



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Proyecto Previo a La Obtención del Título de

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MEJORAMIENTO
CONTINUO DE LOS PROCESOS**

Autora:
Asesor Pedagógico
Asesor Técnico

Marianita Pazmiño Barbotó
Msc..Giovanna Minchala Aguirre
Msc. Mercedes Vera Cornejo

Guayaquil, Marzo del 2011



TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Asesor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que he analizado el Proyecto de Investigación con el tema: **DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTION EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS**, presentado como requisito previo a la obtención del título de:

TECNÓLOGA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El problema de investigación se refiere a: **¿Qué incidencia tendría el desarrollo de indicadores de gestión, en el mejoramiento continuo de los procesos, que realizan los funcionarios en el departamento financiero la Aviación Naval, en el Cantón Guayaquil, provincia del Guayas, para el año 2012?**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema:

Presentado por

Marianita del Rocío Pazmiño Barbotó
ASESOR PEDAGÓGICO:

Msc. .Giovanna Minchala Aguirre

ASESOR TÉCNICO

Msc. Mercedes Vera Cornejo

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Es importante dejar sentado que este proyecto es original ya que no existe investigación del tema en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, ni en ninguna otra biblioteca de otra institución del Sistema de Educación Superior o en bibliotecas Multimedia,

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Este proyecto, se ha elaborado con la finalidad de aplicarlo en el Departamento Financiero (Abastecimiento), de la AVIACIÓN NAVAL DE GUAYAQUIL, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades, que sea factible para ser aplicado en el Departamento además este proyecto se basa específicamente en la problemática presentada en el Área Financiera, es importante el desarrollo y ejecución de este proyecto para la búsqueda de soluciones a las diferentes falencias o problemas que se pueden presentar dentro de la Institución.

AUTORA

MARIANITA PAZMIÑO BARBOTÓ

AGRADECIMIENTO

“Con amor y perseverancia todo se puede lograr”

Agradezco a Dios sobre todas las cosas por ayudarme a mantenerme, y poner personas en mi camino que de forma directa e indirectamente que ayudaron para la realización de este proyecto, en especial a mis hijas y nietas que son parte de mi vida, que me han dado fuerza, para seguir adelante y cumplir todos mis objetivos propuestos.

Gracias a mis tutoras de este proyecto: MSC. Giovanna Minchala, y Msc. Mercedes Vera por su ayuda profesional, permanente apoyo, comprensión y paciencia incondicional y desinteresada, que encamino a la culminación de este proyecto.

De todo corazón este proyecto es para todas las personas que confiaron en mí, y me brindaron su comprensión y ayuda para poder culminar con esta etapa de mi vida.

De igual forma, mi agradecimiento al personal del Departamento de Logística (Financiero) de la Aviación Naval de Guayaquil, por su colaboración en el desarrollo de la presente investigación.

Muchas Gracias....

Marianita Pazmiño Barbotó

DEDICATORIA

A dios por acompañarme siempre y ser tan bondadoso conmigo, dedico esta tesis a mi madre fallecida, aunque no está entre nosotros, fue pilar fundamental en mi formación, a mis hijas que han sido mi mayor motivación, y en especial a mi amigo Gody , por su ayuda incondicional , quien me apoyó en la culminación de este proyecto.

MARIANITA PAZMIÑO B

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Certificación de Aceptación del asesor	ii
Declaración de Autoría	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.	v
Índice General	vi
Índice de Gráficos... ..	vii
Índice de Cuadros... ..	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción.....	1

Capítulo I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	2
Ubicación del problema en un contexto.....	2
Situación conflicto.....	6
Causas del problema y consecuencias.....	6
Delimitación del Problema.....	7

Formulación del Problema.....	8
Variables de Investigación.....	8
Evaluación del problema.....	9
Objetivos.....	10
Objetivos generales.....	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación e Importancia.....	11

Capítulo II

MARCO TEÒRICO

Antecedentes del estudio.....	16
Fundamentación Filosófica.....	16
Fundamentación Teórica.....	17
Fundamentación Legal.....	57
Preguntas de investigación.....	61
Variables de la investigación.....	62
Definiciones y conceptos.....	62

Capítulo III

METODOLOGÍA

Metodología (concepto).....	63
Métodos (concepto).....	63
Método de Análisis.....	64
Diseño de la Investigación.....	65

Participativa.....	65
Explicación personal.....	65
Acción.....	66
Tipos de Investigación.....	68
Descriptiva.....	68
Correlacional.....	68
Explicativa.....	70
Otros tipos de Métodos de Investigación:	
Método Inductivo.....	72
Método de estudio de caso.....	72
Población.....	74
Muestra.....	74
Operacionalización de variables.....	76
Instrumentos de la Investigación.....	77
Procedimiento de la Investigación.....	87
Recolección de la información.....	88

Capítulo IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aplicación de los Instrumentos: Ficha – Guía – Cuestionario...	
Cuadros y gráficos.....	89
Preguntas de Investigación.....	100
Conclusiones y Recomendaciones:	

Conclusiones.....	109
Recomendaciones.....	111

Capítulo V

LA PROPUESTA

Título de la Propuesta.....	113
Justificación.....	113
Fundamentación.....	115
Objetivo general.....	121
Objetivos específicos.....	122
Importancia.....	122
Ubicación.....	123
Factibilidad.....	127
Plan de ejecución.....	128
Cronograma.....	129
Impacto.....	130
Evaluación.....	130
Bibliografía.....	132
Anexos.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos:	Páginas:
Gráfico No. 1:	
Área contable.....	72
Gráfico No. 2:	
Importancia.....	73
Gráfico No. 3:	
Control financiero.....	74
Gráfico No. 4:	
Satisfacción.....	75
Gráfico No. 5:	
Insatisfacción.....	76
Gráfico No. 6:	
Presupuesto.....	77
Gráfico No. 7:	
Control de ingresos.....	78
Gráfico No. 8:	
Control de egresos.....	79
Gráfico No. 9:	
Recursos.....	80
Gráfico No. 10:	
Cooperación.....	81

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos:	Páginas:
Cuadro No. 1:	
Causas y consecuencias.....	5
Cuadro No. 2:	
Detalle de ingresos de socios.....	13
Cuadro No. 3:	
Detalle de egresos de socios.....	14
Cuadro No. 4:	
Población.....	63
Cuadro No. 5:	
Operacionalización de variables.....	65
Cuadro No. 6:	
Técnicas e instrumentos de la investigación.....	66
Cuadro No. 7:	
Área contable.....	72
Cuadro No. 8:	
Importancia.....	73
Cuadro No. 9:	
Control financiero.....	74
Cuadro No. 10:	

Satisfacción.....	75
Cuadro No. 11:	
Insatisfacción.....	76
Cuadro No. 12:	
Presupuesto.....	77
Cuadro No. 13:	
Control de ingresos.....	78
Cuadro No. 14:	
Control de egresos.....	79
Cuadro No. 15:	
Recursos.....	80
Cuadro No. 16:	
Cooperación.....	81
Cuadro No. 17:	
Plan de ejecución.....	105
Cuadro No. 18:	
Cronograma.....	106

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresas.

Tema

“Desarrollo de Indicadores de Gestión en el Mejoramiento Continuo de los Procesos que realizan los funcionarios en el departamento financiero de la Aviación Naval, en el cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, ”

Autora: Marianita Pazmiño Barbotó

Asesor Pedagógico: Msc.Giovanna Minchala

Asesor Técnico: Msc Mercedes Vera

Guayaquil, Marzo 2011

RESUMEN

El desarrollo del presente proyecto, pretende ser una guía práctica, sencilla y completamente aplicable para el Diseño de Indicadores de Gestión a ser utilizados en post del mejoramiento continuo de los procesos en el Departamento Financiero de la aviación Naval de Guayaquil, es presentar a la administración una visión panorámica y tendencias del área financiera, señalar las fortalezas y debilidades críticas para su gestión, desempeño y resultados y plantear una serie de recomendaciones para optimizar los recursos, generar mayor eficiencia y potenciar resultados. Para desarrollar el proyecto fue necesario revisar aspectos importantes como la constitución organigrama estructural, manuales, reglamentos, directivas y demás documentos relevantes de la Aviación Naval de Guayaquil. La investigación y análisis se realizo con la revisión del plan estratégico, misión, visión de la Aviación Naval de Guayaquil. Enfocado en los productos y servicios que provee el Departamento Financiero.

La investigación del proyecto permitió identificar ciertos indicadores de gestión que representa el giro principal del área financiera, para poder identificar se utilizó información de los años 2009, 2010 y 2011, se trabajo con el presupuesto, estados financieros, informes de revistas financieras y documentos soporte de igual naturaleza.

INDICADORES

PROCESOS

MEJORAMIENTO CONTINUO

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresas.

Tema

“Desarrollo de Indicadores de Gestión en el Mejoramiento Continuo de los Procesos que realizan los funcionarios en el departamento financiero de la Aviación Naval, en el cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, ”

Autora: Marianita Pazmiño Barbotó

Asesor Pedagógico: Msc.Giovanna Minchala

Asesor Técnico: Msc Mercedes Vera

Guayaquil, Marzo 2011

ABSTRACT

The development of this project, intended as a practical, simple and completely applicable to the Design of Performance Indicators to be used in post continuous improvement of processes in the Financial Department of the Naval Aviation of Guayaquil, is to present to the administration an overview and trends in the financial area, noting the strengths and weaknesses critical to their management, performance and results raise a number of recommendations to optimize resources, generate greater efficiency and boost results. To develop the project was necessary to revise the constitution important aspects such as structural organization, manuals, regulations, directives and other relevant documents of the Naval Aviation Guayaquil. The research and analysis was performed with the revised strategic plan, mission, vision Naval Aviation Guayaquil. Focused on products and services provided by the Finance Department. The research project identified certain indicators of management representing the main line of the financial area, was used to identify information for the years 2009, 2010 and 2011, working with the budget, financial statements, financial reports and supporting documents magazines of the same nature.

INDICADORES

PROCESOS

MEJORAMIENTO CONTINUO

INTRODUCCIÓN

La razón de este proyecto tiene como finalidad la obtención del título de Tecnología en Administración de Empresas: El propósito que se persigue al implantar un sistema de Indicadores es instaurar un proceso de gestión de mejoras en el departamento de abastecimiento de la Aviación Naval de Guayaquil, que permita clasificar y comunicar los objetivos estratégicos, motivar y centrar los esfuerzos de la organización, controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y contrastar las hipótesis asumidas al elaborar los planes estratégicos.

Para lograr este fin es importante diseñar adecuadamente cada uno de los indicadores y seguir un método apropiado para la definición e implantación del sistema en su conjunto.

El diseñar un indicador no es una tarea mecánica, se requiere de buen juicio de la experiencia, para recoger en una fórmula el sentido exacto de lo que se quiere medir. No obstante, conocer los distintos aspectos que constituyen un indicador ayuda en su diseño. En el capítulo dos se enumeran los distintos atributos que constituyen la definición de un indicador, se está poniendo en marcha un sistema de control, con todos sus componentes.

Una de las características de las organizaciones modernas es la incorporación a sus procesos de elementos de gestión que permitan una evaluación de sus logros y/o identificación de sus falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores de gestión conforman una herramienta gerencial que ayuda a la toma de decisiones. El diseño de este sistema, se basa en un análisis del departamento en diversos aspectos que nos permitirán obtener la información adecuada para el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

La Aviación Naval de Guayaquil, se encuentra ubicada, en la Avenida de las Américas sin Número vía Aeropuerto. Los antecedentes históricos que marcan los hitos para la creación de la Aviación Naval, se remontan al año 1920, cuando el Congreso Nacional autoriza, el 27 de octubre, la creación de una escuela de aviación en la ciudad de Guayaquil. Un año después, mediante decreto ejecutivo del 17 de octubre de 1921, se nombra Director de la Escuela de Aviación Militar al Capitán de Corbeta Juan Francisco Anda y Maldonado. Esta escuela funcionó en el campo denominado “El Cóndor” en Durán, provincia del Guayas, donde asistieron al curso de aviación el Teniente Teodoro Brito y el Ingeniero Luis Eloy Jarrín, miembros de la Armada pertenecientes a la dotación del crucero “Cotopaxi”, pero su formación se ve truncada por problemas institucionales.

Otro esfuerzo por materializar la Aviación Naval tuvo lugar en 1955, cuando el Comandante General de Marina, Capitán de Navío Manuel Nieto Cadena adquiere dos aviones Catalina y prepara a dos pilotos en Pensacola, EE.UU. Sin embargo, el alto costo de mantenimiento de estas aeronaves frustra el hecho de tenerlas bajo tutela de la Armada, debiendo entregarlas a la Fuerza Aérea.

En noviembre de 1957 se realizan las primeras operaciones conjuntas entre Ejército, Marina y Aviación, 200 millas mar afuera, durante las cuales la Armada ve la necesidad de contar con aviación propia.

Con la llegada de la primera unidad, se crea el Departamento de Aviación Naval dependiente orgánicamente de la I Zona Naval, siendo su primer Comandante el Capitán de Corbeta Germánico Olmedo. Este acontecimiento, de gran relevancia, fue la razón para establecer el 19 de junio como fecha de aniversario de creación de la Aviación Naval.

Años más tarde, por gestiones personales, realizan el curso de pilotos en el Aeroclub de Guayaquil y obtienen sus credenciales de pilotos privados, el Capitán de Corbeta Germánico Olmedo Boada y el Capitán de Corbeta Jaime Puente Rigo Rigui (1965), quien dos años después trae la primera aeronave que oficialmente entra al servicio de la Armada: una avioneta CESSNA Skynight, registrada como AN-101, que arribó a Guayaquil el 19 de junio de 1967.

Desde 1973 se incorporan otras aeronaves, entre ellas las primeras unidades de ala rotatoria, los Bell-47G, y luego los helicópteros franceses Alouette III. La popa del B.A.E. "Morán Valverde" es modificada y se adecua una cubierta de vuelo, que se convierte en la primera plataforma porta-helicópteros.

Para la formación de sus pilotos, durante algunos años la Armada se apoyó en algunas instituciones como el Aeroclub, la Aviación Civil, el club Guayaquil y la Escuela de Aviación del Ejército, hasta el 1º de junio de 1976, fecha en la que se inauguró el primer curso con instructores de la propia Aviación Naval, estableciéndose una nueva etapa autónoma de formación.

Con el pasar de los años, la Aviación Naval ha incrementado sus medios, instalaciones y personal, de tal manera que hoy cuenta con aeronaves de exploración aeromarítima y de transporte, y helicópteros de última generación, destinados a la seguridad nacional y al desarrollo del país.

La Aviación Naval de Guayaquil, en el orgánico institucional de la Armada del Ecuador, pertenece al Sector Operativo de la fuerza Naval que representa el

sistema u organización de la defensa interna y externa del País, por lo que al respecto se utilizarán manuales especializados, términos, artículos y otros documentos cuya difusión en el presente aporte valor agregado al óptimo desarrollo del presente proyecto y que su contenido no afecte a la seguridad.

Ante todo esto, una vez culminado el presente trabajo, y puesto a disposición de la Aviación Naval, para su buen uso y aplicación, dependiendo de la decisión del mando naval en última instancia, ¿se podrá contar para el 2011 con un proceso de mejoramiento continuo de procesos basado en indicadores de gestión?

El personal que labora en el departamento financiero se divide en dos grupos claramente identificados como civiles y militares, en referencia el personal civil quien es realmente el ejecutor de la gestión financiera que se ha dispuesto por quienes fungen los cargos jerárquicos, se encuentra al límite de su capacidad de trabajo por cuanto el personal militar que también comparte funciones en la referida área, por situaciones propia de su categorización de militar debe abandonar frecuentemente su puesto de trabajo para cumplir funciones castrenses, lo cual afecta significativamente la carga laboral, mencionando además la alta rotación del mismo por motivo de pases a otras plazas, dependencias o incluso los ascensos que lo obligan al traslado de otra posición jerárquica, para solucionar esta situación sería muy conveniente incrementar a otro funcionario civil, sin embargo las asignaciones económicas cada vez más escasas, sumadas a las restricciones de contratación de personal o creación de plazas para personal civil es una seria condicionante que debe ser superada mediante solicitud expresa a la superioridad naval, para incorporar nuevo talento humano que permita una mejor administración de procesos y control de indicadores de gestión para fortalecer el tan deseado mejoramiento continuo, igualmente aunque en menor grado de complejidad la constituyen los medios informáticos, mobiliario y equipamiento del área financiera en algunas oportunidades obstaculiza el mejor desempeño de los funcionario que tienen que entregar productos y/o servicios

a la Aviación Naval de Guayaquil, para el normal desarrollo de sus actividades operacionales en el marco de la gestión institucional que esta debe cumplir.

El objetivo de mi trabajo es diseñar indicadores de gestión, para cumplir los procesos en la Aviación Naval de Guayaquil y aplicar en la fase preliminar para evaluar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en el área financiera de la Aviación Naval.

Con la siguiente hipótesis:

Si se diseñan y aplican programas y procedimientos de indicadores de gestión al área financiera en el departamento financiero, es posible entonces evaluar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en la planificación y control de los recursos monetarios. Por eso 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.

Situación conflicto que debo señalar.

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

La actual administración pública, de la cual la Aviación Naval no es la excepción del caso, indica que ya no basta con justificar el ejercicio contable y presupuestario, sino que debe demostrar los resultados obtenidos por su gestión, mediante la identificación de procesos e indicadores de gestión en la organización, y que hasta la presente, a pesar de las continuas revistas de carácter financiero, administrativo y operacional que se cumplen cada trimestre y cuatrimestre según sea el caso, no se ha ahondado con efectividad respecto

a los estándares de gestión y mejoramiento continuo a aplicarse para asegurar así productos y/o servicios de calidad tanto del área financiera como de todos los demás componentes organizacionales.

Causas del problema, consecuencias

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 institucional así lo requiere.

La demora en la ejecución de los procesos externos que se lleva, para que la documentación y llegue al departamento financiero provoca retrasos para la ejecución rápida y oportuna en los pagos, se presentan como las principales causas que atañan o dificultan un mejoramiento continuo de los procesos, su control, medición y evaluación con un sistema adecuado de indicadores de gestión.

Pues es importante recalcar que no se puede manejar un área financiera o toda la entidad en sí misma a criterio o estilo de la máxima autoridad de turno, pues hay principios y normas muy puntuales que deben aplicarse al respecto de una administración de cada entidad pública, y, de seguir ejecutando o dictaminando políticas de administración financiera que no estén alineadas a los respectivos procesos, y controladas o medidas por indicadores de gestión, se está asegurando que la toma de decisiones en un determinado momento van a repercutir directamente sobre el desarrollo continuo, eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión integral de la Aviación Naval y no sólo del área financiera.

Delimitación del problema

Es principal problema de la Aviación Naval de Guayaquil, es el desconocimiento y alineamiento de los procesos que deben ser ejecutados y

controlados mediante indicadores de gestión, específicamente en el área financiera, de tal manera que estos permitan de manera efectiva ejecutar la función básica de la organización y el logro de la misión con sus respectivos objetivos, organizacionales, sectoriales e institucionales.

Campo: Contable diseñar un proceso de indicadores, para ser ejecutado en el departamento financiero de la Aviación Naval.

Área: Administrativo-Contable: Conseguir las metas y objetivos de la Organización.

Aspectos: Crear, Diseñar, Planear, Ejecutar, Controlar y Evaluar Estrategias.

Formulación del Problema

¿Qué incidencia tendría el desarrollo de indicadores de gestión, en el mejoramiento continuo de los procesos, que realizan los funcionarios en el departamento financiero de la Aviación Naval en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, para el año 2011?

Variables de Investigación

Si implementamos los indicadores de gestión a ser utilizados en los procesos del área financiera de la Aviación naval, la administración y gestión de este departamento sería más eficiente y eficaz, aportando valor agregado al mejoramiento continuo que se espera alcanzar.

Variable dependiente: Procesos

Variable independiente: Indicadores de Gestión

Evaluación del problema

Se considera que el problema que planteamos, puede evaluarse porque contiene los siguientes aspectos:

Delimitado.- Está enfocado en la población, se encamina en la implementación de una reingeniería de procesos, en el departamento financiero.

Definición.- Delimitar, determinar y marcar con claridad los límites de una cosa o entre dos o más cosas; Señalar los límites de algo.

Evidente.- El problema antes mencionado tiene manifestaciones claras y observables por cuanto no existen diseños de procesos en el área financiera, para mayor control.

Definición.- Un hecho evidente, es un suceso cuya veracidad no requiere demostración y se acepta tal como se presenta.

Concreto.- Se realizará en el Departamento financiero de la institución.

Definición.- Del Latín concretus, concreto es un objetivo que permite hacer mención a algo sólido, material o compacto.

El término se suele oponer a lo genial o abstracto, ya que está referido a algo determinado y preciso.

Factible.- Es factible por cuanto se han realizados estudios correspondiente para implementar un diseño de procesos de gestión.

Variables.- Se identifica claramente las variables tanto independiente como dependiente.

Definición.- La definición más sencilla, es la referida a la capacidad que tienen los objetos y las cosas de modificar su estado actual, es decir, de variar y asumir valores diferentes. Entendemos por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo”. Sabino (1980)

“Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes. . . son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición”. Briones (1987)

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar Indicadores de Gestión, para el mejoramiento continuo de los procesos que realizan los funcionarios en el departamento financiero de la Aviación Naval de Guayaquil

Objetivos específicos

- Analizar el mapa de procesos actual de la Aviación Naval de Guayaquil.
- Identificar los procesos que se llevan a cabo dentro del Departamento Financiero, para evitar duplicidades.
- Justificar las Normas y controles que tienen que existir en los procesos e indicadores de gestión, para la Aviación Naval, de acuerdo al presupuesto asignado.
- Proponer mejoras de los procesos que se realizan en el Departamento financiero.
- Elaborar un manual de procedimientos.
- Determinar los tiempos y los entregables producto del cumplimiento de las tareas de cada miembro del departamento financiero que interviene en la gestión administrativa

- Definir Indicadores de Gestión que permitan detectar adecuadamente las falencias existentes en las diferentes áreas de funcionamiento en el departamento financiero, de la Aviación Naval de Guayaquil.
- Capacitar al personal Administrativo, y Contable en el manejo de los Indicadores de Gestión.

Justificación e importancia

La investigación propuesta, busca presentar una solución real, práctica y aplicable en la Aviación Naval, 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 su gestión, mediante la identificación de procesos e indicadores de gestión en la organización.

Es primordial mantener un control sobre la ejecución del presupuesto asignado para los diferentes gastos de los proyectos de actividad, y de Inversión que realiza la Aviación Naval.

Además cabe resaltar que en la Armada del Ecuador ya 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 asegurar el mejoramiento continuo de los procesos con la aplicación de indicadores de gestión que a su vez permitan mejorar el servicio y disminuir la imagen negativa que pudiera existir por la falta de control y planificación.

Hoy más que nunca una buena administración hace posible el logro de sus objetivos mediante la dirección y el control en forma sistemática y transparente, implementando y manteniendo un sistema de gestión de eficiencia, eficacia y calidad, que esté diseñado para mejorar continuamente sus procesos, mediante la consideración de las necesidades del departamento financiero.

Para un buen Beneficios al implantar indicadores de Gestión, y Para poder efectuar cualquier evaluación es necesario que se tengan puntos de referencia que permita determinar si los resultados o situaciones derivadas en el desarrollo de los procesos o actividades han sido superiores, similares o inferiores a los expuestos u objetivos y metas trazadas.

Es por esta razón que los indicadores vienen a constituirse en el medio Efectivo a través de los cuales se pueden evaluar de manera objetiva los Cambios buscados en el desarrollo de los proyectos concebidos en los Planes; operativos, tácticos y estratégicos, pues permite determinar el avance de los proyectos, considerando para el caso de los estándares previamente establecidos.

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:

- Orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.

- Contar con alimentos, herramientas, tierra y hasta lugares para la pesca en determinado período del año.
- Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor.
- Detectar alguna falta y las posibles causas.
- 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 y 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 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.

El departamento de Logística tiene por objetivo establecer el procedimiento para el suministro constante de los materiales, partes y repuestos, mediante una apropiada planificación y selección de proveedores, para asegurar la continuidad y calidad de los trabajos.

Para cumplir las exigencias de las autoridades, es necesario dar los lineamientos que deben ser considerados en el sistema para el suministro de partes y repuestos, overhaul de componentes y trabajos contratados los mismos que deben garantizar que son aeronavegables, para ser instalados en el avión.

Uno de los factores claves que intervienen en la productividad es la agilidad en el suministro de materiales, y al encontrarse los centros de producción, en un lugar alejado de las fuentes de provisión, ocasiona serios problemas en el abastecimiento de materiales adecuados y aprobados, lo que repercute en la planificación y cumplimiento de los cronogramas establecidos, por lo tanto se deben tomar todas las precauciones para garantizar la disponibilidad de los materiales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Del Estudio

Sobre este proyecto, podemos decir sin duda alguna que no existe investigación del tema en la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, ni en ninguna otra biblioteca de las Universidades de Guayaquil.

Fundamentación Filosófica

Por todo lo que se ha investigado al respecto sobre el tema de investigación, muchas veces no resulta fácil explicar los aspectos filosóficos y epistémicos de lo que es el análisis experimental del comportamiento.

Por eso se tratará de resumir los puntos más importantes y que puedan ser mejor expresados.

En el presente documento, se concentrará la atención en lo que representa la teoría en cuanto a la gestión por procesos, indicadores de gestión y mejoramiento continuo.

El concepto de procesos e indicadores de gestión en cuanto a teoría se utiliza de manera muy diversa en la investigación específica, en tanto existen teorías, teorías y teorías, para explicar que existen teorías científicas y teorías no científicas.

En muchas de ellas se aluden a hipótesis sobre el comportamiento de los indicadores de acuerdo al proceso y en ocasiones a aspectos netamente coyunturales, o sobre alguna área específica que sirven como supuestos para impulsar la mejora continua.

Fundamentación Teórica

Todo el material al que se ha recurrido y utilizado para la elaboración y presentación del presente trabajo, constituye una fuente fidedigna de consulta lo más actualizada que se puede encontrar en el mercado y acorde con las exigencias actuales de las empresas que procuran el mejoramiento continuo en su búsqueda por la excelencia.

En la Aviación Naval, se tomó una muestra del 100% del personal, al que se les aplicó las encuestas tanto oficiales, tripulantes y servidores públicos del departamento financiero de la Aviación Naval de Guayaquil; dicha encuesta fue carácter anónimo con el afán de conocer la 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.

Cabe mencionar además que en toda la institución Armada, se ha venido desarrollando todo un despliegue de equipos de trabajo por espacio de 8 años respecto a capacitar, identificar, levantar y desarrollar la administración por procesos y los respectivos indicadores de gestión que sean necesarios para garantizar el mejoramiento continuo.

Se han contratado facilitadores tanto externos como internos, personas naturales y jurídicas, y hasta la presente fecha a pesar que con el apoyo de un grupo de compañías consultoras se ha venido desarrollado el Balanced Scorecard institucional, aún no hay la plena conciencia de la importancia de la toma de decisiones basada en indicadores de gestión que esté presente en cada una de sus cuatro perspectivas.

La falta de preparación académica formal y continuidad en funciones por quienes tiene el poder de decisión ha sido una de las principales debilidades y causantes de esta situación que aún no termina de aterrizar en nuestra institución.

Ya no sólo es cuestión de recursos, sino de decisiones, pues hay una expresión que dice: “El software es mental”, y ese es el principal activo intangible en el que se debe trabajar.

Los supuestos a comprobar o demostrar en la presente investigación como posibles respuestas al problema que se menciona en el contenido del mismo son los siguientes:

El grado de desarrollo de la cultura de procesos e indicadores de gestión en la Aviación Naval, conforme a la Ley.

Identificar los procesos de la Aviación Naval 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 Aviación Naval.

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 del área financiera 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
- 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.

Lograr que el departamento financiero de la Aviación Naval se encuentre como el área más organizada y perfeccionada profesionalmente en la Armada del Ecuador, 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 de manera más competitiva y exigente las organizaciones públicas y privadas de los países del primer mundo.

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

Definición de indicadores de Gestión

Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

Administrativos.- permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.

Financieros -Presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar.

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:

- 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:

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 todas 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 continúa en funciones de control de gestión, Etc.

Componentes de un indicador

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

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

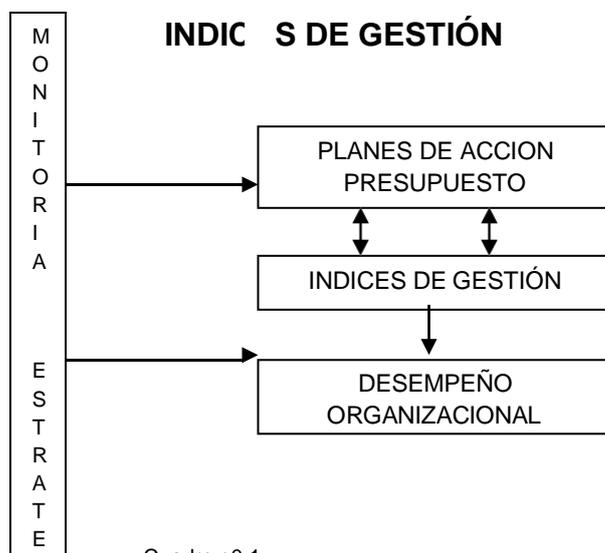
Interrelación de indicadores

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.



Cuadro n0.1

Elaborado por: Marianita Pazmiño B

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
- 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.

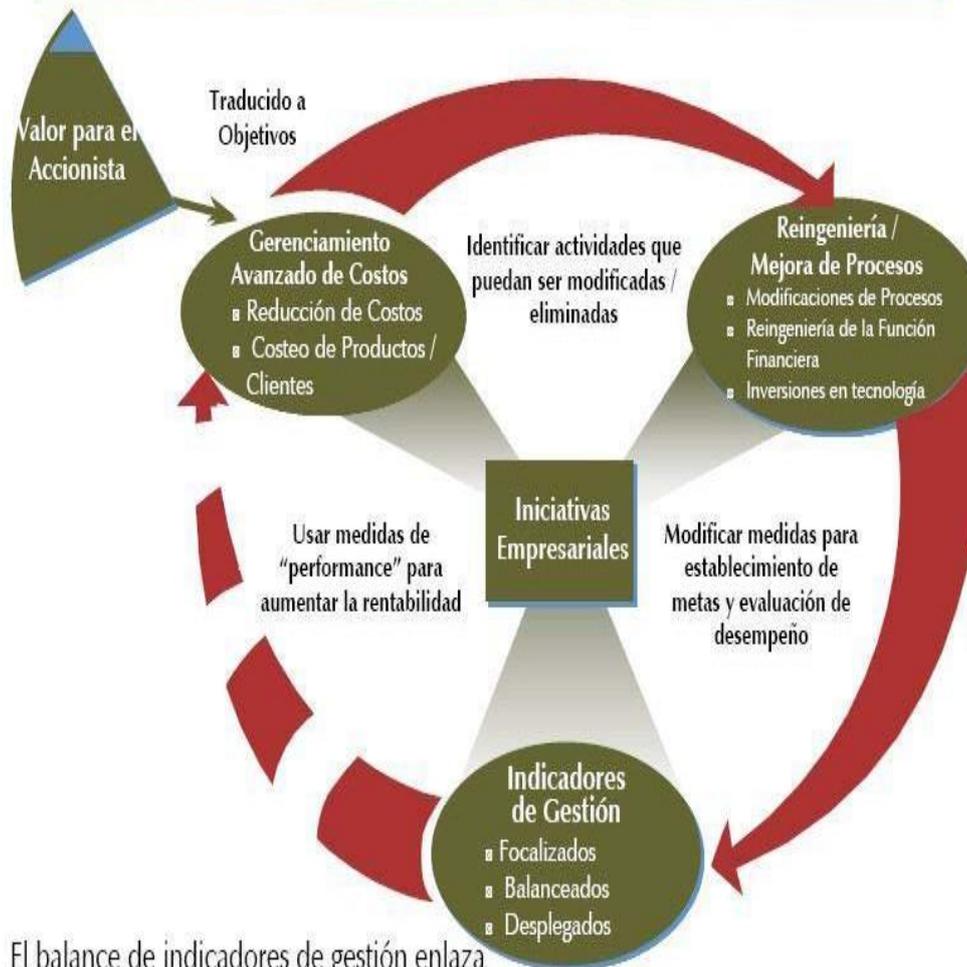
En su conjunto a cada indicador se le puede asignar una cantidad de puntos con el fin de ponderar una calificación de la gestión, los puntos asignados se multiplican con el resultado obtenido en porcentaje y si obtiene el total de puntos de la gestión, este total obtenido es comparado con una tabla de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

Los indicadores de gestión proveen a la organización de información necesaria para tomar importantes decisiones de manera útil confiable y oportuna en sus 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.

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

Grafico 1.

Elaborado por: Marianita Pazmiño B.

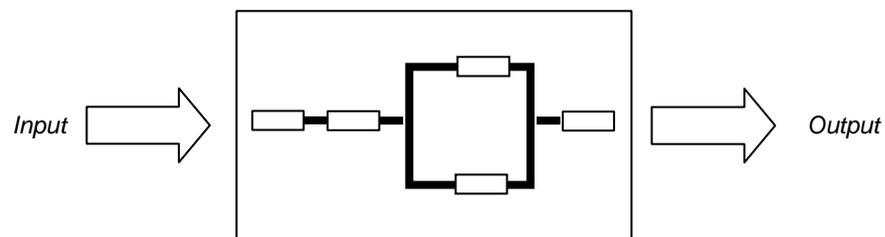
PROCESO

Definición de un proceso

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, o agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados

Definidos en la Grafico 2 se puede apreciar, lo expuesto.

Graf. 2. ESQUEMA DE UN PROCESO



Fuente: La Gestión por Procesos

Elaborado por: Marianita Pazmiño

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea

telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde ese punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso, cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos.

Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario, establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control de proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto. Para transformar los insumos en bienes o servicios se posee elementos como:

Entrada: "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)

Recursos y estructuras: para transformar el insumo de la entrada

Producto: "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo

Sistema de medidas y de control de su funcionamiento

Límites (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos.

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados.

TIPOS DE PROCESOS

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes,

para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos).

“Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar diariamente los siguientes.”

Procesos de Gestión Estratégica o Gobernantes

Comprende las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directivas y normas.

Procesos de Soporte, Habitantes o de Apoyo

Comprende las actividades de las áreas requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para el desarrollo de los procesos de la cadena de valor de acuerdo con la misión institucional.

Procesos Operativos o Agregados del Valor

Comprende el conjunto de actividades de las áreas que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente externos relacionados directamente con la misión constitucional.

Las clases de procesos permiten:

Priorizar objetivos y metas

Facilitar la selección de procesos críticas las cuales están directamente relacionadas con estrategias, objetivos y metas.

Sin embargo es posible identificar dos conjuntos principales de procesos:

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.



Gráfico N0.3

Elaborado por Marianita Pazmiño B

JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

Cada cosa que se realiza o en la que se involucra, constituye o es parte de un proceso; así por ejemplo el hecho de prepararse en la mañana para salir, es un proceso que aunque parezca sencillo por su cotidianidad se encuentra compuesto de varias actividades ordenadas secuencialmente, en donde, de fallar en el cumplimiento de alguna de ellas podría afectar el alcance del propósito planteado.

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

Macro procesos

Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

Procesos

Secuencia de actividades a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

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.

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 subproceso o un proceso.

Procedimiento

Forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad.

Administración por Procesos

La administración por procesos se basa en la necesidad de respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las Instituciones, las cuales deben estar acorde con las necesidades del mercado, debido a que en la actualidad las empresas trabajan en un sistema por objetivos, estrategias y planes de acción, que utilizan como referencia para asegurar que las decisiones que se tomen diariamente se proyecten en el mediano y largo plazo.

Definición

Una organización con o sin fines de lucro, es un ente vivo dentro de la sociedad, que pone en movimiento los flujos de energía, dinero y capacidades humanas, transformando los recursos en bienes y servicios que requieren el entorno social.

“El nuevo enfoque de la Administración del Sector Público, se fundamenta en la filosofía de Gestión por Procesos en sustitución del enfoque tradicional basado en el modelo tradicional. Esto significa un importante cambio pues los procesos tienen su inicio a partir de la demanda de un determinado cliente (externo o interno) y termina en la satisfacción de esa demanda”

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.

Las herramientas ,y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si éstas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados

principales:

Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total

Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución.

Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.

Filosofía de Gestión por Procesos

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el "cliente".

La Gestión por Procesos (GPP), percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen en forma conjunta a incrementar la satisfacción del cliente.

La gestión por procesos (Business Process Management), es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora, se basa la de la propia organización.

La GPP coexiste con la administración funcional, asignando "owners" (dueños) a los procesos, haciendo posible una gestión generadora de valor. 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 los objetivos establecidos.

Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los negocios; así, se pueden detectar fortalezas,

Oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA).

Ventajas de la Gestión por Procesos

Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes externos e internos.

Muestra la creación de valor en la organización.

Señala cómo están estructurados los flujos de materiales y de información.

En este sentido se necesita un apoyo logístico que permita el estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores (genéricamente llamados "proveedores") hasta los receptores (clientes).

Indica cómo se hace realmente el trabajo y cómo se articulan las relaciones "proveedor- cliente" entre funciones.

Orienta a brindar un producto para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y los requerimientos de clientes; representa el medidor fundamental de los resultados de las organizaciones, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna que responde a la planificación del proceso.

DIFERENCIA ENTRE EL ENFOQUE FUNCIONAL Y EL DE PROCESOS

En la actualidad se hace más evidentes las ventajas que tiene la Gestión por Procesos de una organización con respecto a otras formas de gestión, se puede visualizar en el cuadro número 2.

CUADRO N°2 DIFERENCIA DE ENFOQUE FUNCIONAL Y DE PROCESOS

CENTRADO EN LAS FUNCIONES	CENTRADO EN LOS PROCESOS
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber que lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar al proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que se cometiera el error?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado al jefe	Orientada al cliente

Fuente: HARRINGTON H. G. Mejoramiento de los procesos de la Empresa

Elaborado por: Marianita Pazmiño Barbotó

METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

La metodología de la Gestión de Procesos se puede dividir en 4 fases principales:

Identificación y Secuencia de los Procesos

En primer lugar, se debe realizar un inventario de procesos, entendiendo como proceso al conjunto de acciones u operaciones repetitivas y sistemáticas mediante las cuales se transforman elementos de entrada en elementos de salida, que son el producto o servicio que debe satisfacer los requerimientos del cliente y que consumen unos recursos.

Los procesos se pueden desplegar en otros, que podrían denominarse como subprocesos.

Una vez identificados los procesos y subprocesos, se debe reflejar la interrelación existente entre ellos. La manera más representativa de reflejarlo, es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Los procesos pueden agruparse en estratégicos, operativos y de soporte o Apoyo.

Descripción de Cada Uno de los Procesos

Una vez identificados los procesos y/o subprocesos hay que describir las características de cada uno de ellos, en las fichas de proceso y/o subproceso respectivamente.

En dichas fichas se deberán identificar el responsable (propietario) y equipo de proceso, el objetivo, las entradas y salidas, los límites de proceso, la documentación asociada, indicadores de control, etc.

La descripción de cómo se deben realizar las actividades de un proceso, donde se pueden representar de manera gráfica y de cómo se puede llevar a cabo a través de un diagrama de flujo.

Seguimiento y Medición para Conocer los Resultados que Obtienen

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si éstos cubren los objetivos previstos.

Para ello, se disponen de los indicadores definidos en la ficha de proceso y/o subproceso. Un indicador es un medio de información para el análisis y posterior toma de decisiones sobre variables de control asociadas.

Para el establecimiento de indicadores, una organización debería considerar tanto la eficacia (obtención de los resultados deseados) como la eficiencia (eficacia con optimización o rendimiento de recursos) en los procesos.

Mejora de los Procesos con Base en el Seguimiento y Medición Realizado

Tras la recopilación de la medición de los procesos se debe analizar los resultados con el fin de conocer las características y la evolución de los mismos. La información a conocer es, si el proceso cumple con los objetivos planificados y si existen oportunidades de mejora.

En ambos casos, el equipo de proceso deberá lanzar una acción de mejora con el objetivo de aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo, definiendo actuaciones a realizar, responsables, plazos, recursos a emplear, etc.

A continuación se debe realizar el seguimiento de dicha acción de mejora, para tras la ejecución de las actuaciones determinadas, observar si se ha alcanzado el objetivo planteado inicialmente.

MAPA DE PROCESOS

Definición

Un mapa de procesos es la representación gráfica de uno o más procesos que contribuyen de forma significativa al logro de un resultado. El resultado puede ser un servicio o un producto. El servicio o producto puede ser para uso interno de otra unidad dentro de la organización, o externo, para uso o disfrute de la ciudadanía.

El mapa de procesos es una fotografía de la empresa, que tenga bajo estudio, y muestra los procesos de la cadena de valor y de la cadena de soporte, todos estos sustentados en la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.

ESTRUCTURA DEL MAPA DE PROCESOS

Una organización se interrelaciona externamente con cliente, personas, proveedores, accionistas y sociedad. En función de a quien afecten, he visto que existen procesos operativos o clave, estratégicos y de soporte. Esta es la base de la clasificación de los procesos, que se van detallando en el mapa de procesos. El nivel más alto de diseño corresponde a la concepción de la organización.

Un proceso general puede descomponerse en una secuencia de procesos, y así sucesivamente hasta llegar a los procedimientos.

En sentido general los procesos de una organización podrían ser presentados por el siguiente esquema:

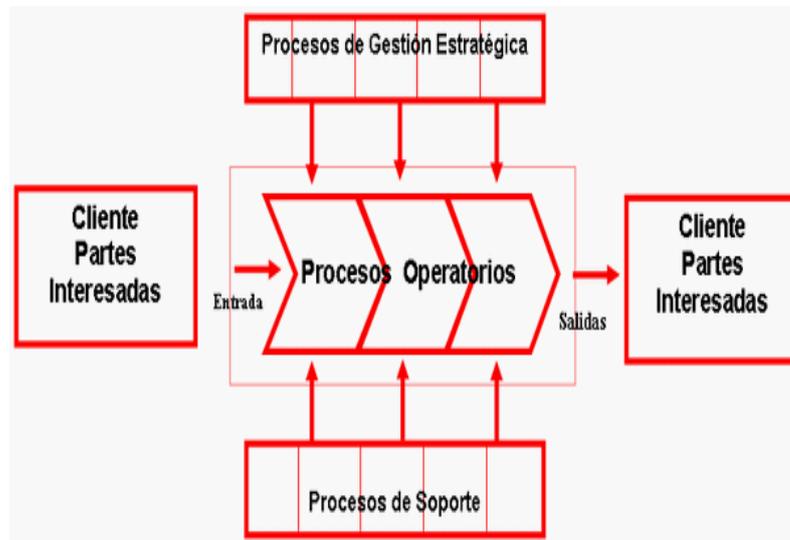


Gráfico n0. 4

Elaborado por: Marianita Pazmiño B.

MEJORAMIENTO DE PROCESOS (MPE)

Pasar de un sistema organizacional a un sistema de procesos es un cambio cultural muy difícil. Eso requiere un replanteamiento fundamental en el manejo de la organización. El cambio no es un proceso simple. Requiere un plan bien concebido, un enfoque y un liderazgo constante.

Definición

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kabboul).

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

Objetivos del Mejoramiento de Procesos

Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados
Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados
Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad de adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Metodología de Mejoramiento de los Procesos

El MPE (Mejoramiento de Procesos en la Empresa) es una metodología

sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de organizar y dirigir la organización.

Esta metodología ataca al centro del problema, se enfoca en eliminar desperdicios y la burocracia.

Ofrece además un sistema que le ayudará a simplificar, modernizar y optimizar sus funciones y al mismo tiempo asegurar que sus clientes internos y externos reciban productos o servicios que satisfagan sus requerimientos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos

Eliminen errores Minimicen las demoras, maximicen el uso de los activos
Promuevan el entendimiento, Se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes,
Generen a la organización ventajas competitivas, Sean fáciles de emplear,
Optimicen el recurso humano

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en: "HACER LAS COSAS

BIEN SIEMPRE". Para conseguirlo, una empresa requiere, responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los

Clientes internos bien definidos,

Requisitos, expectativas y establecimiento del grado de

satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo que, si se quiere establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

1. Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
2. Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
3. Identificar las causas que originan el problema, determinando cuál es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.
4. Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
5. Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos

y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Se puede hablar de herramientas para Definir, tal como un Diagrama de Afinidad o una Tormenta de Ideas, podemos elegir para la etapa de Análisis una herramienta como: Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Histogramas de Frecuencia, etc., y así sucesivamente en cada etapa.

Ahora bien, la Mejora Continua de los procesos, alineada con el resto de los principios de la gestión de Calidad, debe encaminar a la organización, al logro de la Excelencia, o dicho de otra forma, alcanzar la calidad total.

Precisamente, la Calidad Total, se fundamenta en cinco principios, de los cuales la Mejora Continua es parte fundamental, siendo los otros cuatro: El enfoque al cliente, El involucramiento total del personal, La Medición y el establecimiento de objetivos, y finalmente el apoyo al esfuerzo por la calidad y el Liderazgo de la Dirección.

Estos criterios, están profundamente arraigados en los valores, la misión y la visión de las organizaciones de clase mundial.

Enfoque de Mejora Continua phva/pdca

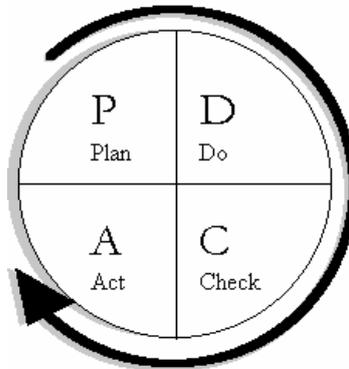
Edward Deming fue un pionero y profeta de la Calidad Total (Total Quality Management).

Uno de los puntos presentado por Deming fue el de la mejora continua, la cual está basada en un ciclo infinito de 4 pasos, que se lo representa en la figura 5:

Planifique (Plan), Haga (Do), Verifique (Check) y Actúe (Act) y se

conocen ampliamente por sus siglas PHVA (Español) o ciclo PDCA (Inglés).

Gráfico . 5 CICLO DE DEMING



Fuente: www.geocities.com/CicloDeming

Elaborado por: Marianita Pazmiño Barbotó

El concepto del ciclo PHVA/PDCA fue desarrollado originalmente por Walter

Shewhart, pionero del control estadístico de la calidad y los japoneses terminaron llamándolo “Ciclo Deming”.

Cada paso del ciclo se describe como sigue:

Planificar (Plan)

Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

Definir el objetivo. Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto.

Recopilar los datos. Se debe investigar.

Elaborar el diagnóstico. Se deben ordenar y analizar los datos.

Elaborar pronósticos. Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos.

Planificar los cambios. Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar.

Hacer (Do).

A continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda (para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final).

Verificar (Check).

Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo del previsto.

Actuar (Action).

Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del

rédito que nos deja el trabajo en nuestro "saber hacer" (know-how). En este punto se ha concluido el ciclo, pero por tratarse de un proceso "de mejora continua", se debe pensar que existe un "objetivo superior" (como es "la Calidad Total") al cual nos podemos acercar cada vez más, pero sin alcanzarlo plenamente (en un 100 %). Entonces debemos aplicar un paso adicional que consiste en repetir el Paso 1, que es planificar, pero en una nueva dimensión o estado debido a la mejora realizada y allí, iniciar otra vuelta de mejora.

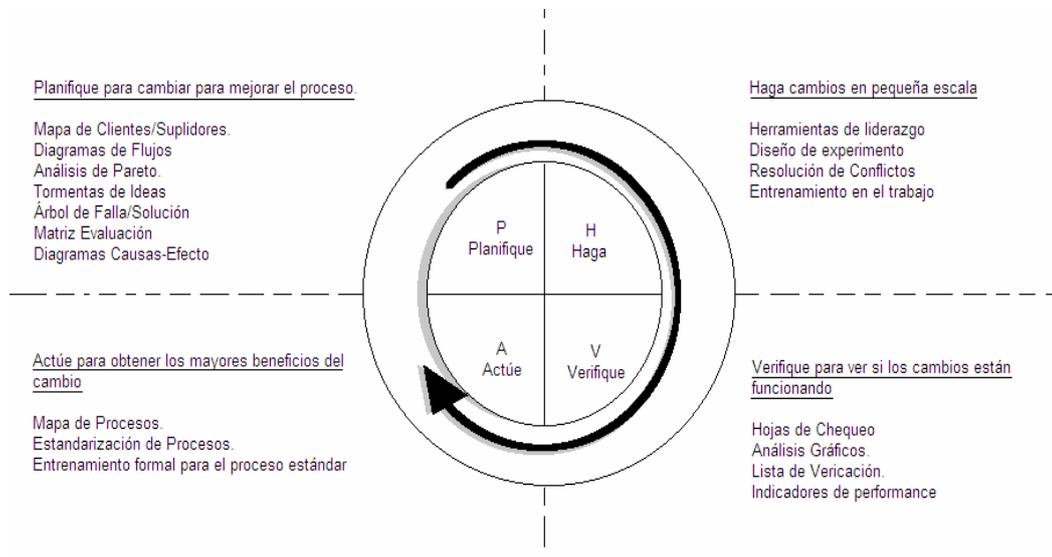
Es decir, una vez estabilizado el proceso en la nueva condición lograda por una mejora concretada, proponer un nuevo ciclo PHVA/PDCA para subir otro peldaño en la búsqueda del óptimo ideal.

Si el experimento no es exitoso, se salta el paso de Actuar y se regresa al paso de planificar para definir nuevas ideas que permitan resolver el problema. El ciclo de PHVA/PDCA requiere recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Para el desarrollo de esta tarea se tiene una serie de herramientas llamadas

“Herramientas de la Calidad” que se las pueden apreciar en la Grafico6.

IG. 6 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD EN EL CICLO DE DEMING



Fuente: www.geocities.com/CicloDeming

Figura 6: Elaborado por: Marianita Pazmiño

En ocasiones, las mejoras son insuficientes, aun cuando muchas veces sean deseables o incluso pueden ser lo que la organización necesite, por lo que se debe analizar los esquemas actuales y establecidos y de ser necesario innovarlos.

Las mejoras de los procesos permiten eliminar duplicidades, así como identificación de las mejoras tecnológicas que se requieren para un mejor funcionamiento del proceso.

Los cambios efectuados se reflejarán en cada uno de los procesos y procedimientos que se realice.

Procedimientos

Se definen que son planes por cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción antes que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

"Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la

Disminución de errores".

Objetivos de los Procedimientos

"El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero".

Naturaleza de un Manual de Procedimientos

Se considera al manual de procedimientos, como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él, se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.

Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible

para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional.

Este, debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas

Manual de Procedimientos

Según Guillermo Gómez Ceja, autor del Libro "Sistemas Administrativos" Diseño y Análisis (página 125) define el Manual de Procedimientos, como:

"Documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad, y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades"

En conclusión el manual de procedimientos presenta sistemas técnicas específicas señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que

desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito. Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica.

También puede referirse:

1. A tareas y trabajo individuales, por ejemplo, cómo operar una máquina de contabilidad.
2. A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
3. A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales procedimiento comerciales, de producción, Financieras, etcétera.

Objetivos de los Manuales de Procedimientos

Según Gómez Ceja los manuales de procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivo:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones

Un manual de procedimientos permite:

Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determinar en forma más sencilla las responsabilidades, por fallas o errores.

Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

En los de procedimientos de oficina, es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea,

llenadas con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

De poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos, si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

Ya se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos.

Una inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

En la preparación de cualquier manual de procedimientos debe existir una manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma.

Es un manual de contenido múltiple, que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Con el propósito de estandarizar y unificar los criterios básicos para el análisis de los procedimientos que presenten las diversas unidades administrativas de la organización.

Es necesario destacar los requisitos que debe reunir la documentación que se genere en esta materia así como los datos necesarios para analizar los manuales de procedimientos, instrucciones y estudios de diagnóstico del procedimiento.

A través del establecimiento de estos requerimientos mínimos de información, se estará en posibilidades de emitir juicios y dictámenes que orienten a las

unidades administrativas en lo referente a la instrumentación y aplicación de las medidas de mejoramiento que incrementen su eficacia y eficiencia operativas.

Así pues, resulta indispensable establecer los puntos que deberán contener los siguientes documentos.

Este manual comprende en forma ordenada, secuencial y detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado.

El manual está integrado por los procedimientos que se dan en el ámbito de acción de la unidad de referencia o en los que participe por la naturaleza de su competencia.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Definición de Mejoramiento Continuo

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Importancia del Mejoramiento Continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las

organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Fundamentación Legal

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.

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.

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 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.

Preguntas De Investigación

01 ¿Cuáles son los Indicadores de Gestión en el mejoramiento continuo de los procesos que se utilizan en estos momentos en la Organización?

02 ¿Qué es un Indicador de Gestión?

03 ¿Qué son Procesos de Gestión?

04 ¿Qué cambios se producirán al aplicar un Diseño de Indicadores de Gestión de Procesos en el Departamento Financiero?

05 ¿Qué beneficios tendría al diseñarse los indicadores de Gestión de los procesos en el departamento financiero de la Aviación Naval?

06 ¿Cómo se hace un diseño de Indicadores de Gestión, y aplicando sus procesos?

07 ¿Qué herramientas Utilizaría, para realizar un diseño de gestión de procesos?

08 ¿Por qué hacer un diseño de Indicadores de gestión en el Departamento financiero

09 ¿Se conoce a ciencia cierta un manual de diseño de Gestión aplicando sus procesos?

10 ¿Es necesaria la utilización de programas de actualización y capacitación profesional, para el departamento financiero?

11 ¿Se debe trabajar constantemente en equipo?

12 ¿Conoce el personal Financiero de la Aviación sobre el diseño de Indicadores de Gestión aplicando sus procesos de Gestión?

Variables de Investigación.

Si implementamos los indicadores de gestión a ser utilizados en los procesos del área financiera de la Aviación naval, la administración y

gestión de este departamento sería más eficiente y eficaz, aportando valor agregado al mejoramiento continuo que se espera alcanzar.

Variable dependiente: Procesos

Variable independiente: Indicadores de Gestión

Conceptos de Variable de Investigación

La variable es todo aquello que varía y son valores cuantitativos y pueden incluir desde grados de medida hasta nombres. Pueden variar a nivel tanto individual como social. Además toman valores (generalmente numéricos) dentro de un rango delimitado. Tipos de Variables

Las variables en una investigación se pueden determinar fácilmente en 2 grandes grupos, que son:

Variables Independientes y Variables Dependientes. (Las variables independientes, son el resultado del planteamiento de un problema.)

Variables Cualitativas y Variables Cuantitativas. (Se refieren a la tabulación directa de la información)

Variables Independientes.

La variable independiente es considerada como supuesta causa en una relación entre variables; es la condición antecedente.

Variables Dependientes.

La Variable dependiente es la consecuencia de sucesos, de la combinación de efectos causados por una variable independiente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Modalidad de la Investigación

El objetivo del Proyecto consiste en la aplicación de un sistema de indicadores de gestión por procesos, como herramienta básica para no solo la medición de los procesos, actividades, sino del cumplimiento de la misión y objetivos de la organización, partiendo de la realidad de las misma y de su forma de operar.

Igualmente se desarrollaran metodologías para el uso de los resultados, de los indicadores de gestión por procesos como herramientas para el diseño y desarrollo de proyectos de mejoramiento en la organización.

Bernal Torres, Cesar Augusto (2006) dice:

Método tiene que ver con la metodología que , de acuerdo con Cerda, se examina desde dos perspectivas: a) la metodología como parte de la lógica que se ocupa del estudio de los métodos, que , en palabras de Kaplan, es “el estudio(descripción, explicación y justificación)de los métodos de investigación y no los métodos en sí”; y b) la metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello. Cuando se

alude a la investigación es usual referirnos a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio. (Página 55)

En conclusión el método es parte de la metodología y esta se relaciona con la lógica, que se ocupa de la descripción, explicación y justificación, que a la vez son el conjunto operativo para realizar todo estudio.

Método de Análisis – Síntesis:

Dr. Simón Illescas, dice: (2005)

Es un método que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (síntesis). Análisis Del griego analizar descomposición, fragmentación de un cuerpo en sus principios constitutivos. Método que va de lo compuesto a lo simple. Proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión. Separación de un todo en sus partes constitutivas con el propósito de estudiarlas por separado, así como las relacionadas que las unen. (Página 82)

Podríamos decir que es el estudio de cada una de sus partes, de forma organizada, detallada con la finalidad de entender mejor el panorama, o tema a tratar.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Participativa:

Dr. Simón Illescas dice:

Es un proceso integral y continuo, mediante el cual un grupo interdisciplinario, en forma cooperativa y democrática. Identifica necesidades, intereses y problemas, propone alternativas de solución y resuelve sus problemas, a fin de transformar y mejorar sus condiciones de vida. (Página 67)

Explicación personal: Una institución desorganizada, puede llegar a desarrollar sus funciones de forma óptima, cuando esta se rija a un sistema, o un proceso disciplinario.

Investigación de Acción y Participativa

Investigación de Acción: Puede resolver un problema real y concreto, sin ánimo de realizar ninguna generalización con pretensiones teóricas, El objetivo consiste en mejorar la práctica educativa-real en un lugar determinado, el objetivo de la investigación se reconoce situado en contexto espacio – temporal, intencionalmente unido al campo doxológico:

el de la realidad vivida como problemática por un sujeto o grupo de sujetos.

Cohen y Manian dicen:

“este tipo de investigación es adecuada siempre que se requiera un conocimiento específico para un problema específico en una situación específica” (Página 66)

Investigación Participativa: Es un proceso integral y continua, mediante el cual un grupo interdisciplinario, en forma cooperativa y democrática, identifica necesidades, intereses y problemas, propone alternativas de solución y resuelve sus problemas a fin de transformar y mejorar sus condiciones de vida.

La investigación participativa constituye un plan de acción y su implementación debe dar lugar a un proceso de retroalimentación, es decir a una discusión y a una evaluación permanente de su orientación, de su contenido y de su ejecución.

La investigación participativa en el campo educativo debe ser un proceso permanente ya que el análisis crítico de la realidad y la ejecución de acciones programadas conducen al descubrimiento de otros problemas y de otras necesidades.

La investigación participativa recalca la importancia de crear un ambiente de aprendizaje participativo y democrático que les brinde a las personas (especialmente a las menos privilegiadas) la oportunidad de superar lo que Freire ha llamado el "hábito de la sumisión" –o sea el marco mental (conciencia) que impide a las personas comprometerse plena y críticamente con su mundo y participar en la vida cívica (Freire, 1978). Es sólo mediante la participación en

ambientes de aprendizaje en los cuales se fomenta el diálogo abierto, fundamental y democrático que las personas desarrollan mayor autoconfianza junto con mayor conocimiento, sugiere Freire.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN

EXPLORATIVA	DESCRIPTIVA	CORRELACIONAL	EXPLICATIVA
<p>Es una especie de sondeo con el cual se alcanza a obtener una idea general muy orientada de algo que interesa al investigador.</p> <p>Constituye una investigación preliminar en la realizamos la observación inmediata del área y de los elementos constitutivos de lo que vamos a investigar.</p> <p>El estudio preliminar lo realizamos revisando la documentación con que constamos, toda clase de fuentes bibliográficas. Los contactos directos nos aproximan al problema y nos dan la posibilidad de contar con elementos objetivos.</p>	<p>Consiste fundamentalmente, en describir un fenómeno o una situación, mediante su estudio, en una circunstancia tempoespacial determinada, se caracteriza por enfatizar aspectos cuantitativos y aspectos de categorías bien definidas del fenómeno observado.</p> <p>Nos ayuda a conocer las características externas del objeto de estudio, puede referirse a personas, hechos, procesos, relaciones naturales y sociales, debe realizarse en un tiempo y lugar determinado con el propósito de reunir argumentos fundamentales para identificar un problema específico.</p>	<p>Las investigaciones descriptiva e histórica proporcionan una imagen de los sucesos que están ocurriendo o que han ocurrido en el pasado. En muchos casos los investigadores desean ir más allá de la mera descripción para analizar la relación que podría existir entre ciertos sucesos.</p>	<p>Es aquella que determina la relación entre causa y efecto, entre antecedente y consecuencia de hechos y fenómenos socio-naturales.</p> <p>En este tipo de investigación, las hipótesis se encuentran con la intervención de dos o más variables.</p>

Cuadro N. 3

Elaborado por: Marianita del Rocío Pazmiño Barbotó

Descriptiva: Este tipo de investigación tiene relación en cuanto el tema a tratar, es decir, describe y enfatiza el aspecto cuantitativo del mismo.

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind, “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto del estudio”.

Para Cerda, “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figura a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”.

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera. Pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera.

Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo.

Las investigaciones descriptivas se guían por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Ejemplos de temas de investigación descriptiva:

- Estudio de carácter diagnóstico
- Diseño de guías, modelos, productos, prototipos, etcétera
- Estudio de mercado
- Estudios orientados a la descripción o identificación de rasgos o características de un objeto de estudio.
- Estudio de descripción de conductas, de actitudes, de perfiles,
- Estudios de tiempos y movimientos

Explicativa o Causal: Esta nos ayuda a solucionar problemas, a ver las causas, antecedentes y consecuencias que existen

Así como se afirma que la investigación descriptiva es el nivel básico de la investigación científica, la investigación explicativa o causal es, para muchos expertos, el ideal y nivel culmen de la investigación no experimental, el modelo de investigación “no experimental” por antonomasia.

La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o el contraste de leyes o principios científicos.

Cuando, en una investigación, el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, a estas investigaciones se les denominan explicativas.

En las investigaciones explicativas se analizan causas y efectos de la relación entre variables.

Ejemplo de investigaciones explicativas:

- La investigación cuyo propósito es conocer las principales causas que llevan a la quiebra a las pequeñas y medianas empresas.
- La investigación orientada a analizar los factores de competitividad de las empresas de un determinado país o sector económico.
- Las investigaciones orientadas a analizar las estrategias o los factores de éxito o el fracaso de una empresa o un sector económico.

Métodos de Investigación

La palabra método proviene de las voces griegas metha = fin y hodos = camino, en consecuencia, etimológicamente, el método es el camino que recorreremos para llegar a un fin.

El método: es la organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y de los pasos más adecuados para alcanzar el objetivo de una manera segura, económica y eficiente.

De acuerdo con el estudioso Carlos Larreátegui, fundamentos de investigación, dice:

“Método es un término genérico, que designa el conjunto de procedimientos de los que se vale la ciencia para buscar la verdad; es el camino para la utilización de un fin.” (Página 76)

Podemos decir que método, es el conjunto de procedimientos a seguir de forma ordenada, en busca de una verdad.

Metodología: Es un cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos, indicando sus limitaciones y recursos, clarificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus potenciales para los avances en la investigación.

Método Inductivo:

Es un proceso de razonamiento lógico en el que partiendo de la observación de los casos particulares y luego de establecer comparaciones de características, propiedades y relaciones funcionales de las diferentes facetas de los objetos del conocimiento, se abstrae, se generaliza y se llega al establecimiento de las reglas y leyes científicas.

Fases del Método Inductivo:

- a. Observación de los casos particulares
- b. Comparación
- c. Abstracción
- d. Generalización

Método de estudio de caso:

Es un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y detallada posible. La palabra único es crítica aquí porque el investigador está tan interesado en las condiciones existentes que rodean a la persona como en la persona misma. Es la calidad de unicidad lo que separa de esa persona (y al caso) de otras.

La idea del estudio de caso representa una parte importante de la metodología que los médicos usan para recabar y diseminar información. Las revistas médicas publican con regularidad estudios de casos de individuos cuyas condiciones son tan inusitadas que sus síntomas y tratamientos exigen atención especial, y es necesario diseminar información acerca de sus casos.

UNIVERSO

¿Qué es la población o Universo? Es un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio.

“En estadísticas y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación.”(Página 54)

-Las personas de un grupo, clase o estrato social (estudiante, agricultores, médicos, campesinos, etc.);

-La producción agrícola de un ámbito territorial determinado (la producción de bananos en la provincia de Esmeraldas, durante un número por años, etc.)

-Los libros de poesía escritos en Latinoamérica durante el siglo XIX, las esculturas precolombinas, etc.

Interpretación: Se puede decir que el Universo en estadísticas, es la parte fundamental de toda investigación, de la cual se toma como referencia una muestra para los cálculos a establecer.

La cuantía de los elementos que integran la población se encuentra, definido como tamaño de la población y son:

1. **Población Finita:** Es aquella que está delimitada y conocemos el número de elementos que la integran.
2. **Población Infinita:** Es aquella donde no está delimitado el número, pero cuando nos referimos a población inmensamente grandes, también nos referimos a la población infinita desde el punto de vista estadístico.

La Población involucrada en el trabajo de investigación está compuesto por las siguientes personas:

POBLACIÓN

CARACTERISTICAS	TAMAÑO
Comandante	1
Segundo Comandante	1
Jefe de Logística	1
Jefe de Abastecimiento	1
Jefe de Importación	1
Contador	1
Secretarios	3
Pagador	1
Aux. Contable	2
Total	12

Cuadro N. 4

Elaborado por: Marianita Del Rocío Pazmiño

Como mi población consta de 12 elementos, lo considero una investigación finita, por lo tanto no aplico la muestra.

MUESTRA

Concepto: Subconjunto representado de elementos de una población o universo. Del estudio de la muestra se deducen unas leyes que se hacen extensivas a todo el conjunto poblacional. Una muestra debe tener las características básicas: tamaño y representatividad.

Tamaño: Debe ser suficientemente amplio para que permita deducir el valor futuro de una variable en función de sus valores anteriores de una manera correcta.

Según Tamayo, Mario (1995) dice:

“La muestra es el conjunto de operaciones que se realiza para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada”. (Página 115)

Para el estudio en las estadísticas, necesitamos de una muestra, la cual es la concentración de un universo o población determinado.

Representatividad: Los diferentes elementos que componen una población tienen que encontrarse comprendidos proporcionalmente en la muestra.

Formula: Es el número absoluto de unidades muestrales seleccionadas del universo, para calcular el tamaño de la muestra se toman en cuenta los siguientes términos que integran la fórmula correspondiente.

$$n = \frac{PQN}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Simbología:

n Tamaño de la muestra

PQ Constante de la varianza poblacional (0.25)

N Tamaño de la población

E error máximo admisible (al 2% 0.02; al 3% 0.03; al 4% 0.04; al 5% al 6% 0.06; al 7% 0.07%; al 8% 0.08, etc.) A mayor error probable, menos tamaño de la muestra.

K Coeficiente de corrección del error (2)

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
Variable Indirecta. Procesos:	-Institución -El país -Oficina	Normas Internas Libros de control	-Es Confiable. -Vigente. -Se aplica en el campo financiero
Concepto: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente)	-Análisis Financiero. -Empresas - Toma de decisiones	-Según indicadores	-Es excelente -Verificable -Confiables -Recomendables
Variable Directa. Indicadores de Gestión	-En el Ecuador -En todas las Empresas		-Es confiable -Son vigente -Muy satisfactorio
Concepto: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.	-Sistema Financiero	-Aplicación	-Muy satisfactorio

Cuadro N. 5

Elaborado por: Marianita del Rocio Pazmiño.

INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Concepto: Se entiende por Técnicas de recolección de información aquellos medios e instrumentos de carácter formal, que emplean procesos sistemáticos en el registro de observaciones y datos para estudiar y analizar un hecho o fenómeno, con el propósito de hacer posible la mayor objetividad en el conocimiento de la realidad.

INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Guía
Entrevista	Formulario
Encuesta	Cuestionario

Cuadro N. 6

Elaborado Por: Marianita del Rocio Pazmiño

Neil J. Salkind (1999) dice:

Los cuestionarios son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel. Los cuestionarios ahorran tiempo porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador (muchos son auto-administrados). De hecho, cuando no es posible estar con los participantes directamente, un cuestionario por correo

puede producir los datos necesarios. (Página 149)

Como herramienta fundamental para el desarrollo de una investigación, el cuestionario cumple un papel fundamental para el logro de los mismos, aunque las personas encuestadas, no tengan contacto directo con el encuestador.

Cuestionario: Es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta y en la entrevista respectivamente, para la encuesta se denomina cuestionario (cuestionario de encuesta); y, para la entrevista se denomina formulario o guía de entrevista (formulario de entrevista).

El cuestionario es el documento que contiene una serie de preguntas que son leídas y formuladas por el entrevistador al entrevistado; y, las respuestas son anotadas por el investigador en la entrevista.

Tipos de Cuestionario:

- a.- Cuestionario enviado por correo
- b.- Cuestionario que se entrega personalmente
- c.- Formulario o guía de entrevista.

Preguntas Abiertas o no estructuradas: Cuando permiten obtener una amplia información del entrevistado, puesto que le da libertad para contestar.

Preguntas Cerradas o estructuradas: Son las que dan al investigador la oportunidad solamente de seleccionar las respuestas entre varias alternativas.

Observación:

Profesor Francisco Leila Zea (1996) dice:

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimiento que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.(Página 32)

Como fuente de recopilación de información, tenemos algo muy valioso e importante, y que sirve de sustento para esta, y es la visión, con lo que podemos dar fe de la información a recopilar.

Existen dos clases de observación: La observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para que quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por lo tanto, sin preparación previa.

Pasos que debe tener la observación

- Determinar el objeto, situación, caso, etc.(que se va a observar)
- Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- Observar cuidadosa y críticamente
- Registrar los datos observados

- Analizar e interpretar los datos
- Elaborar conclusiones
- Elaborar el informe de observación(paso que se puede omitir)

Recursos Auxiliares de la Observación

- Fichas
- Récord Anecdóticos
- Grabaciones
- Fotografías
- Lista de chequeo de datos
- Escalas, etc.

Modalidad que puede tener la observación científica, puede ser:

- Directa o indirecta
- Participante o no participante
- Estructurada o no Estructurada
- De campo o de Laboratorio
- Individual o de Equipo

Observación Directa o Indirecta.- Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observado a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. Tal ocurre cuando nos valemos de libros, revistas, folletos, informes, grabaciones, fotografías, etc., relacionadas con lo que estamos investigando, los cuales han sido corregidas o elaborados por personas que observaron antes lo mismo que nosotros.

Observación Participante y no Participante.- Es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información “desde adentro”

Observación no participante, es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado. Obviamente. La gran mayoría de las observaciones son no participantes.

Observación Estructurada y No Estructurada.- Observación no estructurada llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales. Observación estructurada es un cambio, la que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc., por lo cual se los ha denominado observación sistemática.

Observación de campo y de Laboratorio.- La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva, se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados. La investigación social y la educativa recurren en gran medida a esta modalidad. La observación de laboratorio se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto tales como los museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios; por otro lado, también es investigación de laboratorio la que se realiza con grupos humanos previamente determinados para obtener sus comportamientos y actitudes.

Observación Individual y de Equipo.- Observación individual es la que hace una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual, o porque, dentro de un grupo, se le ha encargado de una parte de la observación para que la realice sola.

Observación de equipo o de grupo es, en cambio, la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúa una misma investigación, puede realizarse de varias maneras.

- Cada individuo observa una parte o aspecto de todo.
- Todos observan lo mismo para cotejar luego sus datos
- Todos asisten, pero algunos realizan otras tareas o aplican otras técnicas.

La entrevista.-

Prof. Francisco Leiva Zea (1996) dice:

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos, que de otro modo serían muy difíciles de obtener. (Página38)

La entrevista, prácticamente es un dialogo entre dos personas, el entrevistado y el entrevistador y se realiza para obtener información acerca de un tema en especial con personas conocedoras en la materia. Esta técnica es muy antigua y se la aplica en la actualidad en temas educativos, deportivos, científicos, políticos, etc.

Empleo de la entrevista:

- Cuando se considera necesario que exista interacción y dialogo entre el investigador y la persona.
- Cuando la población o universo es pequeño y manejable.

Condiciones que debe reunir el Entrevistador.

- Debe demostrar seguridad en sí mismo.
- Debe ponerse a nivel del entrevistado, esto puede conseguirse con una buena preparación previa del entrevistado en el tema que va a tratar con el entrevistado.
- Debe ser sensible para captar los problemas que pudieran suscitarse.
- Comprender los intereses del entrevistado.
- Debe despojarse de prejuicios y, en lo posible de cualquier influencia empática.

La encuesta.-

Prof. Francisco Leiva Zea (1996) dice:

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevista. (Página 43)

Esta es otra de las técnicas que se utiliza para recopilar información sobre un tema a tratar, que se diferencia a la entrevista, puesto que se entrega un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten.

Formulario.-

Prof. Francisco Leiva Zea (1996) dice:

Se llama formulario a una plantilla o página con espacios vacíos que han de ser rellenos con alguna finalidad, por ejemplo una solicitud de empleo en la que has de rellenar los espacios libres con la información personal requerida. Es un conjunto de objetos y procedimientos que se utilizan como diseño de presentación al usuario. Los formularios son diseños que se realizan para poder introducir, modificar o visualizar los registros de una tabla o consulta. Podríamos rellenar con datos todas nuestras tablas, directamente sobre las mismas. En cambio, vamos a crear formularios para hacer esa tarea más agradable a la vista. La creación de formularios a partir de tablas es más cómoda y rápida si se hace usando el asistente. Posteriormente se podrán modificar a en vista Diseño. (Página 50)

Es otra técnica de obtención de resultados, mediante plantillas prefabricadas en espacios en blanco, esta se la utiliza para obtención de trabajadores, en fábricas y otras.

Entrevista

Para la aplicación de la entrevista se determinó que sería de tipo Estructurada, y según manifiesta Simón Illescas Prieto (2007)

La entrevista estructurada, es un diálogo en el cual se plantean las preguntas en base a un formulario previamente elaborado, en un orden concreto y de dicen de la misma manera como están redactadas, Todo el proceso de la entrevista esta previamente preparado y no existe libertad para separarse de lo programado. (Página 105)

Es decir que, para poder desarrollar una entrevista estructurada se requiere de un formulario anteriormente fabricado que se ajustará a los planteamientos ya determinados, las interrogantes serán manifestadas de una manera clara y en orden como han sido escritas, esta entrevista debe regirse a lo ya dispuesto.

Existen pasos a seguir para poder desarrollar una entrevista, y son los siguientes:

- Ubicarse en una situación cómoda desde el punto de vista físico y psicológico con el entrevistado.
- Evitar interferencias en la entrevista: terceras personas que con su presencia presionen en las respuestas, opiniones de estas terceras personas, etc.
- Las preguntas deben hacerse tal cual están en el formulario.
- Anotar si hubiese condiciones especiales del entrevistado.
- Hay que tratar de escribir las respuestas lo más literal y rápidamente posible para que el entrevistado no tenga que esperar demasiado.
- Si el entrevistado se resiste decididamente a contestar una de las preguntas, cualquiera que sea el motivo, no detenerse, pasar a la siguiente.
- Las preguntas deben hacerse con la mayor neutralidad posible sin sugerir ningún tipo de respuesta ni hacer acotaciones al respecto.

- En lo posible el entrevistado no debe dar, incluso al ser requerido, ninguna opinión personal sobre el cuestionario.
- Anotar las respuestas obtenidas y no hacer comentarios ni asombrarse de nada.
- De lo anterior se deduce que de ninguna manera se debe entablar una discusión con el entrevistado.

Encuesta

Se considera a la encuesta una de las técnicas más generalizadas y para la aplicación en el presente estudio será de tipo explicativa, según manifiesta el

Dr. Simón Illescas Prieto. (2007)

“Encuesta explicativa, es aquella cuando se trata de averiguar las causas, razones que originan los fenómenos”. Ejemplo ¿Cuáles son los motivos que originan los abortos? (Página 110)

A través de la encuesta podremos averiguar, cuales son los motivos del fenómeno investigado, en este caso “el aborto”

PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

TECNICAS DE ANALISIS	TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS:
a)Análisis documental	a) Ordenamiento y clasificación
b)Indagación	b) Procesamiento manual
c)Conciliación de datos	c)Proceso computarizado con Excel
d)Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes	
e)Formulación de gráficos	
f) Otras que sean necesarias	

Cuadro N0.7

Este Plan de Investigación está estructurado en los siguientes puntos: Planteamiento del problema, Marco teórico, Metodología, Análisis de Resultados, Conclusiones-Recomendaciones, y Propuesta.

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de este paso, se procedió a la utilización de la Observación, Encuesta y entrevista, procediendo a hacerlo de forma directa, personalizada y en el mismo lugar de trabajo, elaborando un cuestionario con anticipación, utilizando el cuestionario y lápiz para la elaboración del mismo.

Las encuestas fue hecha a los funcionarios tanto civiles como militares, que lo conforma el departamento Financiero de la Aviación Naval de Guayaquil, ubicada en la avenida de las Américas S/N vía Aeropuerto, con el fin de conocer en forma concreta, para diseñar un sistema propio, para cumplir con los procesos de gestión en la Aviación Naval, tomándose para la misma, cerca de 2 horas, de un día viernes 25 del presente año.

El formato de la encuesta realizada al personal del área financiera tuvo como diseño un cuestionario de preguntas abiertas, permitiendo así un mayor y mejor levantamiento de datos lo más exacto posible a la realidad que se presenta al momento de querer conocer resultados de gestión de manera útil confiable y oportuna que optimice las toma de decisiones en el mejoramiento continuo que se desea alcanzar.

Además de realizará una encuesta externa a 23 proveedores, más frecuentes, para obtener mayor información de la satisfacción del servicio que realiza el departamento financiero de la Aviación, que esto permitirá mejorar el servicio y ser más competitivo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

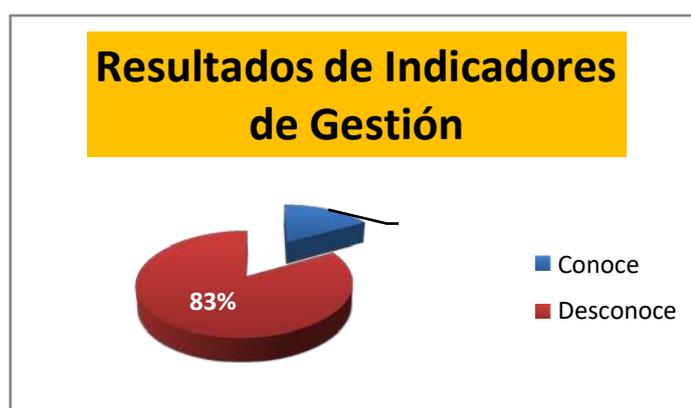
Encuestas aplicada al personal del departamento Financiero de la Aviación Naval de Guayaquil

1¿CONOCE USTED CUALES SON LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS QUE SE UTILIZAN EN ESTOS MOMENTOS EN LA ORGANIZACIÓN?

Resultados de Indicadores de Gestión

Población	N0.	%
Conoce	2	17%
Desconoce	10	83%
Total	12	100%

Fuente:



Interpretación de la Pregunta N0.1

Conforme consta en el gráfico se observa lo siguiente: que la categoría en conocimiento de 2 funcionarios obtuvimos un total del 17%, y en desconocimiento de 12 funcionarios tenemos 83% .

2 ¿ESTA USTED DE ACUERDO CON LA IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA INSTITUCION?

Resultados de Implementación de Indicadores

Población	Si estoy de Acuerdo	No estoy de Acuerdo	TOTALES
Comandante		1	1
Segundo Comandante	1	0	1
Jefe de Logística		1	1
Jefe de Abastecimiento	2	0	2
Jefe de Importación	1	1	2
Secretarios	1	0	1
Pagador	1	0	1
Aux. Contable	2	0	2
Contador	1	0	1
Frecuencia	9	3	12
%	75%	25%	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.2

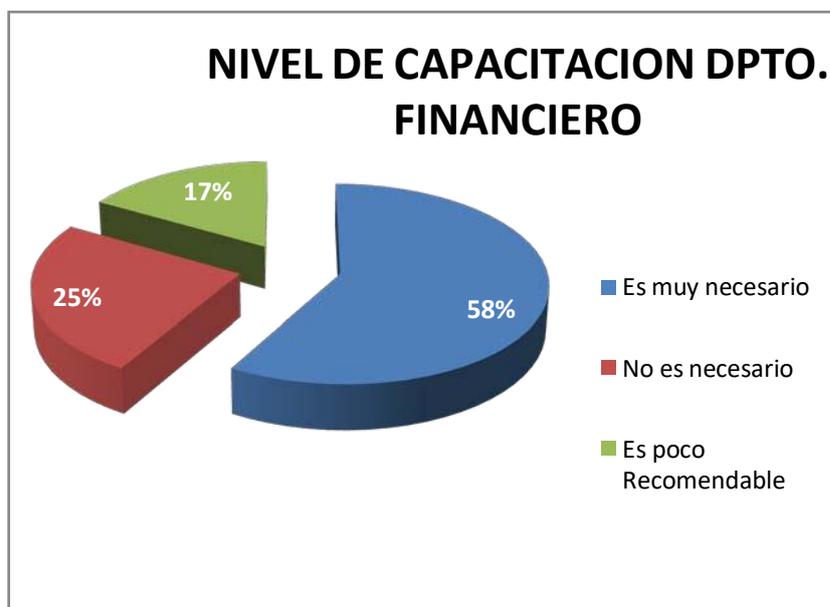
Conforme consta en el gráfico se observa que el personal encuestado el 75% está de acuerdo, pero 25 % No está de acuerdo. Lo que significa que la mayor cantidad de opinión representa el 75%

3 ¿CREE USTED QUE SERÍA ACONSEJABLE UNA CAPACITACIÓN EN LO REFERENTE A INDICADORES DE GESTIÓN, PARA EL PERSONAL FINANCIERO?

Nivel de Capacitación, para el Dep. Fio

Población	Frecuencia	%
Es muy necesario	07	58
No es necesario	03	25
Es poco Recomendable	02	17
Total	12	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.3

Conforme consta en el gráfico, el nivel para capacitación al personal, se observa que 7 encuestados por ser necesario representa el 58.33% ; y 3 encuestados representa el 25% que no es necesario , mientras que 2 personas indicaron que es poco recomendable dando un promedio del 16.67% , lo que significa que el mayor número de personas es el 58.33%

4¿ CONOCE USTED, QUE SON PROCESOS DE GESTION?

Resultados En procesos

Población	N0.	%
Conoce	5	41.67
Desconoce	7	58.33
Total	12	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.4

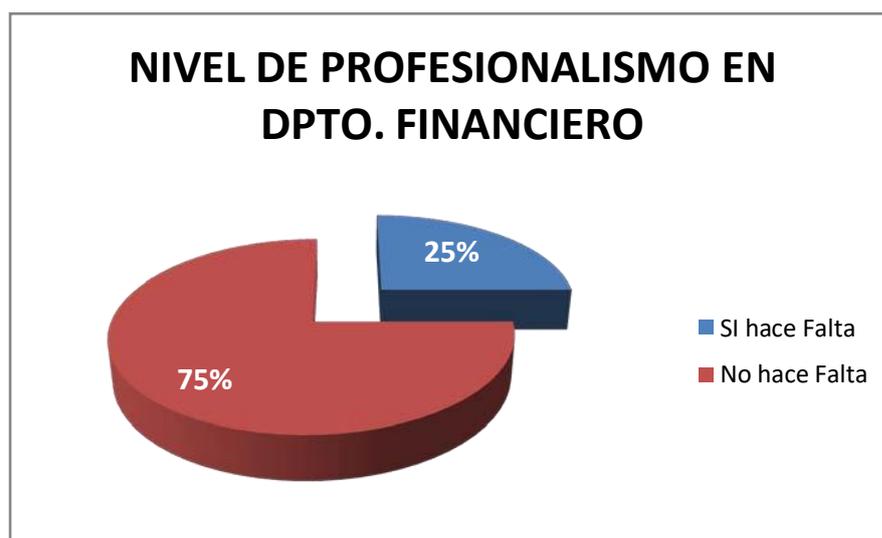
Conforme consta en el gráfico se observa lo siguiente: que la categoría en conocimiento de 5 funcionarios obtuvimos un total del 41.67, y en desconocimiento de 7 funcionarios tenemos 58.33%.

5¿CREE USTED QUE HACE FALTA MÁS PROFESIONALISMO, PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE GESTION EN EL ÁREA FINANCIERA?

Nivel de Profesionalismo en el dpto.fio

Población	N0.	%
SI hace Falta	03	25.00
No hace Falta	09	75.00
Total	12	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.5

Conforme consta en el gráfico se observa lo siguiente: que la categoría en Profesionalismo observamos que 03 funcionarios indicaron que si hace falta obteniendo un resultado de 25%; y 09 funcionarios indicaron que no hace falta, dando un promedio de 75%. Quedando en mayor cantidad el 75% de los participantes.

6 ¿CREE USTED QUE LA PRESENTACIÓN DE LOS BALANCES FINANCIEROS ES CLARA Y NO DEJA DUDAS?

Resultados Financieros

Población	N0.	%
No es clara	02	17
Si es clara	10	83
Total	12	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.6

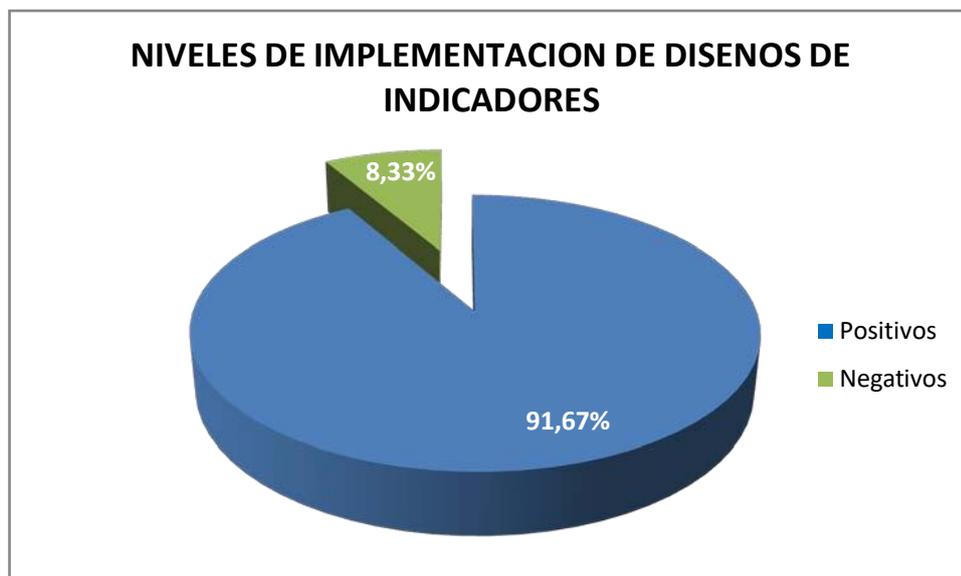
Conforme consta en el gráfico se observa lo siguiente: que el resultados de los Balances observamos que 02 funcionarios indicaron que no es clara la información obteniendo un resultado del 16.67% ; pero 10 indicaron que si es clara la información obteniendo un promedio del 83.33%, como mayor resultado.

07 ¿QUÉ CAMBIOS TRAERÍA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN, Y LA APLICACIÓN DE SUS PROCESOS?

Niveles de Implementación de Diseños de Indicadores

Población	N0.	%
Positivos	11	91.67
Negativos	01	8.33
Total	12	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.7

Conforme consta en el gráfico se observa lo siguiente: que los resultados de los Niveles para la Implementación de los diseños de indicadores se ha obtenidos los siguientes resultados: 11 encuestado indicaron el 91.67% Positivamente, y 01 encuestado indicó el 8.33% Negativo, obteniendo como mayor índice el 91.67% como mayor resultado.

8¿CONOCE USTED SI EXISTE UN MANUAL DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN, APLICANDO SUS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN?

Niveles de existencia de manuales

Población	N0.	%
Si Conoce	1	8.33
No conoce	11	91.67
Total	12	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.8

Conforme consta en el gráfico se observa lo siguiente: que los resultados de Manuales de implementación en la institución se ha obtenidos los

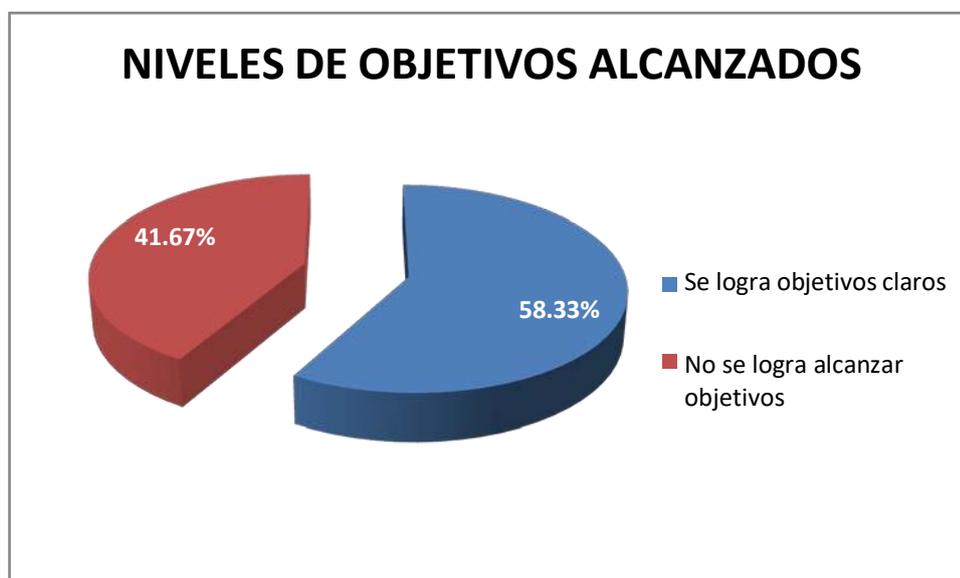
siguientes resultados: 01 encuestado indicó el 8.33% que si conoce, y 11 encuestado indicaron que no conoce, obteniendo como mayor índice el 91.67% como mayor resultado.

09¿CREE USTED QUE AL IMPLEMENTARSE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁREA FINANCIERA SE LOGRA ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS?

Niveles de objetivos alcanzados

Población	N0.	%
Se logra objetivos claros	7	58.33
No se logra alcanzar objetivos	5	41.67
Total	12	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.9

Conforme consta en el gráfico se observa lo siguiente: que los resultados de Lograr los objetivos, se ha obtenidos los siguientes resultados: 07 encuestado indicó el 58.33% se logra objetivos claros, y 05 encuestado indicaron que no se logra alcanzar objetivos en la institución

10¿PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN, CUMPLE EL DEPARTAMENTO INFORMÁTICO CON EQUIPOS, Y SISTEMAS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO?

Niveles de Equipos Informáticos

Población	N0.	%
Si hay	10	83.33
No hay	2	16.67
Total	12	100%

Fuente: AVINAV



Interpretación de la Pregunta N0.10

Conforme consta en el gráfico se observa lo siguiente: que los resultados de Niveles de equipos informáticos, para el cumplimiento de un diseño de gestión se realizó los siguientes resultados: 10 encuestado indicó el 83.33% si cumple en el área de informática con equipos necesario, para implementar un diseño de gestión de procesos, en cambio 02 encuestado indicaron que no hay buenos equipos dando un resultado del 16.67%.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos se presentan en forma ordenada; los datos están organizados por grupos de personas que fueron parte de la muestra de investigación, la población se centra en el cantón Guayaquil, específicamente en el Departamento de Contabilidad, desde el Comandante de la Institución hasta, y en el área de logística el presente instrumento está compuesto de doce (12) preguntas.

En este orden se presentan los resultados en hojas posteriores, se observarán los resultados que, una vez procesados, han sido consolidados en cuadros, en gráficos y con comentarios generales en cada uno de los grupos investigados.

La información obtenida se la procesa de la manera siguiente:

- 1.- Depuración de los datos en base a la validación de las encuestas y al pilotaje.
- 2.- Codificación de la información
- 3.- Elaboración de cuadros y gráficos. Análisis y comentarios

VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS A DEFENDER

Preguntas De Investigación

01 ¿Cuáles son los Indicadores de Gestión en el mejoramiento continuo de los procesos que se utilizan en estos momentos en la Organización?

En este momento no contamos con un sistema apropiado **en el reparto**, es por tal motivo que si logramos tener un modelo podemos lograr que nuestras actividades se pueden medir con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Los indicadores se diseñan tomando como base la función constitucional y legal de la entidad pública, la misión institucional y las características que le son propias. Reflejan el comportamiento de las variables que representan el estado actual o la tendencia de los procesos, proyectos, programas y planes; hacen parte de los sistemas de información y facilitan la toma de decisiones.

Para su aplicación, deberán definirse los índices, las unidades de medida, **frecuencia** y los parámetros o metas frente a los cuales deberá compararse el desempeño de los servidores públicos, los riesgos que afectan las operaciones, la gestión de la entidad y el impacto de los resultados, bienes o servicios entregados a los diferentes grupos de interés de la entidad, ya sean estos internos o externos.

02¿Qué es un Indicador de Gestión?

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón **gracias al ingeniero estadístico Deming.**

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones.

En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global

03¿Qué son Procesos de Gestión?

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitiva de primer orden. Y donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la Administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

La Administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didáctica y comparte su

conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo 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.

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.

04 ¿Qué cambios se producirán al aplicar un Diseño de Indicadores de Gestión de Procesos en el Departamento Financiero?

Cambiaría las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de procesos. En cierto modo lo que se hace es volver a un grupo de trabajadores que habían separados artificialmente por la organización.

Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de procesos. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo-un proceso.

De tareas simples a trabajo multidimensional. Los trabajadores de equipos de procesos que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen una distinta. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no solo de una parte de él.

Finalmente podemos afirmar que obtener habilidades para identificar y construir un sistema integral de indicadores para el Departamento Financiero es clave para gestionar los aspectos importantes de la organización e impulsar su crecimiento y poder así contar con herramientas de apoyo para implantar efectivamente la cultura de medición en la organización.

05 ¿Qué beneficios tendría al diseñarse los indicadores de Gestión de los procesos en el departamento financiero de la Aviación Naval?

Los beneficios serían los siguientes

- Mantener un control sobre la ejecución del presupuesto asignado para los diferentes gastos de los proyectos de actividad, y de Inversión que realiza la Aviación Naval.
- Ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización
- Facilitar la integración de nuevos sistemas o la mejora de los existentes.
- Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el diseño y funcionamiento de los sistemas
- Elevar considerablemente la eficiencia, eficacia y productividad del personal.
- Optimizar los recursos disponibles.
- Minimizar los tiempos requeridos actualmente para la ejecución de acciones administrativas.
- Presentar productos y/o servicios financieros de manera útil, confiable y oportuna que facilite la toma de decisiones para las autoridades superiores.

06 ¿Cómo se hace un diseño de Indicadores de Gestión, y aplicando sus procesos?

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples, el proceso sugerido para hacerlo es el siguiente.

- Determinar los atributos importantes, mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejoradas) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso, luego por consenso seleccione lo más apropiados.
- Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.
- Comparar los resultados obtenidos con los deseados.

07 ¿Qué herramientas Utilizaría, para realizar un diseño de gestión de procesos?

- Inicialmente se debe realizar una reunión de trabajo con todos los miembros del departamento y socializar que son los procesos y para que se utilizan.
- Luego de la socialización e inducción por procesos, se realizará la lluvia de ideas con la intención de identificar de manera inicial los potenciales procesos existentes en el Departamento Financiero.
- Luego de la identificación y depuración de los procesos levantados se procede a su clasificación de acuerdo a la naturaleza.
- Se establecen metas, frecuencia de control y responsables, integrando de esta manera a todo el personal con el férreo compromiso de la gestión institucional, y siguiendo fielmente la nomenclatura dispuesta a ser utilizada en todo el sector público ecuatoriano aplicado para la Aviación Naval.

08 ¿Por qué hacer un diseño de Indicadores de gestión en el Departamento financiero?

- Los sectores de la organización responden a los indicadores de gestión. Si existe consistencia objetivos => acciones => control / indicadores de gestión.
- La evaluación de la gestión de un Departamento Financiero tiene que dar prioridad al desempeño económico, pero no puede limitarse sólo a ese aspecto.
- Contribuye al Mejoramiento de la equidad horizontal y Vertical de las actividades.
- Disminución de errores por aliento al cumplimiento voluntario.
- Optimización de la consistencia de marcos jurídicos.
- Búsqueda de eficiencia operativa en la administración financiera hacia el cumplimiento de los objetivos y metas-

09 ¿Se conoce a ciencia cierta un manual de diseño de Gestión aplicando sus procesos?

- El conjunto de indicadores contenidos en un manual tienen el propósito de medir, en forma transparente y uniforme la sostenibilidad de las organizaciones a través de sus niveles de suficiencia, eficiencia operativa y otros atributos relevantes, de tal modo que puedan ser fácilmente comparables entre sí.
- Estos indicadores están diseñados para permitir tanto a los directivos, y colaboradores de todo nivel efectuar comparaciones precisas y pertinentes de cada proceso en particular como para el conjunto.
- Los indicadores financieros están basados principalmente en las cuentas de mayor que aparecen en el Manual Contable para el Desarrollo de operaciones financieras.
- El mejor desempeño de la gestión de la Aviación Naval se verá reflejado en los indicadores, siendo necesario para este propósito, la adopción de las mejores

prácticas como elementos básicos y la aplicación práctica de las normas prudenciales definidas por la máxima autoridad.

- Resumidamente no existe un manual de Gestión previamente definido por la superioridad naval, más allá del estatuto orgánico por procesos.

10 ¿Es necesaria la utilización de programas de actualización y capacitación profesional, para el departamento financiero?

Este trabajo de estudio teórico y de investigación que he realizado, me permite describir observaciones obtenidas mediante el análisis de las teorías y técnicas correspondientes a la disciplina administrativa y las observaciones de la práctica empresarial.

Seguidamente enunciaré las mismas:

- Un elemento que se puede observar es la participación del cliente como parte integral de la evaluación.
- El nivel de exigencia de medición de resultados para los servicios internos, como lo es la capacitación, es sustancialmente menor de lo que lo es para los procesos productivos o centrales de la organización.
- Asimismo resulta bastante sorprendente, aun en organizaciones desarrolladas, el escaso número de mediciones de resultados que se realizan. Existen sustanciales diferencias entre la cantidad y la calidad de las mediciones que se realizan en los procesos terminales respecto de las que se hacen en los procesos intermedios, como lo es la capacitación.

11 ¿Se debe trabajar constantemente en equipo?

Hoy en día está de moda escuchar la frase “**trabajo en equipo**” para hacer referencia al trabajo en cooperación con otros, llevado a cabo de manera coordinada y armónica, aprovechando las habilidades de quienes lo integran, buscando el máximo potencial individual a favor de los objetivos del grupo

mediante la sinergia, que significa que los logros de un equipo siempre serán superiores a la suma de los logros individuales.

Los beneficios son:

a) Ambiente agradable conformado por personas responsables y eficientes;

b) Está comprobado que el trabajo en equipo tiende a que se alcancen Metas más altas.

c) Disminución de la carga de trabajo, ya que varias personas lo realizan;

d) Obtención de mejores resultados, dada la opinión y esfuerzo de varios; y

e) Desarrollo del respeto, confianza, liderazgo y buena comunicación entre sus miembros.

Las condiciones para un óptimo trabajo en equipo son:

a) **Conocimiento:** de la existencia de reglas y roles designados;

b) **Conjunto:** nunca hablar en primera persona, pues los logros y fracasos son de todos;

c) **Valoración:** de las ideas, sugerencias y aportes;

d) **Pensar en conjunto:** dejar de lado intereses individuales o afán de figuración personal.

12 ¿Conoce el personal Financiero de la Aviación sobre el diseño de Indicadores de Gestión aplicando sus procesos de Gestión?

Es notoriamente visible el poco conocimiento previo y concepción de los que son los indicadores de gestión en sí, para posteriormente entender su vinculación por procesos

Estamos en un proceso de aprendizaje y cambio tan ágil que el personal del departamento financiero no alcanza a capacitarse de la forma más adecuada posible para afrontar estos desafíos estructurales y de conocimiento.

Igualmente cabe resaltar que a diferencia del personal civil que labora en el área, esta falencia se acentúa mayormente con el personal militar de tripulación que efectúa su trabajo de manera lineal sin opción al análisis e interpretación, y que por naturaleza de su trabajo rota con mayor frecuencia en la fuerza naval.

CONCLUSIONES

- Luego del estudio investigativo realizado al departamento Financiero de la Aviación Naval de Guayaquil, hemos sacados las siguientes conclusiones:
- El 83.34% del personal encuestado del departamento de la aviación Naval desconoce o simplemente no sabe nada al respecto.
- Que existe un alto grado de desconocimiento respecto a los indicadores de gestión por procesos, por parte del personal financiero, lo que perjudica interactuar entre ellos para lograr agilizar la tramitación de las actividades.
- Al no disponer este departamento una estructura bien diseñada de los procesos y procedimientos a seguir, no cumple funciones importantes como la planificación, mejoramiento, control, y reemplazan a estas con acciones de apaga incendios, la misma que ocupan la mayoría o casi la totalidad del tiempo.
- Al no existir procesos establecidos dentro de dicho departamento, por lo que los funcionarios no trabajan con el principal objetivo, que es lograr la satisfacción del cliente Interno, sino tratar de hacer su trabajo y en caso de obtener problemas, buscar culpables.
- El personal del departamento de logística (financiero) de la Aviación Naval de Guayaquil no conocía la gestión por proceso, no existían procedimientos escritos para el desempeño de las funciones.
- El personal de logística (financiero) requiere una capacitación periódica y especializada, la misma que debe ser considerada dentro del programa de capacitación anual de la institución verificando su cumplimiento.
- Al no tener clara las funciones de desempeño el personal realiza los procesos y procedimientos que conoce, de esta manera disminuyen la capacidad de desempeño en el área establecidas por la institución, y demora el trabajo en general.
- La elaboración del mapa de procesos de la institución, permitió conocer la representación grafica de los procesos que constituyen a cumplimientos de la misión y visión del reparto, reflejando de esta forma la labor que cumple, como un reparto militar en sus actividades operativas, técnicas, y administrativas.

- Al identificar los procesos en la gestión financiera logística permite eliminar actividades duplicadas que producían cuellos de botella y por ende demora en los procesos subsiguientes.
- La estandarización de la documentación de la gestión logística, facilita el trabajo porque el personal utiliza una misma documentación, y se habla en el mismo lenguaje permitiendo dar mejoras al desempeño del mismo.
- La identificación o interrelación de los procesos, permite a los empleados no solo tener un responsable, sino que ayuda a determinar a todos los involucrados que participan, y los resultados que obtienen.
- El manual de procedimientos al ser normalizado contribuye al mejor desempeño de las actividades que se desarrollan en la Gestión Logística Financiera de la Aviación Naval.

RECOMENDACIONES

Como recomendación especial podemos mencionar:

- Es importante, que en el proceso de Implementación esté comprometido el personal financiero facilitándole capacitación constante y sobre todo es primordial un control sobre la ejecución del presupuesto asignado para los diferentes gastos de los proyectos de actividad y de Inversión que realiza la Aviación Naval.
- Además se implemente un sistema de alerta que facilite ver cualquier situación fuera de lo normal antes de ser ejecutados, y por último la adquisición de un manual, en diseños y gestión de procesos continuos, para el personal financiero.
- La implementación de esta tecnología ayudará a mantener en vigencia una información de confiabilidad, versatilidad validez.
- Promover un diseño de Indicadores de Gestión, teniendo en cuenta que los indicadores serán de apoyo en el día a día en nuestro departamento.
- El alcance de la herramientas propuesta busca tener elementos y señales de alerta máximamente en las situaciones que se presenten.
- Se recomienda por lo menos realizar una reunión mensual con los jefes departamentales y subordinados, para presentar resultados del mes, esto ayuda a que cada uno sepa sus fortalezas y debilidades, en un solo consenso lograr acciones de mejoras fomentando el trabajo en equipo
- Se recomienda que personal del Departamento de Logística requiere una capacitación periódica y especializada, la misma que debe ser considerada dentro del programa de capacitación anual de la empresa verificando su cumplimiento. las funciones del departamento, y así poder interactuar con las actividades de cada uno.
- Elaborar nuevos mapa de procesos de la Aviación Naval Naval.
- Evitar las duplicidades de labores encomendadas.
- Se recomienda elaborar un Manual de Procedimientos al ser normalizado contribuye al mejor desempeño de las actividades que se desarrollan en la Gestión Logística

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

TÍTULO

Diseñar Indicadores de Gestión, para cumplir los procesos en el departamento financiero de la Aviación naval de Guayaquil.

Justificación

El presente trabajo está estructurado de tal manera que se determine metodológicamente la plena identificación de los procesos y subprocesos en el departamento de contabilidad, estableciendo los 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 del sector público ecuatoriano, debiendo ser ejecutados y controlados mediante indicadores de gestión. Si nos referimos en términos generales 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.

A partir de la última década, las empresas de servicios del sector público en nuestro país están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

En la actual era de la información, las empresas de servicios del sector público ecuatoriano ya no pueden 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.

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.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

La gestión moderna de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales: el comportamiento de los individuos dentro de una estructura organizativa es tan importante como la propia estructura.

Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores clave para lograr mayores beneficios y cuotas de mercado, otras medidas, como el control de calidad y la gestión de recursos humanos se emplean al margen de las estrategias tradicionales.

Si bien el Presupuesto Nacional ha logrado avanzar en la definición de categorías programáticas (programas, subprogramas, actividades y proyectos) que exigen al administrador que defina sus objetivos, los recursos para llevarlos a cabo y las metas de cada una de ellas, éste aún no constituye una guía para el administrador. Los objetivos presupuestarios terminan en una mera formalidad y el presupuesto únicamente se utiliza como parámetro para controlar el gasto.

En definitiva, el problema para el administrador 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, lo que nos lleva a otra consecuencia: difícilmente puede ser evaluado en forma clara.

Por otra parte, tampoco se realiza un control y seguimiento de las metas físicas de gestión durante la ejecución presupuestaria.

No todos los tipos de resultados interesan por igual a las diferentes audiencias o "públicos" de la evaluación. Día a día con mayor convicción se verifica que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de mejoramiento continuo en la Aviación Naval.

Fundamentación

Se debe diferenciar apropiadamente entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- Clientes internos: individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.
- Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de nuestra organización (los abonados de una compañía de comunicaciones, los estudiantes de una universidad, los pacientes de un hospital, los viajeros de una compañía de transporte, etc.).

En algunas organizaciones hay unidades, departamentos o servicios que no tratan directamente con los clientes finales, sino que sus productos van destinados a "consumo interno" de la organización, esto debe ser objeto de un profundo estudio, pues no sabemos en qué manera pueda contribuir a una mejor prestación de servicios a los usuarios de la Armada del Ecuador que son el target de nuestro trabajo.

Para identificar a los clientes externos de la Armada del Ecuador, basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir del cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcamos.

Debemos identificar marco estratégico, procesos agregadores de valor y procesos de soporte.

- Lo primero es conocer ampliamente el marco estratégico de la Armada del Ecuador en el que se desenvuelven los procesos clave (normativa, estrategia de la entidad, etc.).
- Normalmente es ajeno a la propia Unidad, Servicio o Departamento. Seguidamente, identificar con claridad cuáles son los procesos clave (los que justifican nuestra razón de ser) y los procesos de soporte que facilitan su eficaz funcionamiento.
- Luego se procederá a establecer el mapa de procesos, donde se verán reflejados todos los procesos de la Unidad, Servicio o Departamento.

- El mapa de procesos incluirá un detalle de las relaciones entre los procesos identificados y cómo se encadenan para facilitar los objetivos y la misión.
- Se debe denominar e identificar cada uno de los procesos agregadores de valor y designar a sus responsables (propietarios se les suele denominar): aquellas personas que se ocupan del mismo y que asumen la responsabilidad de ponerlo en práctica, supervisarlos, coordinarlos y evaluarlos para implantar mejoras cuando convenga.
- A partir de aquí, una vez comprobada la idoneidad del mapa de procesos, se podrá estar en condiciones de desarrollar las instrucciones de trabajo de cada proceso.
- Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlos. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

Establecer el plan de análisis de datos.

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

Los pasos que se recomienda seguir son:

- a) Desarrollo de criterios e indicadores.
- b) Diseño de un calendario de recogida de datos.
- c) Recolección y codificación de datos.

a) Desarrollo de criterios e indicadores.

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

- Criterio: Qué se desea obtener, objetivo.
- Indicador: La forma numérica en que medimos si alcanzamos el criterio. Puede haber más de un indicador para cada criterio.

b) Diseño de un calendario de recogida de datos.

Una vez definidos todos los indicadores para cada proceso, se realiza un plan de recogida de datos, donde se detallan las fechas en que deben ser recogidas las mediciones de cada indicador así como la persona encargada de esa recogida.

c) Recolección y codificación de datos.

Por último se lleva a cabo la recogida de los datos y su codificación para el análisis posterior y la revisión del proceso introduciendo aquellas mejoras que se entienda necesarias.

La forma más sencilla para llevar adelante esta recolección y codificación de datos es mediante cuadros de mando que permitan la monitorización de cada uno de los indicadores.

d) Análisis y mejora del proceso.

Una vez estandarizado un proceso, se planificará su mejora ante dos tipos de circunstancias:

- a) oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia.
- b) oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso para que sus resultados se adapten mejor a las expectativas.

Como en la fase de estabilización, los indicadores de efectividad y eficiencia se podrán conocer sobre si hemos podido conseguir nuestro objetivo, manteniendo, como en el caso anterior, controlado al máximo la variabilidad en el proceso.

La metodología de gestión de procesos permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada de:

- a) identificar los destinatarios del proceso
- b) conocer sus expectativas
- c) definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar
- d) coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso
- e) eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio
- f) conocer el consumo de recursos costo medio y marginal
- g) definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

Sin embargo, una parte esencial de la gestión de procesos es la recolección y el análisis de la información.

Para ello es preciso obtener un conjunto de indicadores de control del proceso y monitorizarlos.

Cuando se produzcan desviaciones de los estándares marcados, el análisis de las variaciones nos dará información sobre su frecuencia y sus causas, animando a adherirse a las especificaciones y a los estándares establecidos o a justificar las razones de la desviación. Además, este análisis invita a proponer modificaciones para la mejora del propio proceso.

Para aplicar de forma consecuente esta metodología la Armada del Ecuador deberá tener definido el mapa de procesos que se incluya en su cartera de servicios e identificados los procesos agregados de valor, en función preferentemente de su impacto sobre los resultados de la organización en términos de:

- a) satisfacción de los clientes

- b) satisfacción del personal
- c) minimización de costes y máxima efectividad.

No en vano se ha dicho que una organización es tan excelente como lo sean sus procesos.

Las organizaciones alcanzan la mayor eficiencia cuando el conjunto de sus actividades se gestiona como un sistema de procesos.

Para ello es preciso que la organización sea capaz de identificar sus procesos, diseñarlos, medirlos y mejorarlos pero, ¿cómo se hace esto?

En general, las organizaciones conocen sus actividades, pero les cuesta identificar sus procesos, incluso puede que la organización conozca sus procesos, pero las dificultades comienzan a la hora de gestionarlos.

En la práctica es bastante difícil que las tareas comiencen y finalicen en un único departamento.

La estructura organizativa tradicional de las organizaciones no tiene en cuenta que, para satisfacer a su cliente, la organización debe llevar a cabo una serie de actividades que tengan valor para dicho "cliente". Estas actividades "fluyen" a través de la organización "atravesando" los distintos departamentos.

Para diseñar esta metodología, la pregunta que nos hemos hecho ha sido la siguiente:

¿Quién es el responsable de que el cliente esté satisfecho?, ¿el departamento de atención al cliente?, ¿el de producción?, ¿el de servicio posventa?. La respuesta es obvia, en realidad, todos los que intervenimos en los procesos somos los responsables.

Objetivo General

Desarrollar Indicadores de Gestión, para el mejoramiento continuo de los procesos que realizan los funcionarios en el departamento financiero de la Aviación Naval de Guayaquil.

Objetivos específicos

Objetivos específicos

- Analizar el mapa de procesos actual de la Aviación Naval de Guayaquil.
- Identificar los procesos que se llevan a cabo dentro del Departamento Financiero, para evitar duplicidades.
- Justificar las normas y controles que tienen que existir en los procesos e indicadores de gestión para la Aviación Naval de Guayaquil.
- Proponer mejoras de los procesos que se realizan en el Departamento financiero.
- Elaborar un manual de procedimientos
- Determinar los tiempos, y los entregables productos del cumplimiento de las tareas de cada miembro del departamento financiero.
- Capacitar al personal del departamento financiero de la Aviación Naval, en el manejo de los Indicadores de Gestión.

Importancia

Esta propuesta es importante para la Aviación Naval de Guayaquil, por lo que obtendrá herramientas de control y evaluación que le permitirán al comando de la Aviación Naval, y a los órganos reguladores a tomar decisiones eficientes y con

economía para utilizar y potencializar la utilización de los recursos humanos, económicos y materiales que emplee para la ejecución de sus actividades operativas administrativas y financieras.

En conclusión, la implementación de un sistemas apropiado permitirá obtener una poderosa arma para incrementar la competitividad de la institución u empresa, asegura la alineación estrategia del negocio y la operación de los procesos mismo, enfocándose en la mejora de los procesos de la organización incrementando la satisfacción de los clientes y por lo tanto, los resultados de desempeño de la organización.

Ubicación

La aviación Naval de Guayaquil, se encuentra ubicado:

PAIS	:	ECUADOR
PROVINCIA	:	GUAYAS
CANTÓN	:	GUAYAQUIL
CIUDAD	:	GUAYAQUIL
DIRECCION	:	AV. DE LAS AMERICAS S/N VIA AEROPUERTO
TELÉFONO	:	042280-563
RUC	:	1768027580001
RAZON SOCIAL	:	AVIACION NAVAL DE GUAYAQUIL

MISION Y VISION DE LA AVIACIÓN NAVAL DE GUAYAQUIL

MISION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

- PROVEER LOS RECURSOS ECONOMICOS QUE GARANTICEN LA NORMAL EJECUCION DE TODAS LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS, TECNICAS, Y ADMINISTRATIVAS DEL REPARTO NAVAL.



VISION DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

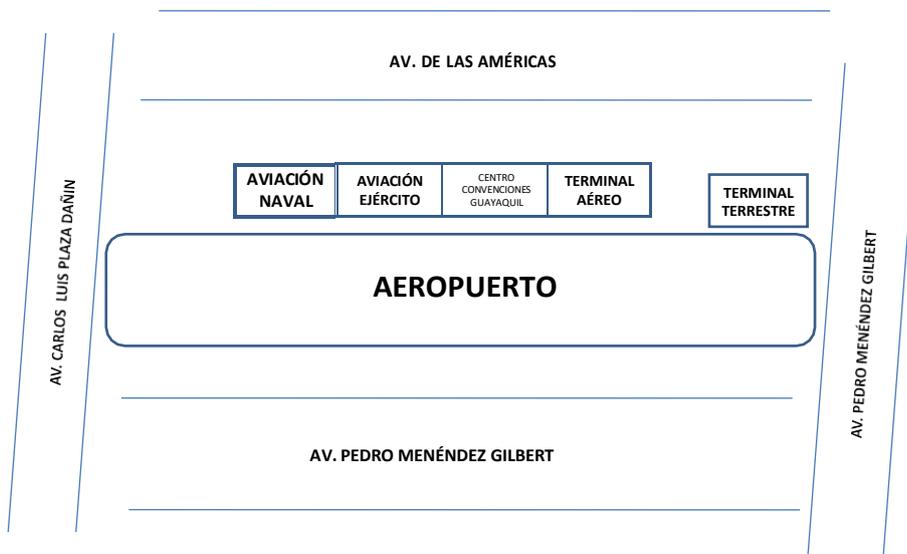
- SER EFICIENTES EN ALTO GRADO DE OPORTUNIDAD EN EL ASEGURAMIENTO Y OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS.



Logotipo de la Aviación Naval



CROQUIS DEL LUGAR



AVIACION NAVAL DE GUAYAQUIL



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO ABASTECIMIENTO (FINANCIERO) DE LA AVIACION NAVAL DE GUAYAQUIL



Factibilidad

Este proyecto será factible si se sigue todas las instrucciones, recomendaciones expuestas en este proyecto investigativo, además por contar con recursos propios, para la implementación de la misma, y porque cuenta con el apoyo jerárquico.

No podemos dejar pasar por alto, la gran responsabilidad que tiene la alta dirección de la organización en la implementación del modelo.

Se Debe asegurar que los procesos estén orientados hacia algún objetivo estratégico de la organización, y que son capaces de cumplir con las metas definidas en el Plan Estratégico Institucional correctamente alineado al Plan Estratégico del Comando Conjunto, y este al Plan Nacional del Buen Vivir.

Factibilidad Financiera

La realización de este proyecto es financieramente factible por cuanto existen los recursos suficientes en el presupuesto institucional, además que como se ha demostrado en el cuadro de actividades a ejecutar no es muy onerosa ni representativa la inversión a ejecutarse, por cuanto se dispone de talento humano propio que permitirá lograr el mismo con oportunidad, eficiencia, eficacia y economicidad.

Factibilidad Operativa

Las nuevas exigencias gubernamentales e institucionales en que actualmente se encuentra la Armada del Ecuador, establece la responsabilidad y colaboración de cada uno de los repartos navales a implementar su estructuración por procesos que permita el mejoramiento continuo y permanente y por ende el establecimiento de los indicadores de gestión apropiados para el efecto, que permita medir de manera útil confiable y oportuna la gestión cumplida en cada una de sus áreas.

PLAN DE EJECUCIÓN

NO.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PRESUPUESTO	
				MENSUAL	ANUAL
1	Analizar el mapa de procesos Actual de la Aviación Naval de Guayaquil.	Solicitar procesos Actuales Definir organigrama estructural adecuado. 01 vez al año.	Recursos Materiales Computadoras Impresoras Papelerías Recursos Humanos Personal Capacitados	70.00	70.00
2	Identificar los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento financiero, para evitar duplicidades.	Estructurar nuevos procedimientos. dos veces al año.	Recursos Materiales Papel bond Suministro de Oficina Recursos Tecnológicos Mantenimiento, y maquinarias	40.00	80.00
3	Justificar las Normas y controles que tienen que existir en los procesos e indicadores para la Aviación Naval.	Poner en marcha los procesos e indicadores de gestión, dos veces al año.	Recursos Materiales Papelerías CD Resaltadores Bolígrafos Recursos Tecnológicos Adq. De Equipos Informaticos	70.00	1400.00
4	Proponer mejoras de los procesos, que se realizan en el departamento financiero.	Estructurar los nuevos procedimientos de acuerdo a la reestructuración de la fuerza naval, por ende de la Avinav dos veces al año.	Recursos Administrativos Adquisición de Equipo de Software de calidad, con tecnología de punta y acordes con las funciones.	1700.00	3400.00
5	Elaborar un manual de procedimientos	Contratar especialistas, para la actualización de manuales, dos veces al año.	Recursos Humanos 02 especialistas Contratados	1200.00	2400.00
6	Determinar los tiempos, y los entregables productos del cumplimiento de las tareas de cada miembro del departamento financiero.	Definir roles por puesto Evaluar desempeño individual dos veces al año	Recursos Humanos Contratar servicios de Auditoria Externa de personal.	900.00	1800.00
7	Capacitar al personal del departamento financiero de la aviación Naval, en el manejo de los Indicadores de Gestión.	Contratar profesionales, para capacitar al personal, financiero tres veces al año.	Recursos Humanos Asistir a Centros Especializados.	1200.00	3600.00
TOTALES				\$	16930.00

CRONOGRAMA													
NO.	ACTIVIDADES	PERIODO DE EJECUCIÓN											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1	Solicitar procesos Actuales Definir Organigrama Estructural adecuado. 01 vez al año.		■										
2	Estructurar nuevos procedimientos. dos veces al año.			■					■				
3	Poner en marcha los `procesos e indicadores de gestión dos veces al año.		■				■						
4	Estructurar los nuevos procedimientos de acuerdo a la reestructuración de la fuerza naval, por ende de la Avinav dos veces al año.								■	■			
5	Contratar especialistas, para la actualización de manuales, dos veces al año.	■					■						
6	Definir roles por puesto Evaluar desempeño individual. 02 veces al año.	■									■		
7	Contratar profesionales, para capacitar al personal, financiero tres veces al año.				■			■			■		

Impacto

Al poner en práctica nuestro proyecto lograremos mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización.
Mejorar la posición competitiva de la empresa.

Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.

Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.

Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario

Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del servicio a sus usuarios.

Mientras mejor se logre nuestra misión mayor serán las probabilidades de mejorar la gestión, para su desarrollo en la institución.

Evaluación

La evaluación de este proyecto fue desarrollada en base a entrevistas al personal financiero de la aviación Naval de Guayaquil

Las encuestas fue hecha a los funcionarios tanto civiles como militares, que lo conforma el departamento, ubicada en la avenida de las Américas S/N vía Aeropuerto, con el fin de conocer en forma concreta, para diseñar un sistema propio, para cumplir con los procesos de gestión en la Aviación Naval, tomándose para la misma, cerca de 2 horas, de un día viernes 25 del presente año.

Para el desarrollo de este paso, se procedió a la utilización de la Observación, Encuesta y entrevista, procediendo a hacerlo de forma directa, personalizada y en el mismo lugar de trabajo, elaborando un cuestionario con anticipación, utilizando el cuestionario y lápiz para la elaboración del mismo.

El formato de la encuesta realizada al personal del área financiera tuvo como diseño un cuestionario de preguntas abiertas, permitiendo así un mayor y mejor levantamiento de datos lo más exacto posible a la realidad que se presenta al momento de querer conocer resultados de gestión de manera útil confiable y oportuna que optimice las toma de decisiones en el mejoramiento continuo que se desea alcanzar.

BIBLIOGRAFIA.

ALEXANDER HAMILTON, Administración por Procesos Instituto Incorpórate (biblioteca Gral. De ITB)

ARBONES MALISANI, Eduardo A., Logística Empresarial, Editorial Marcambo Boixareu, España, 1990.

Curso de Seminario Gerencia de Proyectos UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR Quito 2010.

GÓMEZ F., Sistema y Procedimiento Administrativo, Editorial Fragor, Caracas, 1993.

HARRINGTON H.G., Mejoramiento de los procesos de la Empresa, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 1993.

JARRIN, Milton, Administración de la Producción y Operaciones, ESPE, Quito, 1994.

DOLMEN EDICIONES Reingeniería de Procesos de Negocios Chile, 2ª edición, 1995.

MC GRAW HILL, Tecnologías de la Información y su Uso en Gestión 1998

MARIÑO NAVARRETE H., Gerencia de Procesos, Editorial Alfaomega, Colombia, 2002.

MELINKOFF R., Los Procesos Administrativos, 1ª Edición, Editorial Panapo, Caracas, 1990.

PORTER MICHAEL, Ventaja Competitiva. Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis, Edición Continental, Bilbao, 2001.

RONALD H. BALLAU, Logística Empresarial Control y Planificación, Editorial España Díaz de Santos S.A., 1991.

ROURE, J.B., MOÑINO, M y RODRÍGUEZ-BADAL, M.A., La Gestión por Procesos, Editores Folio, Barcelona-España.

VILAR BARRIO J., Como Mejorar los Procesos en su Empresa, Fundación

ANEXOS

El Ecuador ha sido, es y será
País Amazónico



**ARMADA DEL ECUADOR
COMANDO DE LA AVIACIÓN NAVAL
Guayaquil
-0-**

Oficio No. S.P. - MPB-001-O

01 de Marzo del 2011

De : **S.P. MARIANITA PAZMIÑO BARBOTÓ**
Para : **COMANDANTE DE LA AVIACION NAVAL DE GUAYAQUIL**

Asunto: Solicitando autorización de Encuesta

1.- Solicito se digne usted señor Comandante, disponer a quien corresponda se me autorice realizar encuesta al personal militar y civil del Departamento Financiero (Logística) , para ser aplicado en el proyecto de mi tesis, para obtener el título de Tecnóloga de Administración de Empresa, otorgado por el Instituto Tecnológico Bolivariano .

2.- Por lo anteriormente expuesto le anticipo mi agradecimiento.

Marianita **PAZMIÑO** Barbotó

SERVIDORA PÚBLICA

Copia para: Archivo.-

1. ¿CONOCE USTED CUALES SON LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS QUE SE UTILIZAN EN ESTOS MOMENTOS EN LA ORGANIZACIÓN?

Conoce

Desconoce

2. ¿ESTA USTED DE ACUERDO CON LA IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA INSTITUCION?

Si estoy de Acuerdo

No estoy de acuerdo

3. ¿CREE USTED QUE SERÍA ACONSEJABLE UNA CAPACITACIÓN EN LO REFERENTE E INDICADORES DE GESTIÓN, PARA EL PERSONAL FINANCIERO?

Es muy necesario

No es necesario

Es poco Recomendable

4. SABE USTED, QUE SON PROCESOS DE GESTION?

Conoce

Desconoce

5. ¿CREE USTED QUE HACE FALTA MAS PROFESIONALISMO, PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE GESTION EN EL AREA FINANCIERA?

Si hace Falta

No hace Falta

6. ¿CREE USTED QUE LA PRESENTACIÓN DE LOS BALANCES FINANCIEROS ES CLARA Y NO DEJA DUDAS?

No es clara

Si es Clara

7. ¿QUÉ CAMBIOS TRAERÍA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN, Y LA APLICACIÓN DE SUS PROCESOS?

Positivo

Negativos

8. ¿CONOCE USTED SI EXISTE UN MANUAL DE DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN, APLICANDO SUS PROCESOS EN LA INSTITUCION?

Si se conoce

No se conoce

9. CRE USTED QUE AL IMPLEMENTASE LOS INDICADORES DE GESTION EN EL AREA FINANCIERA SE LOGRA ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS?

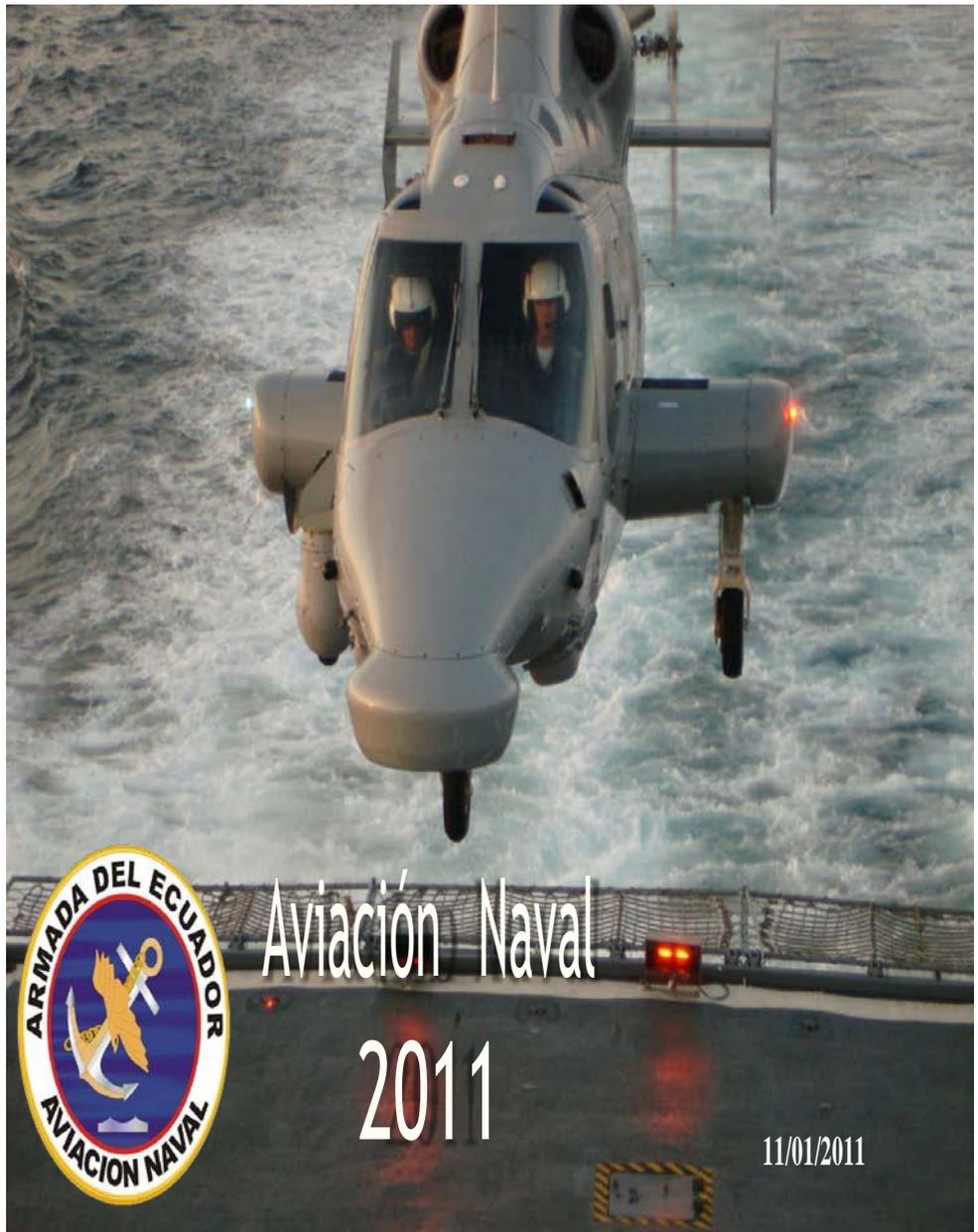
Se logra objetivos claros

No se logra alcanzar objetivos

10. ¿PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN, CUMPLE EL DEPARTAMENTO INFORMATICO CON EQUIPOS, Y SISTEMAS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO?

Si hay

No hay



Aviación Naval

2011

11/01/2011



DIFERENTES ACTIVIDADES QUE REALIZA LA AVIACION NAVAL

SEGURIDAD

ACTIVIDADES PRACTICAS

SUPERVIVENCIA EN SELVA Y MAR

Semestralmente el Comando de la Aviación Naval de Guayaquil efectúa prácticas de **SUPERVIVENCIA** para todos los miembros de las dotaciones de vuelo.

El propósito es estar preparados en caso de una emergencia real.




CASA CN – 235 (100 -300)

- ▣ AVION DE CARGA Y PARACAIDISTAS
- ▣ FUNCION LOGISTICA Y EAM
- ▣ CAPACIDAD 40 PERSONAS
- ▣ VELOCIDAD DE CRUCERO 200 Kn
- ▣ ALCANCE 2.000 MN
- ▣ AUTONOMIA 11 HORAS



ESTACION AERONAVAL DE GUAYAQUIL



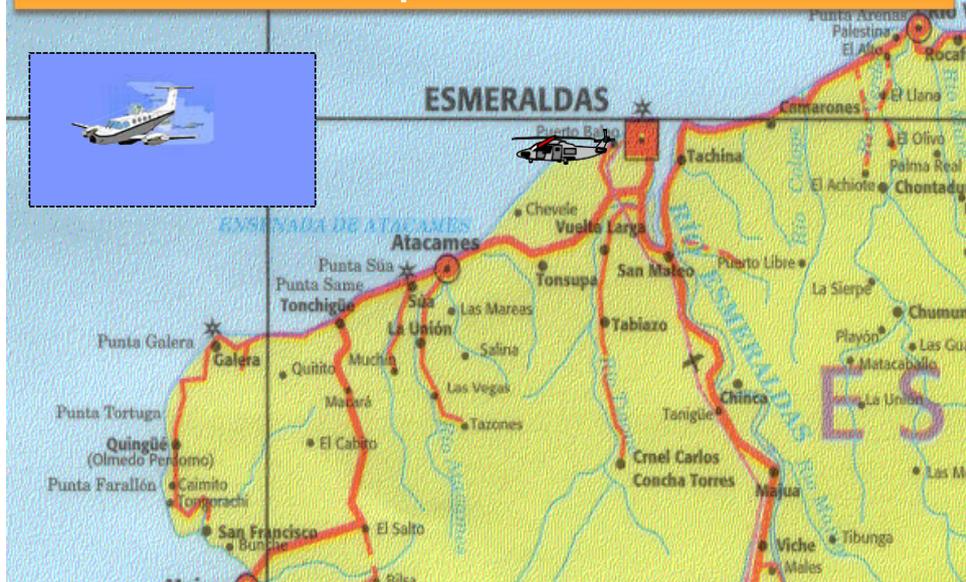
ACTIVIDADES

- COOPNA: OPERACIONES ENTRENAMIENTO CON LA ESCUADRA TODO EL AÑO.
- COOPNA: APOYO LOGÍSTICO A TODAS LAS ZONAS NAVALES.
AVION PRESIDENCIAL TODO EL AÑO
- COOPNO: OPERACIONES ANTIGUERRILLA 01 HELO TODO EL AÑO.
- DIGMER: OPERACIONES SAR





Dar apoyo permanente con un helicóptero y avión a los Comandos de Operaciones Navales Norte e Insular respectivamente



Contribuir a las operaciones de búsqueda y rescate en el mar con aviones de EAM y helicópteros embarcados.



PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE MECANICA Y ESTRUCTURAS DE ALA ROTATORIA DEL ESCMAN DURANTE LA INSTALACION DEL MOTOR DEL HN-301



PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE MECANICA Y ESTRUCTURAS DE ALA FIJA DEL ESCMAN DURANTE EL DESMONTAJE DE LOS MOTORES Y HELICES DEL AN-236



PERSONAL DE ESTRUCTURAS DEL ESCMAN EN LA REPARACION DE MICAS Y CONTROL DE CORROSION DE LOS HELICÓPTEROS Y LA CONSTRUCCIÓN DE CAJAS Y SOPORTES PARA LOS EQUIPOS HF DEL AN-232



EJERCICIOS REALIZADOS CON LA ARMADA Y CON LA COMUNIDAD

CERTIFICADO DE GRAMATOLOGIA

Yo, Lupita Magdalena Amaya Jacho, Master en Educación y Desarrollo, portadora de la cédula de ciudadanía n0. 1704159407

CERTIFICO

Haber revisado el proyecto de tesis, Cuyo tema es “DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS “realizado por Marianita Pazmiño Barbotó, estudiante del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano, en la Especialización de Administración de Empresas. Sin haber encontrado errores de sintaxis ni de ortografía.

Guayaquil, 03 de Agosto del 2011

Msc. Lupita Magdalena Amaya Jacho

C.I. N0. 1704159407

Telf. 082703275

i

