozca el por qué se tiene que realizar tal actividad o tarea en beneficio de la fuerza naval, y lograr así un nivel óptimo de gestión que pueda a su vez ser cuantificada adecuadamente mediante indicadores de gestión.

14. Se tiene que implementar la cultura de la medición de la información, y dejar de lado el término "control", pues este siempre genera nerviosismo o expectativa respecto a las acciones que se vayan a tomar en caso de existir una desviación, como lo es en lo relacionado a la medición de resultados de gestión no financiera, y que con la metodología de trabajo de indicadores de gestión y administración por procesos ya es posible establecer todos aquellos valores no financieros que influyen enormemente en nuestros resultados.

Bibliografía

1. Administration and Quality, Editorial Oveja Negra
2. Chacter, M; Means Ends. "Indicators: Performance measurement in the Public Sector". Institute on Governance Policy brief nº 3, Ottawa-Canadá, 1999.
3. Cuahtemoc Anda Gutiérrez Diciembre de 1999, Administración y Calidad
4. Estatuto orgánico por procesos, Armada del Ecuador 2010
5. "Evaluación de los incentivos de productividad para el sector público: una revisión, en El mejoramiento de la productividad en el sector público", CLAD, Caracas 1998.
6. Fernando Paris Roche; 2004; PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS ORGANIZACIONES; Editorial Paidotribo
7. FLORKOWSKY, Gary y LIFTON, Donald, "Lógica y mecanismos de control, en Revista Desarrollo Económico Nº 150, Vol 38", República Bolivariana de Venezuela, Caracas 1998.
8. "Gestión por procesos" Armada del Ecuador, 2006
9. GIL, José Ramón, y otros. (2000) "Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos organizativos", Revista Reforma y Democracia, CLAD, Nº 17.
10. Gilberto Enriquez Harper - Technology – 30 de junio del 2004
INSTRUMENTACIÓN Y EL CONTROL DE PROCESOS Editorial LIMUSA
11. Igor Ansoff; "Nueva estrategia corporativa", editorial John Willey, Nueva York, 1989.
12. JENKINS, Bill y Gray, Andrew. "Evaluación y el usuario: la experiencia del Reino Unido, en Gestión y análisis de Políticas Públicas", Revista Nº 1, sep-dic, España, 1994.
13. Kaplan, Robert S. "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)". Ediciones Gestión 2000, Barcelona España 1999.

Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión - Armada del Ecuador.

14. LE DUF Robert y PAPILLON, Jean-Claude. "La productividad de los servicios públicos, en el mejoramiento de la productividad en el sector público", CLADEA, Venezuela, 1998.
15. Luis Haime Levy; 2004; Reestructuración integral de empresas: Como base de la supervivencia Editorial Ediciones Fiscales ISEF
16. Luiz Carlos Bresser Pererira. "La reforma del Estado" editorial Harla, Brasil, 1998.
17. "Manual de indicadores de Gestión" I edición, Armada del Ecuador 2004
18. "Manual de indicadores de Gestión" II edición, Armada del Ecuador, 2007
19. "Metodología de Planificación estratégica Institucional" Armada del Ecuador, 2005
20. MINTZBERG, Henry. "The rise and fall of strategic planning", editorial Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1994.
21. OIT, 2001; El desarrollo de los recursos humanos de la función pública en el contexto del ajuste estructural y del proceso de transición editorial: internacional; labour organization
22. "Price Waterhouse Coopers", Ecuador; Curso de Indicadores de Gestión 2003.
23. PRZEWORSKI, Adam. "Tratado acerca del diseño del Estado. Una perspectiva principal agente, en la reforma del estado en América Latina e no Caribe", Seminario internacional, Ministerio de Administración Federal y Reforma del Estado, BID-ONU, Brasilia, 16-17 de mayo 1998.
24. SANIN, Miguel Angel. "Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social" ILPES, Chile 1999.
25. TIROLE, Jean, "The Internal Organization of Government" Universidad de Oxford, 1996.
26. TOBELEM, Alain "Sistema de análisis y desarrollo de la capacidad institucional", Banco Mundial, Washington 1999.

27. Torres, L.; "La auditoría operativa: un instrumento para la mejora de la gestión pública", AECA monografías, Madrid-España, 2002.
28. Universidad de Madrid. "Indicadores de gestión para las entidades públicas", AECA. Documento nº 16, España, 2000.
29. VIII Congreso Internacional del CLADEA. "La Reforma del Estado y de la Administración Pública", Panamá, 28-31 Oct. 2003.
30. Víctor Manuel Nava Carbellido – 2003, ISO 9000:2000; Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua, Editorial LIMUSA
31. Salvador Mercado; Administración por procesos, Editorial LIMUSA, 2003.
32. Rodolfo E. Biasca; Gestión de cambio: El modelo Biasca: Organizational Improvement and Change, Editorial OutskirtsPress.com; Sep 1 del 2005

Páginas WEB

www.mibervaz.wordpress.com
www.newexport.es
www.masternewmedia.org
www.coleccion.educ.ar
www.aulaweb.uca.edu.ni
www.picses.eu
www.imre.imre.oc.uh.cu
www.jcyl.es/dgmodernizacion
www.fcom.us.es
www.creamoselfuturo.com
www.dieztecnicasparahablarenpublico.com
www.malvarezonline.com
www.guiasenior.com
www.agile101.net
www.picard.tchmachines.com
www.corporaciongp.com
www.blog.luismaram.com
www.teleforma.me

ANEXOS



FUERZA NAVAL
INSPECTORÍA GENERAL

2009-PER-GPB

Guayaquil, 28 de Agosto del 2009

Para : **CPNV-EM FULTON ZHUNE GAONA**
INSPECTOR GENERAL DE LA ARMADA ACC.

De : **ING. GUIDO POVEDA BURGOS**

Asunto : **Solicitando Autorización de encuestas**

1. Estimado Señor Comandante, tengo el agrado de dirigirme a Usted, para solicitar de la manera mas respetuosa posible, se digne concederme la autorización correspondiente para realizar una encuesta al personal naval de cada uno de los sectores, con la finalidad de recabar información actualizada, y, emplear toda aquella información adicional que considere de utilidad para la culminación de mi tesis de grado previa a la obtención del título de Magister en Administración y Dirección de Empresas, cuyo tema es Mejoramiento continuo y desarrollo de las empresas de servicios del sector público ecuatoriano mediante procesos e indicadores de gestión.

2. Sin otro particular, suscribo de usted no sin antes reiterarle mis sentimientos de consideración y estima



Ing. Guido **POVEDA** Burgos
Analista de Planificación

Copia para: Archivo



**FUERZA NAVAL
INSPECTORÍA GENERAL**

20090081-A-INSGAR-DES

Guayaquil, 26 de Octubre del 2009

Para : S.P. ING. GUIDO POVEDA BURGOS
De : CPN-EM FULTON ZHUNE GAONA
DIRECTOR DE PLANIFICACION Y DESARROLLO
Asunto : Tema para masterado

Ref. : MEMO No. 2009-PER-GPB; 28-AGO-2009

1. En relación a lo solicitado con el memorando de la referencia, esta jefatura, autoriza a usted a realizar las encuestas al personal militar y civil de la institución, y, a solicitar toda aquella información de carácter ordinario que reposa en los archivos, que se considere apropiada para la realización de su tesis de grado, previa revisión del oficial a cargo de su custodia.


Fulton ZHUNE Gaona
Capitán de Navío-EM
EL DIRECTOR DE PLANIFICACION



Copia para: Archivo



FUERZA NAVAL Guayaquil

-0-

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA FUERZA NAVAL

EL CONTENIDO DE LA ENCUESTA ES DE CARÁCTER ANÓNIMO Y SERVIRÁ PARA MEDIR LA EFICACIA DE POSEER PROCESOS E INDICADORES DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN, POR LO QUE SE SOLICITA SU COMPLETA COLABORACIÓN Y SINCERIDAD.

SECTOR AL QUE PERTENECE EN LA INSTITUCIÓN:

OFICIAL TRIPULANTE SERVIDOR PÚBLICO

1. En su organización se cuenta con procesos plenamente identificados

SI NO DESCONOZCO

2. Se ha realizado el levantamiento de Indicadores de Gestión

SI NO DESCONOZCO

3. Se facilita el trabajo basado en procesos

SI NO DESCONOZCO

4. Los Indicadores de Gestión reflejan adecuadamente los resultados de su trabajo

SI NO DESCONOZCO

5. Conoce si se toman medidas correctivas basadas en Indicadores de Gestión

SI NO DESCONOZCO

6. Ha recibido capacitación formal en procesos e Indicadores de Gestión

SI NO