



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TEMA:

“IMPLEMENTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA (CTB) DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO”.

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Licenciada en la Especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español

AUTORA:

Hernández Padilla Adriana Maricela

DIRECTOR:

Dr. Vizcaíno Jaime Mgs.

Ibarra, 2012

ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Luego de haber sido designado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología de la Universidad Técnica del Norte de la ciudad de Ibarra, he aceptado con satisfacción participar como director de la tesis del siguiente tema **“IMPLEMENTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA (CTB) DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO”**. Trabajo realizado por la señora egresada: **Hernández Padilla Adriana Maricela**, previo a la obtención del Título de Licenciada en la especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español.

A ser testigo presencial, y corresponsable directo del desarrollo del presente trabajo de investigación, que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sustentado públicamente ante el tribunal que sea designado oportunamente.

Esto es lo que puedo certificar por ser justo y legal.

Dr. Vizcaíno Jaime Mgs.

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A mi madrecita Mariana que ha sido mi ejemplo de vida y apoyo incondicional, a mis hijos quienes son la razón de mi vida y los que me inspiran a seguir superándome y cumplir mis metas; a mi esposo por su apoyo incondicional, por su motivación constante y ayuda permanente.

Adriana

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Técnica del Norte quienes nos inculcaron dedicación, sabiduría, ejemplo y apoyo para nuestra superación.

A mi asesor de tesis, quien orientó acertadamente este trabajo, sacrificando su tiempo y esfuerzo hasta llegar a su culminación. Compartió sus conocimientos y valiosa experiencia docente, como una generosa contribución a mi formación profesional.

A la Cooperación Técnica Belga – Ecuador, Organización que brindo todo el apoyo para que se realice este trabajo, permitiendo adentrarse en la institución para poder investigar con éxito el problema y hoy tratarlo de solucionar con la puesta en práctica de este trabajo.

Adriana

INDICE

ACEPTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TESIS	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE	iv
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	6
1.3. Formulación del Problema	7
1.4. Delimitación del Problema	8
1.4.1. Unidades de observación	8
1.4.2. Delimitación espacial	8
1.4.3. Delimitación temporal	8
1.5. Objetivos	9
1.5.1. General	9
1.5.2. Objetivos específicos:.....	9
1.6. Justificación	10

CAPÍTULO II	14
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Fundamentación Teórica.....	14
2.1.1. Fundamentación Filosófica.....	14
2.1.2. Fundamentación social	15
2.1.3. Fundamentación Pedagógica.....	16
2.1.4. Fundamentación Psicológica	17
2.1.5. Fundamentación Epistemológica.....	17
Requisitos del Sistema de Mejoramiento Continuo	18
Enfoque basado en procesos.....	19
Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad	22
Alcance del Sistema PMCCYP	23
Preparación del Sistema de PMCCYP	23
Estrategias Corporativas	23
Estrategias de cambio de posición corporativa	24
Estrategias Genéricas	24
Estrategias de Posicionamiento.....	24
Estrategia Funcional	24
Estrategia Operativa	25
Estrategias de Crecimiento.....	25
Estrategias Competitivas	26
Cultura organizacional.....	26
Administración y liderazgo.....	26
Administración gerencial basada en competencias.....	27
2.2. Posicionamiento Teórico Personal	28

2.3. Glosario de Términos.....	29
2.4. Sub problemas, interrogantes	34
2.5. Matriz Categorical	35
CAPÍTULO III	36
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1. Tipo de Investigación.....	36
3.2. Métodos	36
3.2.1. Inductivo	36
3.2.2 Deductivo.....	37
3.2.3 Analítico	37
3.3. Técnicas e instrumentos.....	37
3.4. Población	38
3.5. Muestra	39
CAPÍTULO IV.....	41
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	41
CAPÍTULO V.....	58
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1. Conclusiones.....	58
5.2. Recomendaciones.....	60

CAPÍTULO VI.....	62
6. PROPUESTA ALTERNATIVA.....	62
6.1. Tema.....	62
6.2. Justificación e importancia.....	62
6.3. Fundamentación.....	64
6.3.1. Aporte científico.....	64
6.3.2. Aporte educativo.....	64
6.3.3. Aporte social.....	65
6.4. Objetivos.....	65
6.4.1. Objetivo General.....	65
6.4.2. Objetivos Específicos.....	65
6.5. Ubicación sectorial y física.....	66
6.6. Desarrollo de la propuesta.....	67
6.6.1. Fases para la Implantación de Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad.....	67
6.6.1.1. Primera Fase: COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.....	68
Establecimiento de Políticas.....	68
Papel de la alta dirección dentro de gestión de la calidad.....	71
Requisitos de la Documentación.....	71
Control de los documentos.....	72
Control de los registros.....	74
Establecimiento de una Gestión administrativa por procesos.....	76
Ejemplos de levantamiento de procedimientos.....	79
6.6.1.2. Segunda Fase: CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN INICIAL.....	88
6.6.1.3. Tercera Fase: VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE GESTIÓN.....	93

Identificación de los requisitos de gestión para el PMC.....	93
Proceso de gestión para el PMC	93
Verificación del cumplimiento de los requisitos de gestión	95
Monitoreo y medición.....	99
6.6.1.4. Cuarta Fase: PROGRAMA DE GESTIÓN DEL PMC Y CONTROL OPERACIONAL	102
Identificación de Evaluación de Aspectos de Gestión.....	102
Aplicación de indicadores de gestión.....	104
Aspectos a evaluar por medio de indicadores.....	104
Operatividad de la evaluación.....	107
6.6.1.5. Quinta Fase: IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO	109
Asignación de Responsabilidades.....	109
Documentación y registros del sistema de gestión.....	109
Plan de formación y sensibilización.....	110
Plan de comunicación e información.....	111
Planificación ante casos de emergencia	111
Indicadores de gestión	112
Asignación de responsabilidades	114
Documentación y requisitos del sistema de gestión.....	116
Plan de formación de sensibilización	117
Plan de comunicación e información.....	118
6.6.1.6. Sexta Fase: REVISIÓN.....	120
Programa de auditorías.....	120
No conformidades, acciones preventivas y correctivas	122
Revisión por la dirección.....	125

6.7. Impactos.....	129
6.8. Difusión	129
6.9. Bibliografía.....	130
6.10. Anexos	133
Anexo 1: Árbol de problemas	132
Anexo 2: Matriz de Coherencia.....	133
Anexo 3: Comunicación y autorización para aplicación de la encuesta..	134
Anexo 4: Encuesta	136
Anexo 5: Compromiso de socialización y difusión de propuesta	¡Error!
Marcador no definido.	
Anexo 6: Fotografías	141

RESUMEN

"Quien quiere hacer algo encuentra un medio, quien no quiere hacer nada encuentra una excusa."

El presente trabajo de investigación es un recurso que puede facilitar el trabajo de los funcionarios de la Cooperación Técnica Belga en la ciudad de Quito que les permita aplicar estrategias de administración gerencial con un enfoque basado en procesos, donde tengan como principios la capacidad o aptitud de aplicar un sistema o proceso para realizar un servicio que cumpla los requisitos de los beneficiarios de los proyectos que se ejecutan con recursos no reembolsables del Reino de Bélgica; ya que un mal manejo de los recursos implicaría la exclusión como país de la cooperación internacional. No solo significa la satisfacción del beneficiario, sino, cumplir con los objetivos de la CTB de Bruselas, que es aportar a la reducción de la pobreza en el mundo, a través de la cooperación internacional. En la CTB-Quito se diagnosticó que no se dispone de un manual de procesos que permita vincular la información administrativa y operativa que manejan los coordinadores de los proyectos con la administración central de la CTB-Quito; se determinó que actualmente los coordinadores son generalmente ingenieros agrónomos, sanitarios, etc., que tienen debilidades en el manejo de información administrativa de los proyectos, lo que genera inconvenientes para los reportes de la CTB-Quito hacia la matriz de la CTB en Bruselas; la falta de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad en el manejo administrativo y operativo de los proyectos que ejecuta la organización no permite una estructura organizativa adecuada, que contribuya eficazmente a los reportes de los informes administrativos y operativos que elaboran los coordinadores de los proyectos. Otro problema detectado es la carencia de métodos administrativos de mejoramiento continuo como una herramienta, para el desarrollo. De aquí la importancia de ésta propuesta que se fundamenta en el establecimiento de los objetivos de calidad, la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con las metas de la Institución; los PMCCYP son parte de la gestión de una organización para incrementar su efectividad, competitividad y cumplir los requisitos y exigencias de sus beneficiarios. Con esta herramienta se quiere conducir a la organización hacia una mejora de desempeño de sus recursos; talento humano, materiales, tecnológicos, económicos-financieros. El enfoque a través de PMCCYP anima a los coordinadores que fueron objeto del presente estudio, a analizar y definir los procesos que contribuyan al logro de servicios aceptables y mantener estos procesos bajo control, que éste sistema puede proporcionar el marco de referencia para incrementar la probabilidad de tener capacidades distintivas y mejor posicionamiento en el país; proporcionando confianza, tanto a la organización como a sus beneficiarios.

ABSTRACT

"Whoever wants to do something finds a way, who does not want to do anything finds an excuse."

The present research is a resource that can facilitate the work of the officials of the Belgian Technical Cooperation in the city of Quito to enable them to implement management strategies management with a process approach where such principles have the capacity or ability of implement a system or process to perform a service that meets the requirements of the beneficiaries of the projects implemented with grants from the Kingdom of Belgium, as mismanagement of resources as a country would exclude international cooperation. Not only does the beneficiary satisfaction but, to meet the objectives of the CTB of Brussels, which is to contribute to poverty reduction in the world, through international cooperation. In Quito CTB-diagnosis is not available a manual process that allows linking the administrative and operational coordinators who manage projects with central administration of CTB-Quito, it was determined that the coordinators are currently generally engineers agronomists, health, etc., they have weaknesses in handling project management information, creating problems for reports from Quito to CTB-BTC matrix in Brussels, the lack of a Continuous Improvement Process Quality and Productivity in the administrative and operational management of the projects undertaken by the organization does not allow an adequate organizational structure to effectively contribute to reports of administrative and operational reports that elaborate the project coordinators. Another problem identified is the lack of administrative methods of continuous improvement as a tool for development. Hence the importance of this proposal is based on the establishment of quality objectives and specifying necessary operational processes and related resources to meet the goals of the institution, the PMCCYP are part of the management of an organization to increase their effectiveness, competitiveness and meet the requirements and needs of its beneficiaries. With this tool you will lead the organization towards improved performance of its resources, human talent, material, technological, economic and financial. The approach through PMCCYP encourages coordinators who were the subject of this study, to analyze and define the processes that contribute to the achievement of acceptable services and keep these processes under control, this system can provide the framework to increase the likelihood have distinctive capabilities and better position in the country, providing confidence, both the organization and its beneficiaries

INTRODUCCIÓN

Es muy difícil ignorar los grandes cambios que día a día se presentan en los escenarios administrativos, económicos, comerciales, humanos, en donde las organizaciones deben estar atentas a ellos, afrontarlos, contar con una gerencia y recursos humanos bien identificados, a fin de dar paso a las estrategias, acciones, planes que garanticen logros, beneficios.

La gestión por procesos, se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la organización; por tanto, 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 gestión por procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

En tiempos de cambios muy acelerados en las formas de llevar a cabo las actividades en las organizaciones (nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos, etc.) como los que hoy transcurren, se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los trabajadores

para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la organización en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes, beneficiarios, etc., para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la organización en el país.

Este trabajo de investigación inicia dando a conocer en su Capítulo I en la etapa previa a la designación de la presente propuesta y planteamiento del problema como es la falta de procesos de gestión, planificación y ejecución para el mejoramiento continuo de la calidad y productividad en la organización Cooperación Técnica Belga de Quito.

En el Capítulo II se trata de las generalidades y referencias teóricas de su fundamentación; las nuevas estructuras de las organizaciones que buscan siempre la innovación, el generar cambios fundamentales que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de estrategias que permitan mejoramiento de la calidad y productividad. La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal.

En el Capítulo III se presenta la propuesta de la metodología de investigación, proceso en el que se hallan relacionadas la observación, descripción y explicación; así como la investigación de campo basada en evidencias documentales y comentarios en el lugar de los hechos; los métodos utilizados.

El Capítulo IV nos muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los 88 coordinadores de los proyectos que ejecuta la CTB-Quito en las provincias de Imbabura, Carchi, Manabí, Esmeraldas y Pichincha.

En el Capítulo V se expresan las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron del presente trabajo de investigación.

Finalmente el Capítulo VI muestra la propuesta de implementación de Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad en la organización Cooperación Técnica Belga en el Ecuador-Quito; a través de la aplicación de estrategias gerenciales, administrativas de gestión por procesos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

La Organización no Gubernamental Cooperación Técnica Belga (CTB) es una agencia de cooperación, apoya a los países en desarrollo en su lucha contra la pobreza mediante la prestación de servicios públicos por cuenta del gobierno federal Belga y, más precisamente del Servicio Público Federal de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior y Cooperación al Desarrollo. La oficina matriz en el Ecuador está localizada en la ciudad de Quito.

Opera desde 1999 y gestiona más de 270 proyectos en 26 países de África, Asia y América Latina, y el Ecuador con una cartera financiera de aproximadamente 200 millones de euros anuales, la CTB emplea a 300 personas de las cuales 120 trabajan en las oficina principal de Bruselas y 180 en los países que la CTB lleva a cabo proyectos y programas.

La CTB en el Ecuador tiene proyectos de desarrollo rural; en producción y comercialización de productos no tradicionales, productos lácteos, a través de Sierra Norte y en la producción y comercialización de cárnicos a través de PROCANOR. Estos proyectos se localizan en las provincias de Imbabura y Carchi. Tiene cobertura en otros proyectos a nivel nacional como el apoyo a pequeños productores de café, a la implementación de servicios financieros rurales, fortalecimiento,

recuperación y promoción de las artesanías tradicionales del país, como proyectos sociales y educativos en el Ecuador.

La CTB del Ecuador, matriz de Quito tiene en sus objetivos corporativos de mediano plazo, como meta incorporar un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad (PMCCYP), con la finalidad de tener una gestión satisfactoria, exitosa en todos sus procesos de gestión de los programas y proyectos que direcciona la oficina central de Quito, a nivel del país.

La CTB oficina central de Quito es la que gestiona la totalidad de los proyectos que ejecuta la organización en las diferentes regiones y provincias del país. De los resultados de gestión que realice la Institución depende el aporte presupuestario de la oficina principal de la CTB en Bruselas a la del Ecuador en Quito.

La CTB matriz de Bruselas para sustentar los financiamientos a las oficinas técnicas de los distintos países como el Ecuador exige mejorar continuamente los procesos administrativos, organizativos de ejecución y evaluación, monitoreo de sus programas y proyectos; alineado a que sus oficinas técnicas tienen que mejorar constantemente sus capacidades y procesos ante la dinámica y el contexto de competitividad y globalización.

Actualmente, la CTB está ejecutando alrededor de 112 proyectos en distintas provincias del país razón por la cual apunta a mejorar sus procesos administrativos de operatividad, de evaluación, monitoreo de los mismos para lograr la optimización de los recursos y capacidades institucionales para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas de desarrollo, combate de la pobreza, vinculación con los políticas del país y una mejor interacción social con sus beneficiarios. Bajo este contexto la CTB del Ecuador quiere liderar implementando un PMCCYP

que son procesos renovados, actualizados, modernos que permitan optimizar el uso de los recursos humanos, materiales financieros, y tecnológicos, así como enriquecer los conocimientos del talento humano que coordinan los proyectos de la institución en el país.

La implementación del PMCCYP se realizara bajo la modalidad de aprender–haciendo desarrollando la capacidad del talento humano representado por los coordinadores de los proyectos, estimulando así la creación de su propia capacidad interna. Los sistemas PMCCYP son procesos administrativos de importancia en las competencias de cualquier organización ya que permite tener un ordenamiento lógico y sistemático diagramado de los procesos, de tal forma que dinamiza la toma de decisiones y los resultados esperados.

El diseño de un PMCCYP será un instrumento holístico, sistemático, científico y técnico que coadyuve a un mejoramiento de las competencias de gestión, de los proyectos que desarrolle la Institución.

1.2. Planteamiento del Problema

El objetivo general de la Cooperación Belga en el Ecuador es aplicar programas y proyectos para la reducción de la pobreza y el desarrollo sostenible y está a cargo de la CTB oficina técnica del Ecuador localizada en la ciudad de Quito.

La CTB está a cargo de la ejecución de los programas de cooperación bilateral directa entre Ecuador y Bélgica. La agencia contribuye a la preparación de nuevos programas y proyectos y al mismo tiempo se encarga de su formulación y ejecución.

La CTB matriz en Bruselas Bélgica exige una mejor gestión a sus oficinas técnicas localizadas en países de América Latina que sustenten los financiamientos e inversiones de sus programas y proyectos y que se ajusten a los nuevos paradigmas de productividad y competitividad.

En la ejecución de los programas la CTB del Ecuador desarrolla en la actualidad 112 proyectos en las provincias del país cuya administración está a cargo de la oficina técnica de Quito y los coordinadores de los mismos en las localidades respectivas.

En la CTB no se aplican actualmente la administración por procesos de gestión, planificación y ejecución, razón por la cual los niveles de desarrollo en el manejo de la información de algunos proyectos no es significativa y no contribuyen a mejorar los reportes a la CTB matriz de Bélgica y por tanto no se ajustan a las políticas de cambio que tiene como meta la institución.

Generalmente el personal de coordinadores de los proyectos tienen poca experiencia en principios de gestión, planificar y ejecutar estrategias para cumplir con diversos objetivos, tareas, responsabilidades y mejorar continuamente su desempeño y atención de los reportes técnicos que exige la Organización.

1.3. Formulación del Problema

¿Se deben implantar Procesos de gestión, planificación y ejecución para el mejoramiento continuo de la calidad y productividad (PMCCYP) en la oficina técnica CTB del Ecuador?

1.4. Delimitación del Problema

1.4.1. Unidades de observación

La unidad de observación será CTB del Ecuador localizada en la ciudad de Quito. Y las 112 coordinaciones o coordinadores de los proyectos que está desarrollando la organización en las provincias del país.

1.4.2. Delimitación espacial

La investigación de la realidad actual o diagnóstico situacional sobre los Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad se efectuará en la CTB del Ecuador oficina técnica localizada en la ciudad de Quito, Av. República de el Salvador N35-82 y Portugal, Edificio Twin Towers, Torre 1, Piso 12, Oficina C y D.

1.4.3. Delimitación temporal

Esta investigación se realizara en términos de tiempo, en función a la metodología que aplicará la implementación del PMCCYP que se desarrollara en cuatro componentes, el diagnóstico situacional recopilando información de los métodos de trabajo, estructura organizacional, cultura organizacional. El segundo componente será la estructura de los procesos diagramación y alcance. El tercer componente será la socialización del PMCCYP y cuarto la evaluación estratégica. El tiempo previsto en las etapas del mismo es de aproximadamente de cinco meses calendario. (Marzo 2011 – Julio 2011)

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Determinar cómo se realizan los Procedimientos para la gestión, planificación y ejecución de la Organización No Gubernamental Cooperación Técnica Belga (CTB) del Ecuador, localizada en la ciudad de Quito.

1.5.2. Objetivos específicos:

- a) Establecer un diagnóstico situacional de los sistemas, métodos, procedimientos administrativos operativo y de evaluación que se está aplicando en la CTB del Ecuador y su incidencia en la operatividad de sus proyectos.
- b) Estructurar un marco teórico que fundamente información técnica, científica que sustenten, relacionen con el problema, objetivos, y definir el marco conceptual, referencial de los procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad. Información que se obtendrá de fuentes bibliográficas.
- c) Realizar un Proceso de mejoramiento continuo en base a un Manual de Procedimientos para la gestión, planificación y ejecución en la Organización No Gubernamental Cooperación Técnica Belga (CTB) del Ecuador, localizada en la ciudad de Quito.
- d) Socializar la propuesta a los involucrados de la Organización No Gubernamental Cooperación Técnica Belga (CTB) del Ecuador sobre la implantación de Procesos de gestión, planificación y

ejecución para el mejoramiento continuo de la calidad y productividad.

1.6. Justificación

La presente investigación es de gran importancia debido a la trascendencia que tienen las ONG y las Cooperaciones Internacionales y en este caso específico la CTB en el Ecuador, debido a la ayuda económica y social que ésta presta a diversos programas y proyectos; la CTB del Ecuador, que es una organización cuyo objetivo es la reducción de la pobreza, el desarrollo económico sostenible y mejorar la calidad de vida de la población.

Actualmente los sistemas de administración de los 112 proyectos de la CTB del Ecuador tiene deficiencias en la aplicación de procedimientos gerenciales debido a la falta de un PMCCYP que no le ha permitido un mejoramiento continuo por lo que se hace necesario la implementación de forma que regule estas funciones administrativos sobre la base de criterios técnicos para que contribuyan a una mejor gestión y sustenten la continuidad económica de los proyectos que se ejecutan en el país. La finalidad de este proyecto es proporcionar a los coordinadores de los proyectos de la organización los conocimientos técnicos para mejorar los procesos como herramienta eficaz de gestión gerencial que contribuya a una mejor sustentación de los proyectos a la matriz de la CTB en Bruselas. El sistema tendrá que ser vinculante, socializado con los coordinadores de los proyectos y que responda a la visión de un Mejoramiento Continuo de la que exige la matriz.

Los Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, son proposiciones administrativas estratégicas que

desarrollaran en las organizaciones capacidades exclusivas fundamentado en cuatro suposiciones subyacentes; primera, que el ambiente externo ejerce presiones e impone limitaciones que determinan las estrategias que apuntarán a resultados en rendimientos superiores; segunda, definen el alcance del sistema de gestión; tercera, sistematizan planes de acción para mejorar los sistemas de gestión y cuarta, propone toma de decisiones racionales de capacidad, calidad, productividad y satisfacción de los clientes internos y de los beneficiarios de los proyectos que ejecuta la CTB en el país .

La realización del presente proyecto se valida por los siguientes aspectos:

- Porque permitirá tener un diagnóstico situacional de los actuales procedimientos que se aplican en relación a la administración de los proyectos de la CTB del Ecuador y sobre esta base estructurar criterios técnicos que deberán utilizarse al aplicar Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad. Se desarrollará procedimientos de estructura organizacional y funciones de la unidad de administración.
- Porque con la implementación de procesos de gestión, planificación y ejecución se pretende capacitar, adiestrar las competencias del personal de la organización CTB del Ecuador con la finalidad de normar, instrumentar y regular los procesos de gestión de estas organizaciones liderando un mejoramiento continuo de transformación gerencial, renovando, actualizando tecnologías modernas de alta gerencia que permita procesos administrativos de mejor calidad y satisfacción de sus usuarios.
- Porque apunta a introducir nuevos paradigmas científicos fundamentados en los principios de la ciencia administrativa basada en el enfoque de procesos. Estas funciones básicas podrán

ser aplicadas en las actividades del personal administrativo de la organización CTB del Ecuador y coadyuvar al cumplimiento eficaz y efectivo de los objetivos y metas de las actividades que cumple esta unidad administrativa. Con el sistema se logrará actualizar perfeccionar, modernizar y enriquecer los conocimientos del talento humano que labora en esta organización.

- Porque en el aspecto académico el presente proyecto aportará con un enfoque sistemático, basado en teorías de la elaboración de un diagnóstico situacional aplicando métodos, técnicas de investigación y concepciones técnicas de planeación, organización, dirección, y evaluación de una implementación de Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, de tal forma que se lidere principios de formación gerencial en esta unidad administrativa.
- Porque con la implementación de procesos de PMCCYP se busca el desarrollo del talento humano del personal administrativo que labora en la organización CTB del Ecuador, con la finalidad de tener aplicaciones administrativas, lógicas, funcionales y sistemáticas, que permitan racionalizar los procesos en tiempos y movimientos así como en la optimización de sus recursos humanos, materiales, económicos y desarrollar mejores servicios a sus clientes internos y externos y ser unidades administrativas de óptimo aporte social.
- Con la implementación de Procesos de gestión, planificación y ejecución se implementará tecnología de punta como la gerencia de procesos, diagramación y jerarquización de los mismos, basados en fundamentos científicos-técnicos para su diseño e implementación. El enfoque tecnológico estará basado en un mejoramiento continuo de las competencias del personal de coordinadores de los proyectos de la CTB para desempeñar tareas administrativas que propicien la socialización y se inserten

en el contexto cambiante lo que permitirá tener una organización de los proyectos con tecnologías administrativas óptimas.

FACTIBILIDAD

El objetivo y campo de aplicación será la organización CTB del Ecuador para determinar la incidencia de la implementación de Procesos de gestión, planificación y ejecución en base al mejoramiento continuo de la calidad y productividad.

Existe factibilidad técnica para elaborar el proyecto ya que se dispone de bibliografía de expertos en el tema de Procesos de gestión, planificación y ejecución en base al mejoramiento continuo de la calidad y productividad; así como el asesoramiento de catedráticos de la Universidad Técnica en calidad de Asesor del presente proyecto. Cabe señalar que el Proceso de Mejoramiento Continuo es una necesidad de la CTB Quito matriz para cumplir con los requisitos y exigencias técnicas que actualmente mantiene la CTB matriz de Bruselas. La implementación del presente proyecto tiene la sustentación técnica porque mejorara los procesos de gestión de los 112 proyectos que actualmente está ejecutando la CTB en el Ecuador.

Al ser la CTB una entidad de Cooperación Internacional que aporta al desarrollo social específicamente al combate de la pobreza y al mejoramiento de vida con proyectos como agua potable, alcantarillado, letrinización comunitaria, microcrédito, salud, infraestructura escolar y de salud, becas, pasantías, entre otras áreas, la implementación del PMCCYP coadyuvará a que se sustente en forma técnica los informes de gestión que exige la matriz en Bruselas y por lo tanto se seguirá mejorando las condiciones sociales con el aporte de esta entidad en el país.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Fundamentación Filosófica

La competitividad, se logra cuando una organización o empresa formula e implanta con éxito estrategias de Mejoramiento Continuo con un enfoque de procesos a la calidad de sus servicios y crear valor de competitividad.

Cuando las organizaciones ponen en práctica esta estrategia se crea valor y de la cual otras empresas no pueden imitar o lo consideran ventaja competitiva sostenida o sostenible.

En el mundo de la administración la naturaleza filosófica está en permanente cambio y se ha convertido en un desafío para sus gerentes. Los fundamentos filosóficos científicos de la administración se articulan con procesos significativos coherentes que establecen empresas competitivas y de alto valor en la combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal.

La administración científica se basa en fundamentos filosóficos de, Arthur Cooper, Jhon Slocum, Fred Thompson, Robert Hoskinsson y otros administradores contemporáneos que enfocan a esta actividad en

conceptos de competitividad, productividad, mejoramiento continuo, enfocado a las nuevas propuestas de la globalización.

2.1.2. Fundamentación social

Las demandas sociales y culturales actuales sobre la administración se basan en conocimientos científicos, racionales dentro de una organización para lograr sus objetivos. La sociedad actual exige procesos administrativos con tareas y actividades asociadas a la planeación, organización, dirección y control. Con la dirección de una organización las tareas administrativas pueden tener un mejoramiento de calidad y usuarios satisfechos. El ámbito de la administración se debe enfocar en la satisfacción social de sus clientes internos y externos. Mediante una organización sólida se podrá tener usuarios finales con niveles de satisfacción de los servicios o productos que reciben de las empresas.

Los fundamentos en los Procesos de Mejoramiento Continuo pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de los clientes, sus necesidades y expectativas.

Alexander Serval en su obra Mejoramiento de la Calidad (2008 pág.45) manifiesta que “Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del servicio / producto y son generalmente denominados como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización dado que las necesidades y expectativas en los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos”.

La sociedad en general exige mejoramientos continuos de la calidad de los servicios de las empresas públicas y/o privadas, por tanto el talento humano de estas debe estar en capacidad de apoderarse de nuevas herramientas gerenciales de la administración. Esta corriente social de la globalización es una oportunidad para desarrollar competencias administrativas que posibiliten servicios de calidad y alto valor agregado a los usuarios por tanto un dinámico entorno de satisfacción social.

2.1.3. Fundamentación Pedagógica

Jonh Gareth (2004) en su obra *Administración Basada en Procesos* dice: Los contenidos curriculares de la administración basada en procesos se fundamentan en teorías científicas de expertos en administración de los años 80, 90 y 2010 y contemporáneos. La sustentación teórica, pedagógica se enfoca en conceptos de competitividad y globalización. El proceso de la administración es una concepción de aprendizaje históricamente pedagógico de alta comprensión para el análisis y sustentación teórico practico para obtener rendimientos superiores en la administración de las organizaciones.

Las organizaciones como la CTB del Ecuador pueden operar de manera eficaz y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen. A menudo el resultado de un proceso. La identificación y gestión sistemática en los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “Enfoque basado en procesos”.

Esta estrategia internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar ventajas competitivas y habilidades específicas.

2.1.4. Fundamentación Psicológica

Armando Cuesta Santos (1998) en su obra "Gestión del Conocimiento, Dirección de RR.HH, Dpto. Organizacional Empresarial, Diseño de puestos de trabajo: Los fundamentos psicológicos del presente proyecto tienen como finalidad un cambio de actitud del personal que labora en la organización CTB del Ecuador en cuanto a objetivos de aprendizaje en términos de acciones administrativas. La dinámica naturaleza de los procesos que se plantearán en este proyecto será el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que la organización CTB del Ecuador logre mejor servicio a sus clientes internos y externos. Se pretende un cambio en su estructura competitiva con los recursos, capacidades y aptitudes de su talento humano.

El desafío de este proceso de investigación es con la finalidad de formar aptitudes de pensamiento lógico para el mejoramiento continuo de la administración.

2.1.5. Fundamentación Epistemológica

Arthur Cucker (2005), en su teoría Administración Estratégica un enfoque a la competitividad y productividad dice: Epistemológicamente la administración se fundamenta en las tareas gerenciales de formular e implementar estrategias empresariales. El Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad son estrategias de administración gerencial con un enfoque basado en procesos, tienen como principios; la capacidad o aptitud de una organización sistema o proceso para realizar un producto o servicio que cumpla los requisitos de los clientes. Otro principio es la satisfacción del cliente, es decir la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos se fundamenta en el establecimiento de los objetivos de calidad

y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con las metas de la Institución; los PMCCYP son parte de la gestión de la empresa para incrementar su mercado, competitividad y cumplir los requisitos y exigencias de sus clientes y/o beneficiarios.

Los beneficios de un PMCCYP son:

- Transferencia de conocimientos – habilidades
- Se fomenta la motivación y el trabajo en equipo
- Reducción de costos y calidad de los servicios o productos.
- Aumento de la competitividad
- Aumento de la satisfacción y lealtad del cliente
- Los requisitos del PMCCYP son complementarios a los requisitos técnicos del producto.

Requisitos del Sistema de Mejoramiento Continuo

Maura González (2001 pág. 45) enuncia que “Los requisitos para los Sistemas de Mejoramiento Continuo se deberán especificar de acuerdo a cualquier sector económico e industrial, con independencia de la categoría para los servicios o productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización anticipándose a los requisitos de los clientes y por disposiciones reglamentarios. Los requisitos para los productos y en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos, por ejemplo:

- Especificaciones técnicas
- Normas del producto / servicio
- Normas de los procesos
- Requisitos reglamentarios

Enfoque basado en procesos

Las instituciones como la CTB del Ecuador pueden operar de manera eficaz y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen. A menudo el resultado de un proceso. La identificación y gestión sistemática en los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como “Enfoque basado en procesos”.

Esta estrategia internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar ventajas competitivas y habilidades específicas que incluyen:

- Capacidad de utilizar en forma inteligente los recursos institucionales con eficacia y eficiencia.
- Anticiparse de manera continua a los cambios frecuentes en las preferencias de los clientes.
- Adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos
- Identificar, destacar, administrar de manera efectiva aquello que la empresa hace mejor que sus competidores.
- Estructurar en forma continua los procesos, operaciones a fin que logren metas relevantes y de menores costos.

La competitividad, se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito estrategias de Mejoramiento Continuo con un enfoque de procesos a la calidad de sus servicios y crear valor de competitividad. Cuando las empresas ponen en práctica esta estrategia se crea valor y de la cual otras empresas no pueden imitar o lo consideran ventaja competitiva sostenida o sostenible.

Las empresas que no tienen una ventaja competitiva o que no compiten en un sector económico – social son débiles significativamente, tienden a perder mercado, posicionamiento, imagen corporativa y obtienen menores rendimientos.

Peter Ducker (2005 pág. 62) sostiene que” las organizaciones deben ser creativas para ofertar servicios acorde a las tendencias de la globalización”.

Este proceso deberá integrar “Mejoramiento Continuo”, con una concepción teórica que parte de la visión y su metodología que interactúe con las necesidades del mercado.

Maura González (2001 pág. 47) enuncia que El Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad en las empresas se deberá basarse en etapas:

- Determina necesidades, para determinar los problemas profesionales y los perfiles ocupacionales que requiere las condiciones laborales del sector o localidad.
- Diseño curricular basado en competencias, será estructurado en un modelo que integra concepciones holística – configuracional y sistemática – estructural y funcional que tiene como objetivo, la sistematización e integración en las competencias que se planifica a través de todo el proceso formativo por fases y niveles de salida.
- Metodología de Formación de competencias, basada en una concepción de un proceso único que tiene lugar en la integración de la empresa.
- Gestión de Mejoramiento Continuo de proceso de formación basada en competencias, serán aspectos administrativos que

fundamenten capacidades técnicas para operar eficazmente sobre los objetivos y las metas organizacionales.

Este nuevo enfoque de la calidad que exige el avance de la ciencia y tecnología que promueve grandes transformaciones en la sociedad especialmente en las entidades que están obligadas a estar en capacidad de establecer planteamientos, propuestas de ofertas de calidad y competitividad.

Según la Unesco (2003 pág. 85)“ las empresas requieren de procesos de Mejoramiento Continuo de la calidad de los servicios, para lo cual tendrán que alinearse al nuevo enfoque por competencias, lo que implica interactuar de manera exitosa procesos administrativos, económicos, de marketing para enfrentar problemas y accionar capacidades del entorno”.

CINTERFOR (Centro de investigación) (2006 pág. 11) sostiene que “América Latina se ha desarrollado en la oferta para el trabajo con procesos débiles de competitividad y calidad especialmente de algunos organismos, que no han desarrollado procesos de Mejoramiento Continuo en sus procesos”.

La SWISSCONTACT (2007 pág. 3). Sostiene que: “Que a través de proyectos, se fundamenta los procesos administrativos y las organizaciones podrán contribuir a mejorar la competitividad de las empresas, sectores económicos ecuatorianos. Un país competitivo es aquel que tiene un buen nivel de Instituciones para formar recurso humano con competencias acorde al cambio tecnológico – cultural del país y el mundo”.

Los Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad (PMCCYP) son sistemas de gestión con un enfoque basado en Procesos, cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes. La política de este sistema proporciona un punto de referencia para tener impacto positivo de un producto y servicio con eficiencia y eficacia.

Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad

Son estrategias de administración gerencial con un enfoque basado en procesos, tienen como principios; la capacidad o aptitud de una organización sistema o proceso para realizar un producto o servicio que cumpla los requisitos de los clientes. Otro principio es la satisfacción del cliente, es decir la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos se fundamenta en el establecimiento de los objetivos de calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con las metas de la Institución; los PMCCYP son parte de la gestión de la empresa para incrementar su mercado, competitividad y cumplir los requisitos y exigencias de sus clientes.

Los beneficios de un PMCCYP son:

- Transferencia de conocimientos – habilidades
- Se fomenta la motivación y el trabajo en equipo
- Reducción de costos y calidad de los servicios o productos.
- Aumento de la competitividad
- Aumento de la satisfacción y lealtad del cliente
- Los requisitos del PMCCYP son complementarios a los requisitos técnicos del producto.
- Ofrecer aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios que le sean aplicables.

Alcance del Sistema PMCCYP.- Son estrategias administrativas operativas, que busca demostrar la capacidad de la organización para proveer consistentemente un producto o servicio que cumpla los requisitos de los clientes y requisitos regulatorios aplicables.

Preparación del Sistema de PMCCYP.- Se pueden planificar sistemas de gestión basado en procesos de Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad para cumplir con los requisitos de los objetivos de calidad. La integridad del PMCCYP. Debe ser mantenida cuando implementen cambios para asegurar procesos necesarios para que sean implementados y mantenidos, buscando la competitividad y mejor posición en un mercado determinado. Manual de Procesos incluyendo procedimientos, registros, documentos internos o externos. Los niveles de procesos serán:

- Nivel 1: Macro proceso
- Nivel 2: Proceso, área, función
- Nivel 3: Sub proceso, actividad
- Nivel 4: Micro proceso, componente

Estrategias Corporativas.- Consiste en planeamientos corporativos de emplear formas y procedimientos como herramientas convenientes y útiles para el éxito corporativo de la empresa. Las estrategias corporativas no son posibles sin la participación y el liderazgo de las directivas y empleados de la empresa. Las estrategias corporativas son movimientos para colocar a la compañía en una posición dentro de las empresas elegidas para la diversificación, mejorar el rendimiento a largo plazo de la corporación, tratando de obtener beneficios estratégicos y convertirlos en ventaja competitiva. Las estrategias corporativas deben poseer habilidades superiores para crecer y dirigir una cartera de intereses empresariales.

Estrategias de cambio de posición corporativa.- “Son los que se centran en el hecho de que los negocios que están perdiendo dinero recuperen su rentabilidad en lugar de abandonarlos. Las estrategias de cambio son más adecuadas en situaciones en que el mal rendimiento es a corto plazo, cuando los negocios pierden atractivo de ventas a largo plazo”¹. Las principales tareas de las directivas es incluir funciones financieras, económicas, tecnológicas en búsqueda de estrategias de sostenibilidad para tener ventajas competitivas.

Estrategias Genéricas.- Representar una ruta fundamental para lograr ventajas competitivas que permitan a determinada institución, un desempeño superior al de sus competidores. Son tareas asociadas con la realización exitosa de cada una de éstas estrategias. Las estrategias genéricas son competitivas y caen dentro de tres categorías: liderazgo en costos, diferenciación del producto y enfoque o segmentación.

Estrategias de Posicionamiento.- “Consiste en todos los movimientos y enfoques que se ha de poner en marcha en la organización para buscar posicionamiento en un mercado de los productos o servicios que oferta la empresa. Puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado”². Los directivos adoptan la estrategia a las características específicas de la situación del entorno en el mercado. Las estrategias de posicionamiento buscan que la empresa tenga éxito remarcado en un mercado para ganarse clientes de sus rivales y convertir las oportunidades en mercados nuevos o poderosos.

Estrategia Funcional.- Se refiere a un grupo de iniciativas que se toman en una parte del negocio. Una compañía necesita una estrategia

¹ Sopag Reynaldo (2000), Evaluación de Planes de Marketing, página 54

² Porter Michael, Planificación Estratégica, Un Enfoque Integrador, página 101

funcional para cada actividad funcional importante; una estrategia de investigación y desarrollo, una estrategia de producción, una estrategia de mercadotecnia, de servicios al cliente, de distribución, de finanzas, de recursos humanos. Las estrategias funcionales añaden detalle a las estrategias de negocio y determinan como se dirigirán las actividades funcionales.

Estrategia Operativa.- “Las estrategias operativas tienen que ver con iniciativas y enfoques estratégicos más limitados aún para dirigir las unidades operativas clave (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas diarias que tienen importancia estratégica (campañas de publicidad, compras de materiales, control de inventarios, mantenimiento, embarques)”³. Las estrategias operativas, aunque tienen un menor alcance que los niveles superiores en cuanto a la formulación de estrategias, añaden detalles importantes y completar el plan empresarial general.

Estrategias de Crecimiento.- “En la etapa de crecimiento, la tarea de enfrentar consiste en consolidar la posición de la empresa y proveer la base necesaria para sobrevivir a la próxima recesión. La meta es mantener una relativa posición competitiva de la empresa en el mercado en rápida expansión, y si es posible aumentarlo, crecer con el mercado en expansión”⁴. Como resultado las empresas demandan de deudas sucesivas de inyección de capital para sostener el impulso generado por el éxito obtenido en los nichos de mercados existentes e introducir los nuevos de tal manera que puedan incrementar su participación en el mercado.

³ Dávalos Arnold (2000), Gestión Estratégica de Marketing, página 63

⁴ MC GRAW – HILL (1999), Estrategias Empresariales, Un Enfoque de Mercado, página 92

Estrategias Competitivas.- Las estrategias competitivas consiste en todos los movimientos y enfoques que ha puesto y está poniendo en práctica una compañía para atraer compradores, aguantar posiciones competitivas y mejorar su posición en el mercado. La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desmarcar a las compañías rivales y detener ventajas competitivas en el mercado. Las estrategias competitivas crean barreras de ingreso a un mercado con posiciones de bajo costo en relación a sus rivales para atraer decisiones de compra.

Cultura organizacional

Las organizaciones han desarrollado sistemas y modelos de comportamiento organizacional. Estos modelos constituyen una herramienta que ayuda a los directivos de la empresa a obtener con mayor efectividad las metas de la organización. Douglas Macgregor en 1967 argumento que si las empresas desean un mejor comportamiento humano y alcanzar metas sostenibles se debe aplicar modelos de comportamiento organizacional. La cultura organizacional es un modelo de motivación para que las acciones humanas identifique impulsos, percepciones y canalicen su comportamiento hacia un mejor desempeño de sus tareas.

Administración y liderazgo

El liderazgo es una de las partes más importantes de la administración ya que es un proceso de influir y apoyar al talento humano a favor de cumplimiento de objetivos. El liderazgo empresarial debe tener enfoques de conducta de alcanzar las metas con habilidades con alta

creatividad, sinergia, y alta aplicación de capacidades con un enfoque de conducta emprendedora.

Administración gerencial basada en competencias.- Decisión estratégica que define en las empresas, establecer objetivos, metas en base a procesos que operan competencias significativas con recursos institucionales de innovación tecnológica para desarrollar, obtener competencias a base de las metas de la empresa. Es un enfoque de la administración moderna ya que los perfiles de sus recursos humanos se basan en las competencias que disponen para ocupar un puesto de trabajo u ocupacional en una empresa.

Ventaja Competitiva.- Se obtiene cuando las empresas implantan estrategias para la creación en valor respecto a la cual estos compromisos no pueden imitar los beneficios o resulte costosa poder aplicarla. Es un proceso de planificación estratégica que pone en práctica la cadena de valor de la organización.

Competencias laborales.- conjuntamente es capacidad, saber hacer, saber ser del talento humano que opera lo científico a lo práctico para cumplir procesos, acciones, tareas administrativas, operativos como fuerza del trabajo, desempeñando ventajas competitivas a las empresas.

Contexto ambiente administrativo.- Tendencia importante en el entorno de la reestructuración organizacional una fuerza laboral cambiante y redimensionada comprendida en la empresa. Racionalidad que significa ampliar en forma eficaz y eficiente los gerentes apoyan con lógica y científicamente de manera que todas sus decisiones apuntan en forma directa la consecución de metas organizacionales.

Competencia.- La competencia profesional es el resultado de la integración, esencial y generalizada de un conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados.

2.2. Posicionamiento Teórico Personal

Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad.- Son estrategias de administración gerencial con un enfoque basado en procesos, tienen como principios; la capacidad o aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto o servicio que cumpla los requisitos de los clientes y/o usuarios. Otro principio es la satisfacción del cliente/usuario interno o externo, es decir la percepción del cliente/usuario sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, se fundamenta en el establecimiento de los objetivos de calidad, la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con las metas de la Institución; los PMCCYP son parte de la gestión de la empresa para incrementar su mercado, competitividad y cumplir los requisitos y exigencias de sus clientes.

La gestión de Procesos de Mejoramiento Continuo se basa en principios administrativos utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño de sus recursos; talento humano, materiales, tecnológicos, económicos – financieros.

Los fundamentos en los Procesos de Mejoramiento Continuo pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de los clientes, sus necesidades y expectativas.

El enfoque a través de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad anima a las organizaciones a analizar los requisitos de los clientes, definir los procesos que contribuyan al logro de productos/ servicios aceptables para los clientes y mantener estos procesos bajo control. Un sistema de Mejoramiento Continuo puede proporcionar el marco de referencia para incrementar la probabilidad de tener capacidades distintivas y mejor posición en el mercado. Proporciona confianza, tanto a la organización como a sus clientes o beneficiarios, da capacidad para proporcionar productos o servicios que satisfagan los requisitos de forma coherente.

Bajo este punto de vista la CTB del Ecuador debe implementar Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad con la finalidad de tener capacidades distintivas y mejor posición administrativa de reportes para la sustentación de los proyectos que ejecuta en el país, aumentar la satisfacción de los reportes, sus necesidades y expectativas, con el fin de conducir a la organización hacia un mejor desempeño de sus recursos; talento humano, materiales, tecnológicos, económicos – financieros.

2.3. Glosario de Términos

1. **Acción empresarial.-** Se basa en el planteamiento estratégico, organizacional y psico-sociológico. Tiene un enfoque estratégico, racionaliza los objetivos de la empresa y el camino que ha de seguirse para lograrlos. La acción empresarial puede ser aprendida a 3 niveles:
 - Conceptuales
 - Compresión de los principios que guiarán la acción

- A nivel técnico, comprensión de las técnicas derivadas de los principios que permitan formular la acción empresarial.
2. **Administración gerencial basada en competencias.-** decisión estratégica que define en las empresas, establecer objetivos, metas en base a procesos que operan competencias significativas con recursos institucionales de innovación tecnológica para desarrollar, obtener competencias a base de las metas de la empresa. Es un enfoque de la administración moderna ya que los perfiles de sus recursos humanos se basan en las competencias que disponen para ocupar un puesto de trabajo u ocupacional en una empresa.
 3. **Calidad.-** Grado de perfección o de eficacia en que un producto/servicio satisface los requerimientos de aptitud establecidos para determinado uso o consumo, y que se halla en estrecha relación con las condiciones técnicas y necesidades que debe satisfacer.
 4. **Competencia.-** La competencia profesional es el resultado de la integración, esencial y generalizada de un conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales que se manifiesta a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados.
 5. **Competencias gerenciales.-** Son conjuntos de conocimientos, destreza, comportamientos y actitudes que necesitan una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, las competencias gerenciales normalmente buscan la eficacia/eficiencia, de todo el personal que está bajo su dirección,

se apega en entrevistas científicos para lograr las metas de la organización.

6. **Competencias laborales.**- conjuntamente es capacidad, saber hacer, saber ser del talento humano que opera lo científico a lo práctico para cumplir procesos, acciones, tareas administrativas, operativos como fuerza del trabajo, desempeñando ventajas competitivas a las empresas.
7. **Contexto ambiente administrativo.**- Tendencia importante en el entorno de la restructuración organizacional una fuerza laboral cambiante y redimensionada comprendida en la empresa. Racionalidad que significa ampliar en forma eficaz y eficiente los gerentes apoyan con lógica y científicamente de manera que todas sus decisiones apuntan en forma directa la consecución de metas organizacionales.
8. **Crecimiento de competencias.**- Puede ser crecimiento absoluto o relativo de las capacidades científicas, prácticos al talento humano dando incremento de las ventajas competitivas de la empresa. El crecimiento de competencias del recurso humano permite a las organizaciones mejorar posiciones en el mercado, aprovecha las oportunidades ofrecidas en un sector determinado. Promueve el crecimiento sostenido del talento humano y promueven balances operacionales como multiplicador de los recursos de la empresa.
9. **Desempeño Gerencial.**- Sistema de medición del sistema del desempeño a los gerentes en base a objetivos preestablecidos. Son personas que cumplen deberes que deben encontrarse en funciones administrativos, planeación, organización, dirección y evolución. Darles fundamentación a la organización.

10. **Diagnóstico.-** Es un proceso que permite investigar, describir, explicar y valorar las variables e indicadores determinadas a partir de diferentes objetivos del mismo. El diagnóstico es un proceso con carácter instrumental que permite recopilar información para la evaluación, intervención en función de transformar o modificar algo.
11. **Elementos teóricos del proceso de gestión.-** Su importancia radica en constituirse en el proceso capaz de dinamizar a todos aquellos que utiliza la empresa a nivel gerencial, administrativo de apoyo y operativo. La gestión de procesos incide en las capacidades de la organización y las interrelaciones existentes entre los elementos y componentes del proceso.
12. **Equipo de trabajo.-** Capacidad de articular capacidades del talento humano por personal capacitada respecto a los fundamentos del cambio organizacional y la innovación. Facilitar el flujo de conocimiento en toda la organización alientan el desarrollo de las competencias para el trabajo en equipo. Equipo de trabajo que aprende empuja capacidades para mejorar su desempeño continuamente. Aprende experiencias del pasado de los diversos procesos de la empresa y de otra compañía.
13. **Estrategia.-** Manera de actuar o acciones utilizadas para alcanzar los objetivos previstos, valiéndose para ello de los más adecuados medios y de las mejores opciones o alternativas.
14. **Flexibilidad administrativa.-** Es un elemento capaz de complementar los procesos que por razones objetivas tiene que relacionar la empresa de acuerdo a reglamentos y normas. Actúa de una manera no vertical sino horizontal con atributos de trabajo

activo, solidaridad en las acciones, permisibilidad de diversas relaciones entre los actores que participan en procesos administrativos operativos.

15. **Gestión.-** Realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa.
16. **Globalización.-** sinónimo de productividad – competitividad que tiene el actual sistema económico – social, cultural en el mundo tiene relación con el desarrollo tecnológico y naturaleza de la competencia. La globalización es un paradigma que se enmarca en todos los niveles económicos sociales del mundo.
17. **Liderazgo Administrativo.-** Liderazgo que aprenden todos los empleados, comportan la responsabilidad de tomar decisiones, dirigir las operaciones y lograr los objetivos organizacionales. Las tareas de liderazgo es comprendidas de los gerentes a todos los niveles. A todos se les estimula el hallar formas de mejorar la organización y sus productos. Los empleados experimentan de manera constante para satisfacer la demanda a los clientes. Estas empresas reciben buenos comentarios de sus clientes.
18. **Orientación a grupos de trabajo interfuncionales.-** Orientación de aprendizajes que resuelvan problemas importantes y logros significativos para la preferencia de los sistemas formales e informales para generar productos y servicios de las empresas. Son empleados que están en capacidad de sustituir puestos organizacionales con alto valor de desempeño, confianza y capacidad de innovar y transformar.

19. **Planeación Estratégica.-** Proceso cuyo propósito es clasificar los productos, servicios que una empresa deberá ofrecer en el futuro al mercado en forma de alcanzar la misión, visión y los objetivos corporativos. Aplica estrategias, acciones, y tácticas para formular y ejecutar sus programas y proyectos en un tiempo futuro de siete a diez años en una organización.

20. **Ventaja Competitiva.-** Se obtiene cuando las empresas implantan estrategias para la creación en valor respecto a la cual estos compromisos no pueden imitar los beneficios o resulte costosa poder aplicarla. Es un proceso de planificación estratégica que pone en práctica la cadena de valor de la organización.

2.4. Sub problemas, interrogantes

¿Con los procesos actuales de gestión que reportan los coordinadores de los 112 proyectos de la CTB fundamentan técnicamente lo que requiere la matriz en Bruselas?

¿La CTB en el Ecuador con el PMCCYP se alinearán a las políticas de mejoramiento continuo que exige la CTB en Bruselas para seguir financiando los 112 proyectos que se están desarrollando en el país?

¿Con la implementación del PMCCYP la organización optimizará los procesos administrativos, así como sus recursos institucionales, talento humano, materiales, financieros-económicos?

2.5. Matriz Categorial

TEMA:

Implementar Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad en la organización CTB del Ecuador de la ciudad de Quito.

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	DIMENSIÓN	INDICADOR
Los Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad (PMCCYP) son sistemas de gestión con un enfoque basado en Procesos, cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes	Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad	CTB del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Control organizacional • Políticas • Administración • Mejoramiento • Sistema gerencial
Es establecer mecanismos de evaluación permanente a efecto de establecer si están operando de acuerdo a como fueron concebidos y si están produciendo los efectos esperados.	Propuesta de seguimiento	CTB del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar desempeño • Determinar errores • Concienciar mejoramiento • Plan de mejoramiento • Planificación • Organización • Dirección • Control

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizará es cualitativa y cuantitativa, de conocimiento científico e investigativo, planteará en términos metodológicos y de principios objetivos de tal forma que se verifique los resultados en forma estadística, descriptiva de los componentes del problema a investigar. La investigación usará métodos cualitativos en la predicción de los resultados a alcanzar del presente proyecto que es tener un sistema gerencial y operativo de Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad de los proyectos que está desarrollando la CTB en el Ecuador. La metodología cuantitativa y cualitativa será el conjunto de pasos sistemáticos que se presentarán como una herramienta para facilitar la tarea de diagnóstico de la situación actual.

3.2. Métodos

Se usará los métodos lógicos:

3.2.1. Inductivo

Será un proceso, mediante el cual se partirá del estudio del diagnóstico y relacionará su comprensión más profunda en las síntesis racionales del proyecto.

3.2.2 Deductivo

Será usado para operacionalizar los conceptos de hechos observables directa e indirectamente en el proyecto. Se basará en la aplicación, comprensión y demostración de la interrelación de las variables de los componentes del proyecto.

3.2.3 Analítico

Este método se utilizará para presentar conceptos que se los analizará en partes basándose en los principios técnicos de funcionamiento de esta organización. Con este método permitirá hacer un análisis de los resultados del diagnóstico en relación a las variables en forma cualitativa y cuantitativa.

3.3. Técnicas e instrumentos

Se usará las siguientes técnicas:

- **Observación.-** Será una etapa del método científico que servirá para lograr el máximo grado posible de objetividad en el diagnóstico y desarrollo del proyecto y permitirá cuantificar y cualificar las variables. La modalidad de observación será directa e indirecta.
- **Encuesta.-** Esta técnica se usará a través de recopilar datos de la población sujeta al estudio que serán los coordinadores de los proyectos que tiene en marcha la CTB en el país a base de los

instrumentos de recolección de información. La encuesta tendrá el enfoque de descriptiva para operar las variables del estudio.

Los instrumentos se diseñaron en relación a la matriz de variables o de diagnóstico situacional. Los instrumentos de recolección de datos que se empleará en las encuestas a la población sujeta al estudio se elaboró en función a las variables e indicadores de la matriz antes señalada (anexo instrumentos de recolección de datos).

3.4. Población

La población o universo está representada por los 112 coordinadores de los proyectos que está operando la CTB en las diferentes provincias del Ecuador. En el siguiente cuadro se muestra lo señalado:

Cuadro de la población de la CTB en el Ecuador

LUGARES	COORDINADORES	PORCENTAJE
IMBABURA	12	10.71%
CARCHI	24	21.43%
MANABÍ	29	25.89%
ESMERALDAS	22	19.64%
PICHINCHA	25	22.32%
TOTAL	112	100%

3.5. Muestra

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

n= Tamaño de la muestra

PQ= Varianza de la población, valor constante = 0.25

N= Población / Universo

(N-1)=Corrección geométrica, para muestras grandes >30

E= Margen de error estadísticamente aceptable 0.05 = 5%

K= Coeficiente de corrección de error, valor constante = 2.

$$n = \frac{0.25 \times 112}{(112 - 1) \frac{0.05^2}{2^2} + 0.25}$$

n= **88 unidades de observación**

Fracción Muestral

$$m = \frac{n}{N} E$$

m= Fracción muestral

n= muestra

N= Población / universo

E= Estrato (coordinadores de provincias)

$$m = \frac{88}{112} 12; 24; 29; 22; 25$$

Cuadro de muestra de coordinadores

LUGARES	COORDINADORES	PORCENTAJE
IMBABURA	9	10.23%
CARCHI	19	21.59%
MANABÍ	23	26.14%
ESMERALDAS	17	19.32%
PICHINCHA	20	22.73%
TOTAL	88	100%

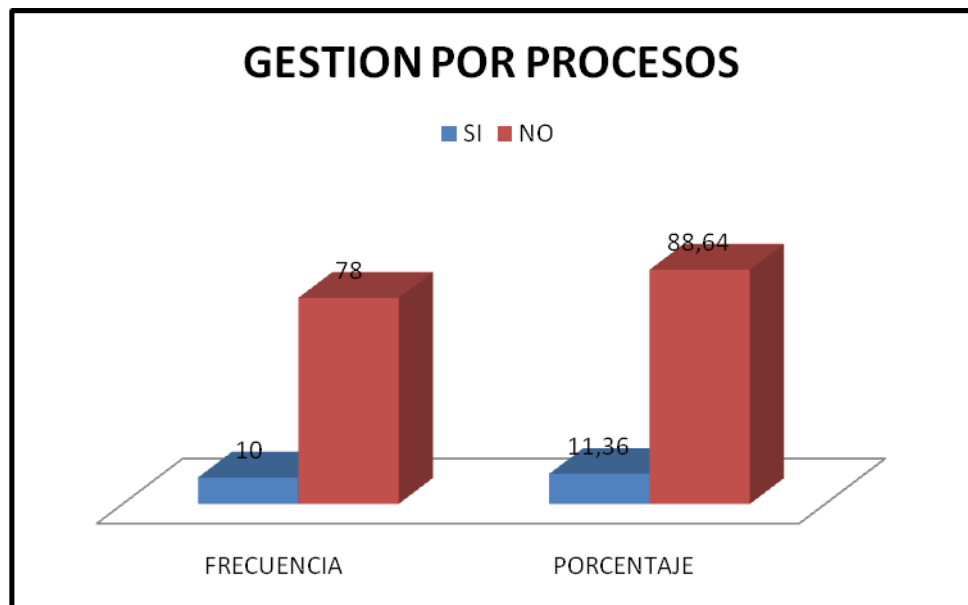
CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PREGUNTAS

1. ¿Se aplica la administración por gestión de procesos en la institución?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	11,36
NO	78	88,64
TOTAL	88	100

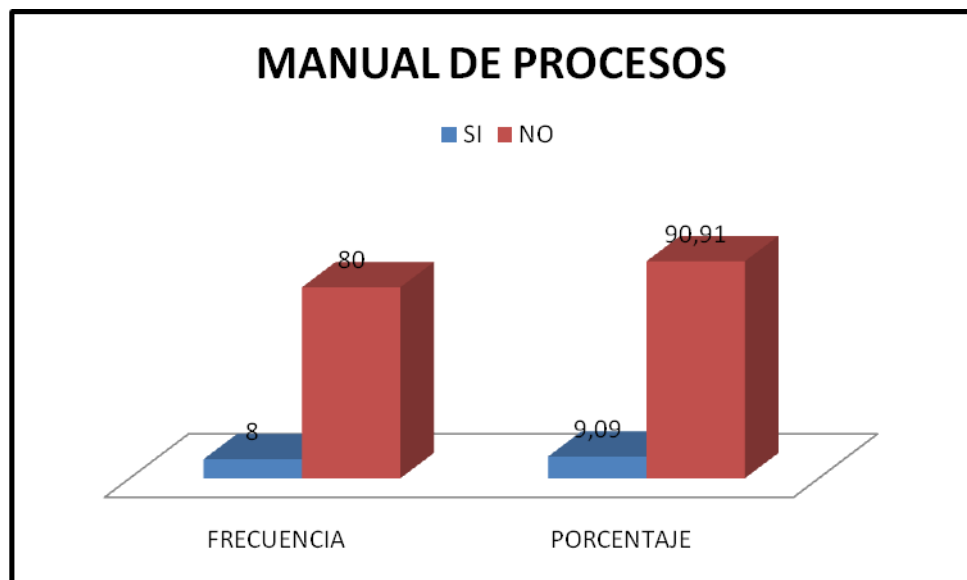


Análisis:

El 88.64% de los coordinadores de los proyectos que ejecuta la CTB. Manifestaron que esta organización no dispone de una administración fundamentada en gestión por procesos. Si se considera que la gestión de procesos son experiencias innovadoras con la finalidad de tener un mejoramiento continuo de los procesos de administrativos y operativos de la organización. La gestión por procesos es una herramienta vinculante a los PMCCYP.

2. ¿Cuenta la organización CTB del Ecuador con un manual de procesos?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	9,09
NO	80	90,91
TOTAL	88	100

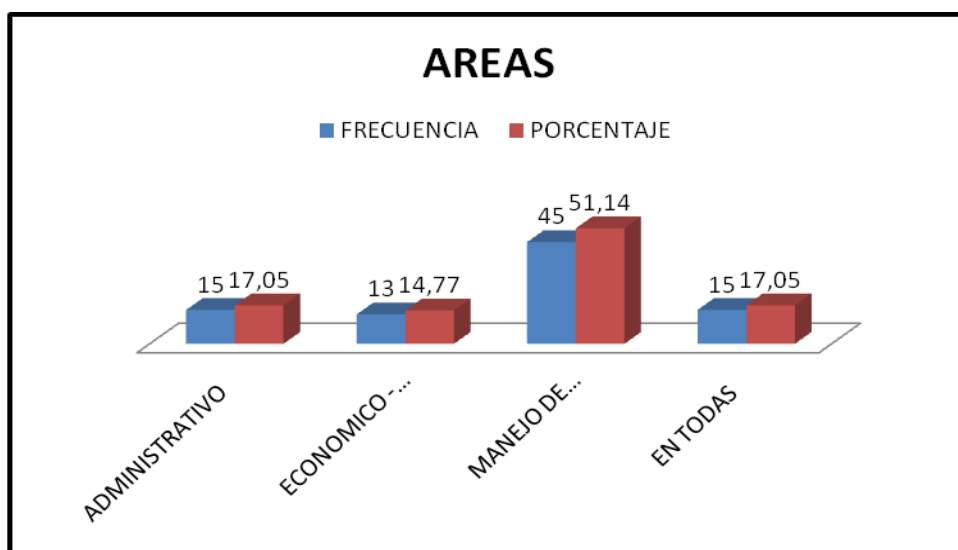


Análisis:

Con los resultados se determina que la organización no dispone de un manual de procesos como un sistema de gestión para mejorar los requerimientos administrativos y operativos especialmente vinculados con la información de los proyectos que maneja la institución. Una vez implementado el PMCCYP los manuales de procesos serán fundamentales que se realicen.

3. ¿En qué áreas considera usted que se debe estructurar los procesos?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVO	15	17,05
ECONÓMICO - FINANCIERO	13	14,77
MANEJO DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS	45	51,14
EN TODAS	15	17,05
TOTAL	88	100

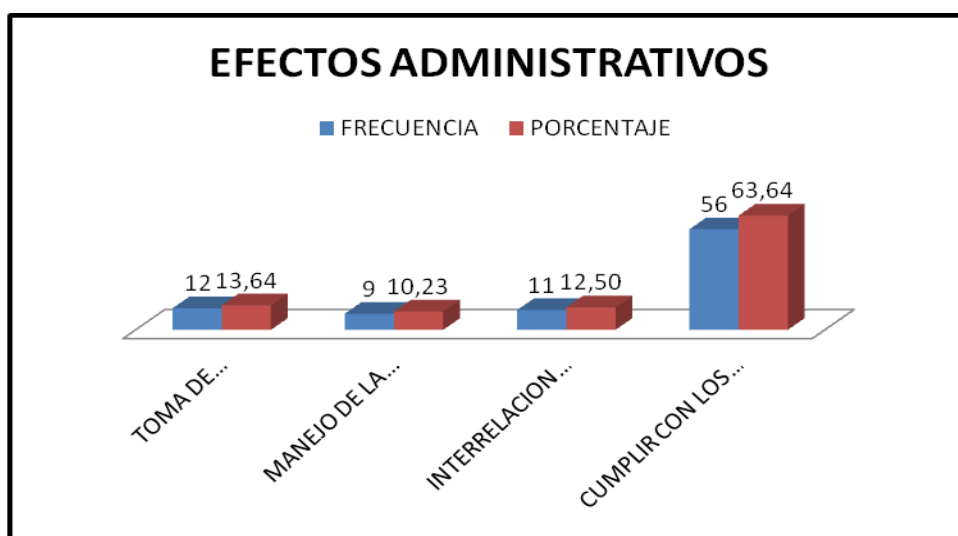


Análisis:

La información recogida en las encuestas, establece que se requiere para el manejo de información de los proyectos en un 51.14% como parte fundamental de los procesos de realización soporte y directivos. Para el nivel administrativo 17.05%. Para el nivel económico - financiero 14.77%. De esta forma se demuestra que los coordinadores de los proyectos que maneja la institución requieren que se implemente el PMCCYP.

4. ¿Qué efectos administrativos – operativos ha ocasionado la falta de una administración por procesos?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOMA DE DECISIONES	12	13,64
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	9	10,23
INTERRELACIÓN ADMINISTRATIVA-OPERATIVA	11	12,50
CUMPLIR CON LOS INFORMES	56	63,64
TOTAL	88	100

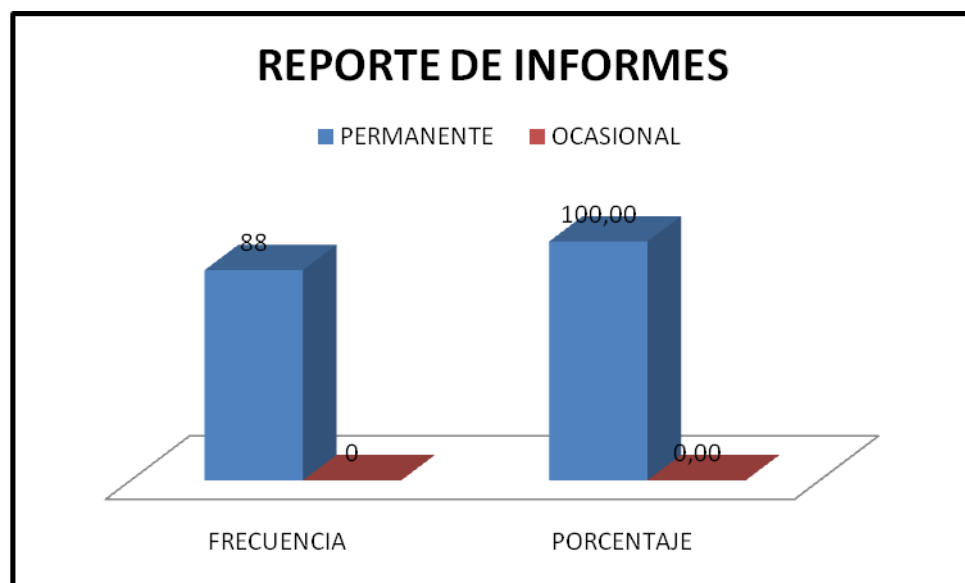


Análisis:

Los efectos que ocasionan la falta de una administración por procesos son: En el cumplimiento con los informes el 63,64%. En la Toma de decisiones 13.64%. En la Interrelación administrativa operativa 12.50%. Y en manejo de la información el 10.23%. De esta información se puede concluir que estos factores se deben principalmente a: Transferencia de conocimientos – habilidades del PMCCYP que fomente la competitividad y la integración de los procesos en forma articulada en términos administrativos y operativos.

5. ¿Los informes que reporta usted a la matriz de la CTB de Quito son:

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERMANENTE	88	100,00
OCASIONAL	0	0,00
TOTAL	88	100

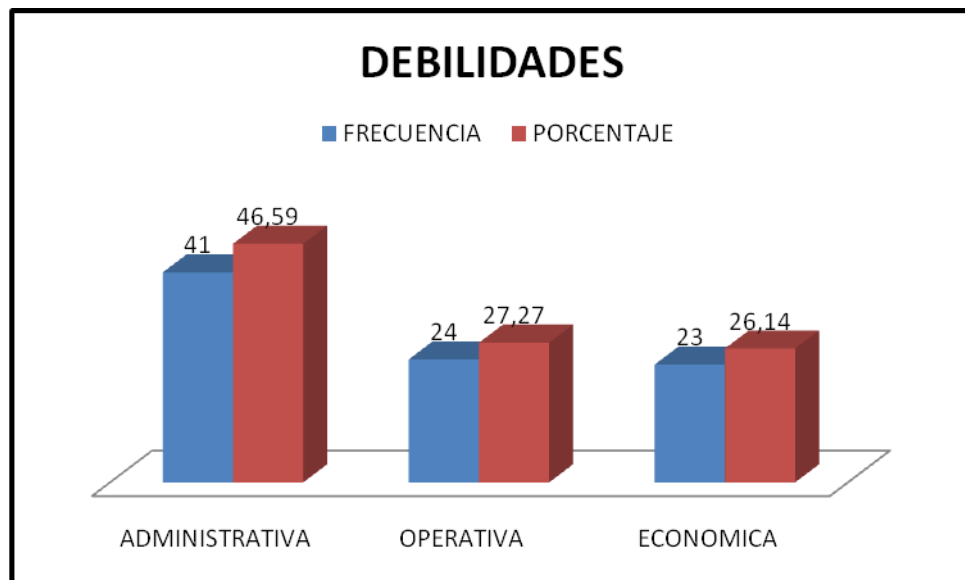


Análisis:

Los reportes que realizan los coordinadores de los proyectos la CTB de Quito son en forma permanente y están constituidos en documentación de carácter administrativo y operativo del cumplimiento de los objetivos y metas que tiene cada proyecto. Esta circunstancia crea la necesidad de que los coordinadores deben disponer de un sistema administrativo y operativo que le genere informes de mejor calidad que se consigue a través del PMCCYP.

6. ¿En estructurar los informes considera usted que sus debilidades son en:

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVA	41	46,59
OPERATIVA	24	27,27
ECONÓMICA	23	26,14
TOTAL	88	100

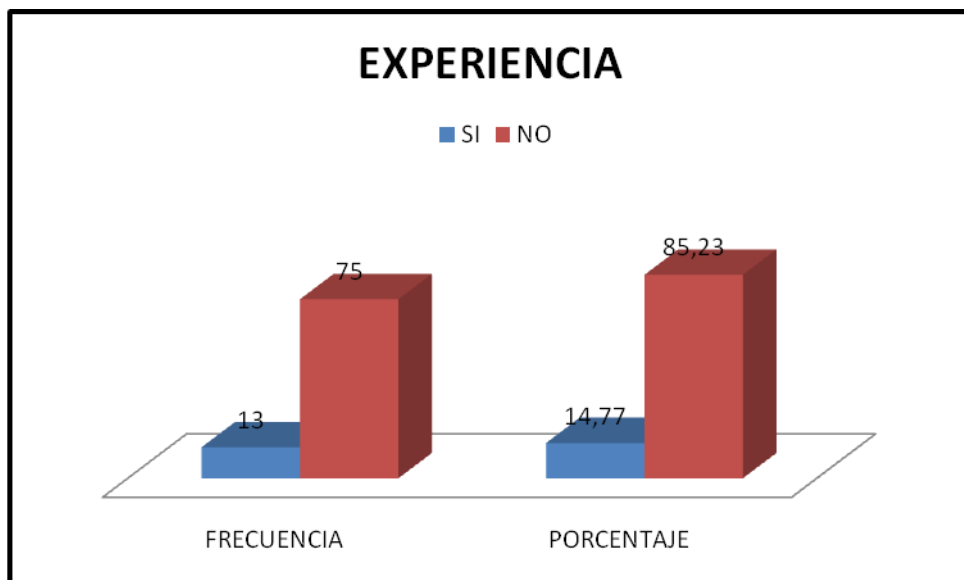


Análisis:

En la estructuración de los informes que los coordinadores de los proyectos reportan a la CTB Quito establecen que sus dificultades es en el área administrativa en un 46.59%, en el área operativa 27.27% y en el área económica 26,14%. Con estos resultados se pretende que con el proyecto se minimice estas debilidades y posteriormente se transformen en fortalezas para un mejor desempeño de los coordinadores de los proyectos que ejecuta la CTB en el Ecuador.

7. ¿Por la naturaleza de su profesión tiene experiencia en el manejo administrativo de proyectos?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	14,77
NO	75	85,23
TOTAL	88	100

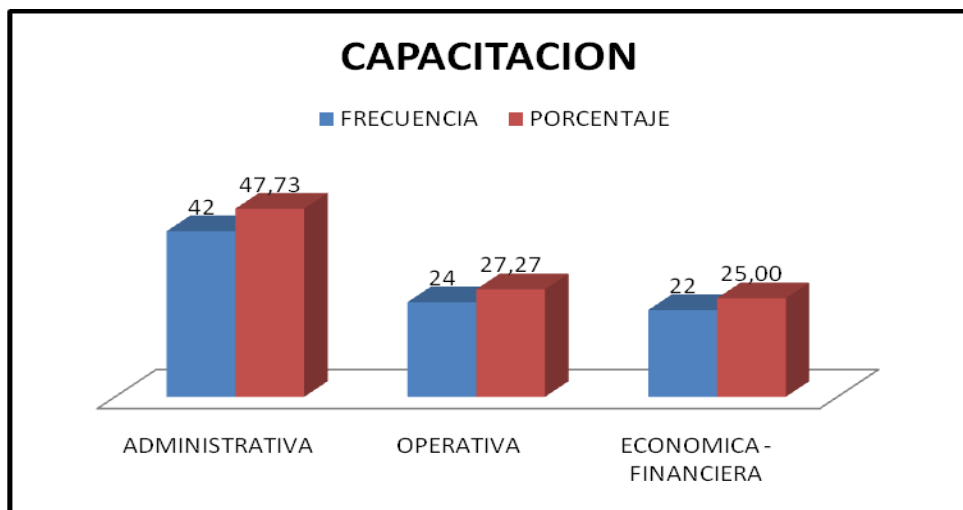


Análisis:

La mayoría de los profesionales que manejan los proyectos de la CTB son de acuerdo al área de acción que tiene la institución como: Ingeniería civil, Agropecuaria, Agroindustrial y otras. Por los que el talento humano generalmente no tiene competencias académicas en el ámbito administrativo siendo esta debilidad la que fundamenta la propuesta.

8. ¿En qué áreas considera usted que debe la organización capacitarle?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVA	42	47,73
OPERATIVA	24	27,27
ECONÓMICA - FINANCIERA	22	25,00
TOTAL	88	100

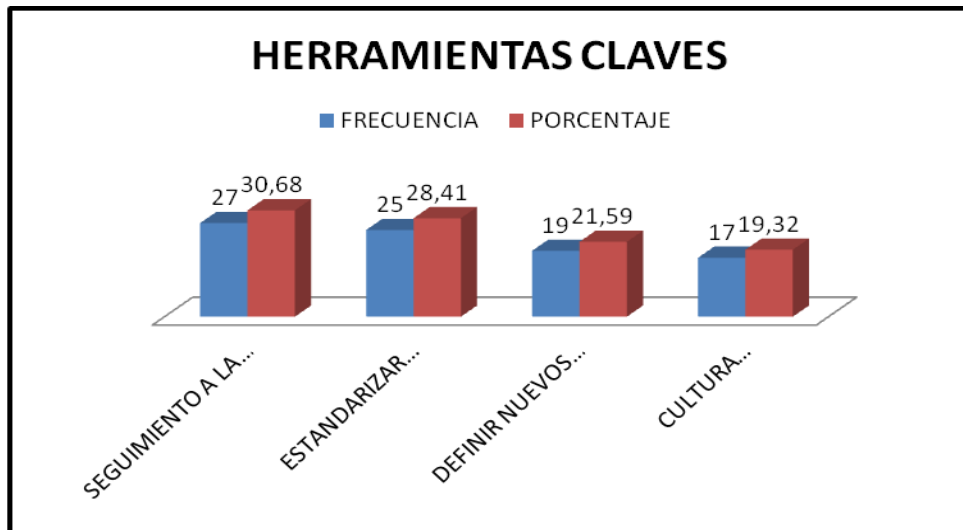


Análisis:

El 47.73% del talento humano de la organización solicita capacitación en el área Administrativa. El 27.27% en el rea Operativa y en aspectos Económica financiera el 25%. El talento humano como ya se manifestó anteriormente tiene debilidades en competencias administrativas principalmente razón por la cual esta respuesta tiene interrelación la variable analizada. La capacitación es el fundamento principal para poner en marcha un PMCCYP.

9. ¿Qué herramientas claves considera usted que se debe aplicar para mejorar la gestión de los reportes de los proyectos a la oficina central?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEGUIMIENTO A LA PLANIFICACIÓN	27	30,68
ESTANDARIZAR NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO	25	28,41
DEFINIR NUEVOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN	19	21,59
CULTURA ORGANIZACIONAL	17	19,32
TOTAL	88	100

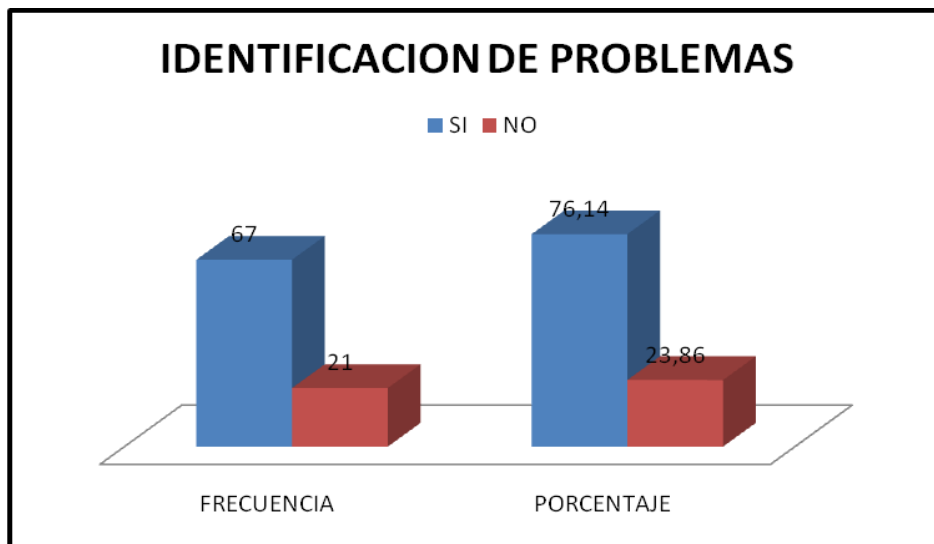


Análisis:

Las herramientas claves que consideran los coordinadores que se deben aplicar para mejorar la gestión de los reportes de los proyectos a la oficina central el 30.68% sostienen que deben ser aplicados a el seguimiento a la planificación. El 28.41% a estandarizar nuevos métodos de trabajo. El 21.59% a definir nuevos estándares de gestión. El 19.32% a la cultura organizacional.

10. ¿Se han identificado los problemas y oportunidades de mejoramiento continuo de las diferentes unidades operativas en función a los requerimientos de los clientes internos y externos?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	67	76,14
NO	21	23,86
TOTAL	88	100

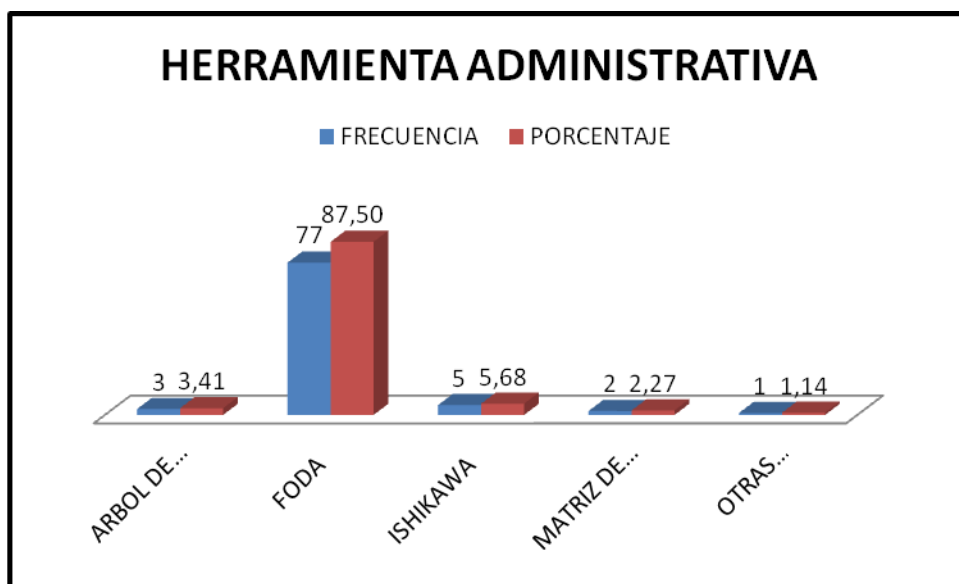


Análisis:

El 76.14% de los coordinadores de los proyectos manifiestan que si se han identificado los problemas especialmente en el manejo de la información administrativa de los proyectos que ejecuta la organización y los requerimientos de calidad que exige la CTB Matriz de Bruselas. Esta información sustenta la implementación del PMCCYP ya que permitirá un mejor desempeño de la información en términos cualitativos y cuantitativos.

11. ¿Qué herramienta administrativa se ha aplicado para identificar los problemas y procesos a mejorar?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ÁRBOL DE PROBLEMAS	3	3,41
FODA	77	87,50
ISHIKAWA	5	5,68
MATRIZ DE AFINIDAD	2	2,27
OTRAS HERRAMIENTAS	1	1,14
TOTAL	88	100

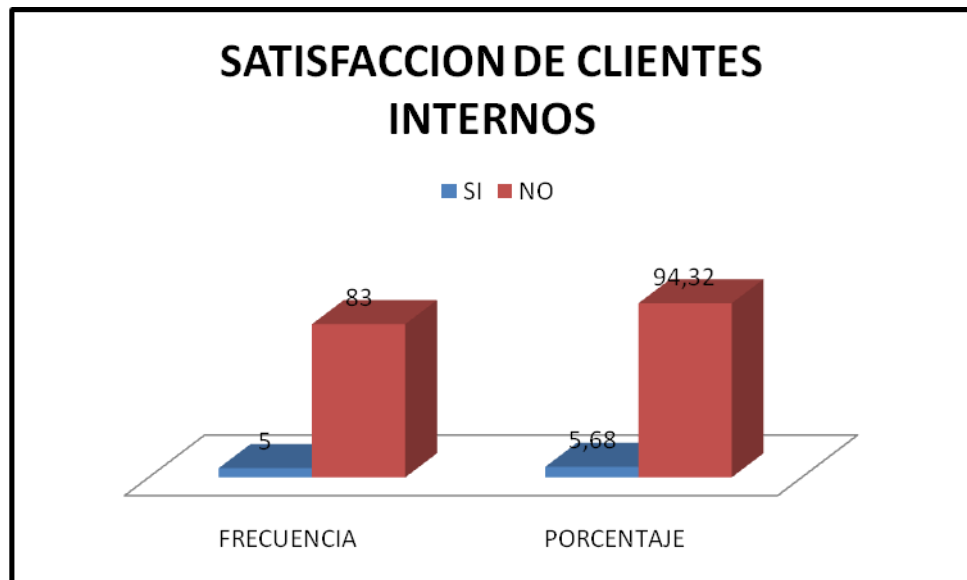


Análisis:

Los resultados determinan que se ha elaborado diagnóstico FODA mediante la cual se han establecido las principales fortalezas y debilidades organizativas operativas que tienen los coordinadores de los proyectos que maneja la CTB en el Ecuador. Con la base de la información obtenida en el FODA se visualizó la estrategia para la implementación del PMCCYP.

12. ¿Se ha implementado medición de gestión anual en los aspectos administrativos de los proyectos que Ud. coordina?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	5,68
NO	83	94,32
TOTAL	88	100

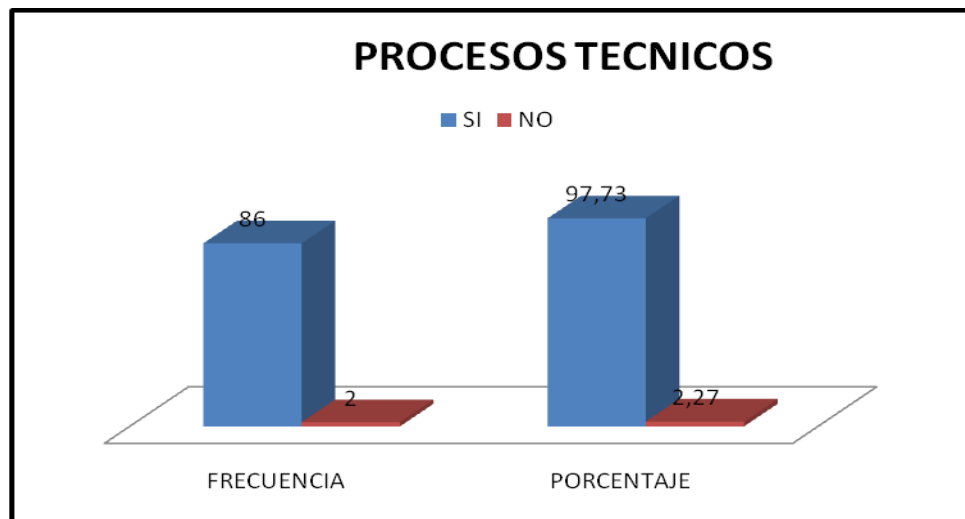


Análisis:

El 94.32% afirman que no se ha implementado una medición de gestión anual en los aspectos administrativos de los proyectos. Lo que se concluye que para lograr los objetivos que se propone el proyecto es fundamental orientar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles de la manera más adecuada a dichos objetivos. La instrumentación de esto se lograr a través del componente administrativo de la organización, el cual debe integrar tres variables básicas para su gestión: las unidades organizativas, los recursos humanos, financieros, materiales, los planes de trabajo.

13. ¿Se deben aplicar políticas que mejoren los procesos técnicos administrativos que ejecuta la organización?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	86	97,73
NO	2	2,27
TOTAL	88	100

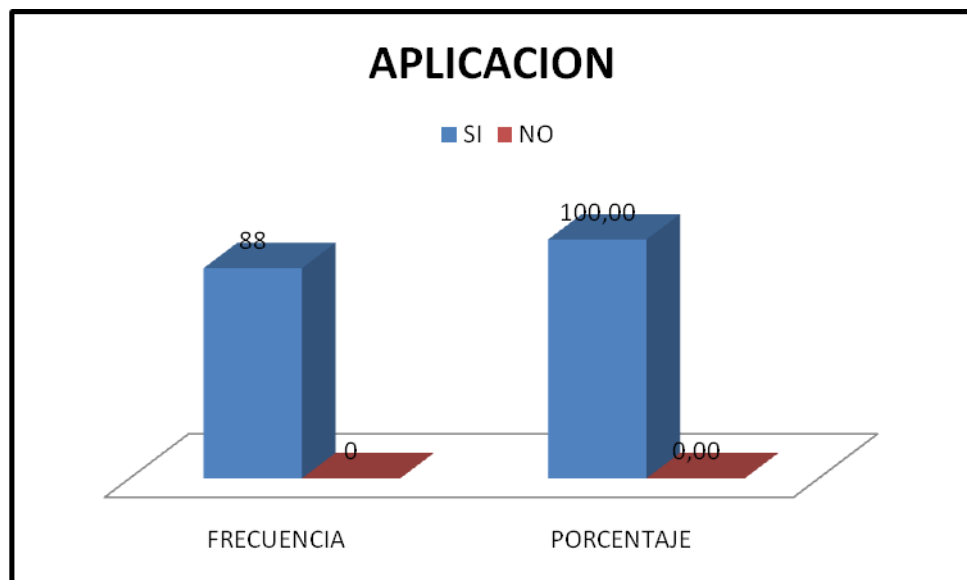


Análisis:

El 97.73% sostienen que si es procedente la aplicación de esta política ya que los Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad son estrategias de administración gerencial con un enfoque basado principios de la capacidad o aptitud de una organización para implementar un sistema que obtenga mejores valores agregados y capacidad en las actividades que ejecuta la CTB del Ecuador, lo que coadyuvará a tener reportes de mejor calidad a la matriz de la CTB en Bruselas.

14. ¿Considera usted que es importante que se aplique un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	88	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	88	100

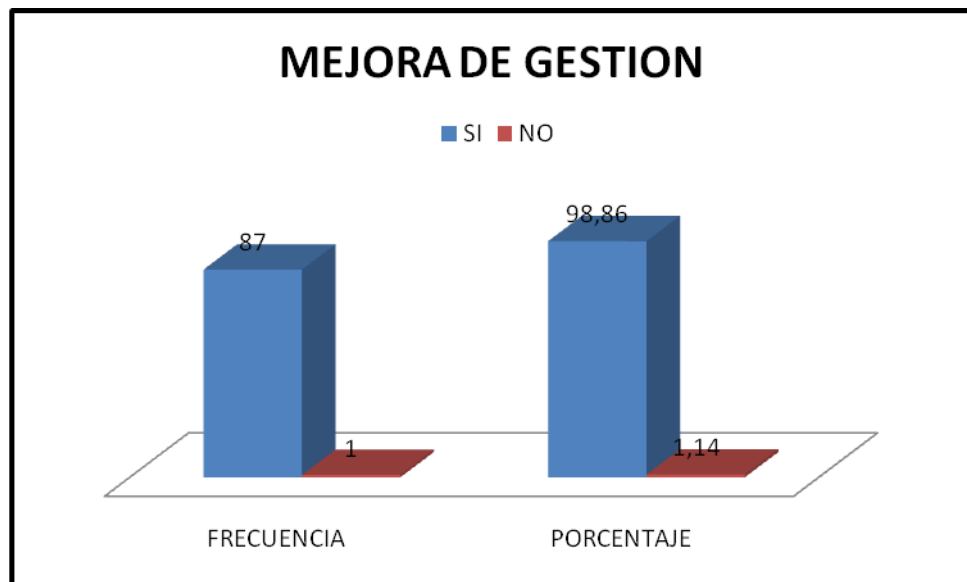


Análisis:

Con esta afirmación se demuestra la alta factibilidad que tiene la propuesta ya que son estrategias de administración gerencial con un enfoque basado en procesos, las instituciones como la CTB del Ecuador pueden operar de manera eficaz y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúen en forma sistemática, esta estrategia pretende generar ventajas competitivas, capacidad de utilizar en forma inteligente los recursos institucionales con eficacia y eficiencia.

15. ¿Considera usted que se mejorará la gestión en las áreas funcionales de la organización?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	98,86
NO	1	1,14
TOTAL	88	100

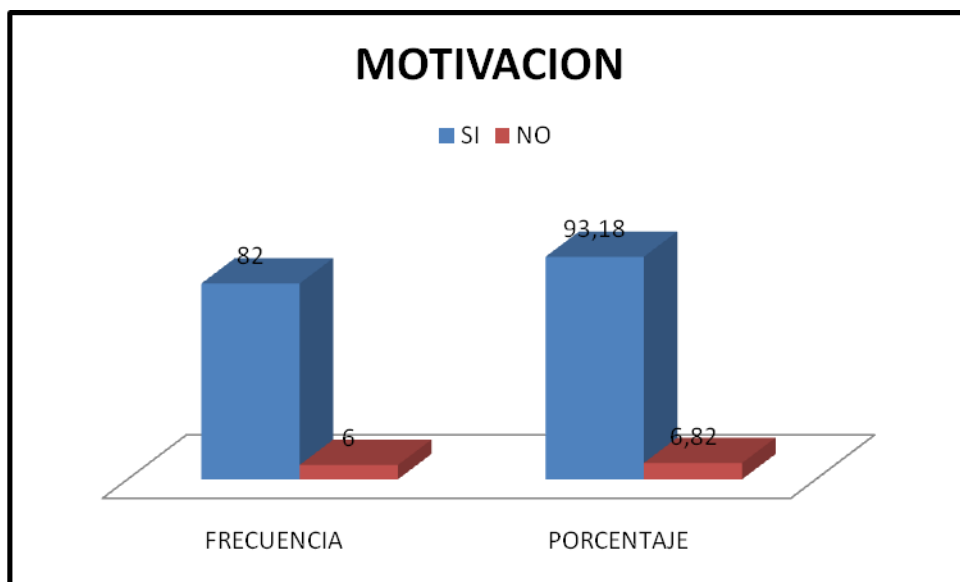


Análisis:

De esta información se deduce que la organización desarrollará sistemas y modelos de comportamiento organizacional, liderazgo de su talento humano ya que la cultura organizacional es un modelo de motivación para que las acciones humanas identifique impulsos, percepciones y canalicen su comportamiento hacia un mejor desempeño de sus tareas. Esta herramienta administrativa es parte de la ingeniería de métodos y tiene la perspectiva de un mando integral.

16. ¿Considera usted que se incrementarán los niveles de satisfacción y motivación del talento humano con la implementación del PMCCYP?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	93,18
NO	6	6,82
TOTAL	88	100



Análisis:

El 93.18% considera que se incrementaran los niveles de satisfacción ya que se mejoran los desempeños del talento humano en términos de manejar la información bajo procesos con un enfoque hacia resultados significativos en términos administrativos económicos-financieros y operativos, fomentando áreas funcionales con un estructura organizativa y optima utilización de los recursos institucionales.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Del análisis e interpretación de resultados del diagnóstico se concluye lo siguiente:

1. La CTB del Ecuador no aplica la administración por gestión de procesos información que manifiestan el 88.64% de los coordinadores de los proyectos que ejecuta la organización. En la parte administrativa de los proyectos que ejecuta la organización, no se dispone de un manual de procesos que permita vincular la información administrativa y operativa que manejan los coordinadores de los proyectos con la administración central de la CTB de Quito.
2. Las áreas que se consideran que deben estar estructuradas por procesos, según el diagnóstico establecido, se determina que en un 51.14% debe ser en el manejo de información de proyectos ya que actualmente los coordinadores de los mismos son generalmente ingenieros agrónomos y agroindustriales, que tienen debilidades en el manejo de información administrativa de los proyectos, lo que genera inconvenientes para los reportes de la CTB del Ecuador hacia la matriz de la CTB en Bruselas; entidad que está buscando una mejor calidad de esta información.

3. La falta de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad en el manejo administrativo y operativo de los proyectos que ejecuta la organización no permite una estructura organizativa adecuada, que contribuya eficazmente a los reportes de los informes administrativos y operativos que elaboran los coordinadores de los proyectos.

4. Los problemas más detectados en las encuestas levantadas a los coordinadores de los proyectos que ejecuta la institución se enmarcan en la carencia de métodos administrativos de mejoramiento continuo como una herramienta, para el desarrollo y manejo de información administrativa, económica – financiera, y operativa en los reportes que realiza este personal a la matriz de Quito.

5. La CTB del Ecuador tiene como visión el mejoramiento de las capacidades de gestión administrativa y operativa de los proyectos que ejecuta en el Ecuador, para lo cual determina como una necesidad importante la implementación de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad ya que es una demanda específica solicitada por la matriz de la CTB en Bruselas.

5.2. Recomendaciones

Establecidas las conclusiones se puede realizar las siguientes recomendaciones:

1. La administración por procesos es una herramienta que articula en forma clara y definida los procesos y procedimientos en los distintos niveles organizacionales que tiene una organización. Con este contexto se establece que la CTB del Ecuador debe implementar este tipo de procedimiento administrativo, para cumplir las expectativas de mejorar su competitividad satisfactoriamente en el contexto del manejo de la información de los proyectos que ejecuta la organización.
2. Se debe capacitar al talento humano que forma parte del equipo de coordinadores de los proyectos de la CTB en el Ecuador, con la finalidad de que se vinculen en forma ordenada, sistemática y coherente en los estándares de gestión que exige los reportes de la CTB de Bruselas a los informes que se remiten del Ecuador, respecto al manejo administrativo, financiero y operativo de los proyectos.
3. La reestructuración organizativa, basada en procesos debe ser una prioridad en la CTB ya que permitirá fortalecer las capacidades institucionales y minimizar o eliminar debilidades, no conformidades en el manejo de información, que preparan los coordinadores de los proyectos, para sus reportes.
4. Una herramienta para implementar procesos administrativos y operativos de mejoramiento continuo, de desarrollo del talento humano y que contribuye a cumplir objetivos de estructura

organización en todos los procesos, procedimientos son las matrices de medición de indicadores de gestión, que son parte fundamental en el Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad.

5. La formulación de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, a través de un manual, será una implantación administrativa, orientada a un mejoramiento de la cadena de valor de la organización, con un enfoque de gestión de calidad que permita corregir los problemas detectados y aprovechar las oportunidades de mejora administrativa, financiera en los proyectos que ejecuta la organización.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

6.1. Tema:

“MANUAL DE PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA (CTB) DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO”.

6.2. Justificación e importancia

La Organización no Gubernamental Cooperación Técnica Belga (CTB) es una agencia de cooperación, apoya a los países en desarrollo en su lucha contra la pobreza mediante la prestación de servicios públicos por cuenta del gobierno federal Belga y, más precisamente del Servicio Público Federal de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior y Cooperación al Desarrollo. La oficina matriz en el Ecuador está localizada en la ciudad de Quito.

Actualmente los sistemas de administración de los 112 proyectos de la CTB del Ecuador tiene deficiencias en la aplicación de procedimientos, gerenciales debido la falta de un PMC que no le ha permitido un mejoramiento continuo por lo que se hace necesario la implementación de forma que regule estas funciones administrativos sobre la base de criterios técnicos para que contribuyan a una mejor

gestión y sustenten la continuidad económica de los proyectos que se ejecutan en el país.

En la parte administrativa de los proyectos que ejecuta la organización, no se dispone de un manual de procesos que permita vincular la información administrativa y operativa que manejan los coordinadores de los proyectos con la administración central de la CTB de Quito.

Las áreas que se consideran que deben estar estructuradas por procesos, según el diagnóstico establecido, debe ser en el manejo de información de proyectos ya, que tienen debilidades en el manejo de la misma, lo que genera inconvenientes para los reportes de la CTB del Ecuador hacia la matriz de la CTB en Bruselas; entidad que está buscando una mejor calidad de esta información.

Con la implementación de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad en el manejo administrativo y operativo de los proyectos que ejecuta la organización permitirá una estructura organizativa adecuada, que contribuya eficazmente a los reportes de los informes administrativos y operativos que elaboran los coordinadores de los proyectos.

Los Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, son proposiciones administrativas estratégicas que desarrollara en la organización capacidades exclusivas fundamentado en cuatro suposiciones subyacentes; primera, que el ambiente externo ejerce presiones e impone limitaciones que determinan las estrategias que apuntaran a resultados en rendimientos superiores; segunda, definen el alcance del sistema de gestión, tercera, sistematizan planes de acción para mejorar los sistemas de gestión y cuarta, propone toma de

decisiones racionales de capacidad, calidad, productividad y satisfacción de los beneficiarios.

Con la implementación del PMC en la CTB brindará poder a la gestión enfocada a la calidad y productividad y a la especificación en los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con las metas institucionales, formará una cultura de planeamiento estratégico, de trabajo en equipo, liderazgo, aseguramiento de la calidad, orientar la gestión para incrementar la habilidad para cumplir con las exigencias y satisfacción de los beneficiarios.

6.3. Fundamentación

6.3.1. Aporte científico

Apunta a introducir nuevos paradigmas científicos fundamentados en los principios del mejoramiento continuo basada en el enfoque de procesos.

Estas funciones básicas podrán ser aplicadas en las actividades del personal administrativo y operativo de la CTB, coadyuvar al cumplimiento eficaz y efectivo de los objetivos, metas. Con la implementación del proceso de mejoramiento continuo se logrará actualizar, perfeccionar, modernizar y enriquecer los conocimientos del talento humano que labora en esta organización.

6.3.2. Aporte educativo

En lo académico el presente proyecto aportará con un enfoque sistemático, basado en mejoramiento continuo aplicando métodos,

técnicas de investigación y concepciones técnicas de planeación, organización, dirección, y evaluación de una implementación de PMC en la organización.

6.3.3. Aporte social

En vista de que la CTB es una organización que apoya a los países en desarrollo fomentará un mejoramiento óptimo en los servicios a la ciudadanía así, como la satisfacción de los beneficiarios de los diferentes proyectos que realiza la organización. El PMC coadyuvará a una mejor imagen corporativa y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos en beneficio de la sociedad.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Desarrollar un proceso de mejoramiento continuo de calidad y productividad en la CTB del Ecuador, con la finalidad de entregar a la institución una herramienta que coadyuve al cumplimiento de los objetivos y metas con calidad, productividad y competitividad.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Implementar una metodología que fundamente la elaboración, validación e implementación de un PMC en la CTB.
- Disponer de un documento técnico que describa los procedimientos para la implementación de un proceso de mejoramiento continuo en la CTB del Ecuador.

6.5. Ubicación sectorial y física

El Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad será implementado en la Organización no Gubernamental Cooperación Técnica Belga (CTB) que es una agencia de cooperación, que apoya a los países en desarrollo en su lucha contra la pobreza mediante la prestación de servicios públicos por cuenta del gobierno federal Belga y, más precisamente del Servicio Público Federal de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior y Cooperación al Desarrollo. La oficina matriz en el Ecuador está localizada en la ciudad de Quito.

6.6. Desarrollo de la propuesta

6.6.1. Fases para la Implantación de Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad.



6.6.1.1. Primera Fase: COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Establecimiento de Políticas.

La primera etapa en la formulación de un Sistema de Mejoramiento Continuo (PMC) será definir una política de mejoramiento continuo y asegurar su compromiso con ella. Los principios del PMC define una política de gestión como una declaración “hecha por la organización sobre sus intenciones y principios con relación a un mejor desempeño en general de la organización. “La política PMC dará un sentido general de los directivos de la organización y sus compromisos con relación al ambiente, además de proveer un contexto de trabajo para la determinación de objetivos y metas”.

La política debe ser clara. Debe también ser reevaluada periódicamente y revisada de acuerdo a las condiciones del cambio.

La norma de orientación PMC aconseja a las organizaciones que no hayan desarrollado una política a empezar por dónde puedan alcanzar objetivos obvios, tales como el cumplimiento de las normas gestión, la identificación y limitación de las fuentes de riesgo o todavía, las formas más eficientes de utilizar materiales y energía.

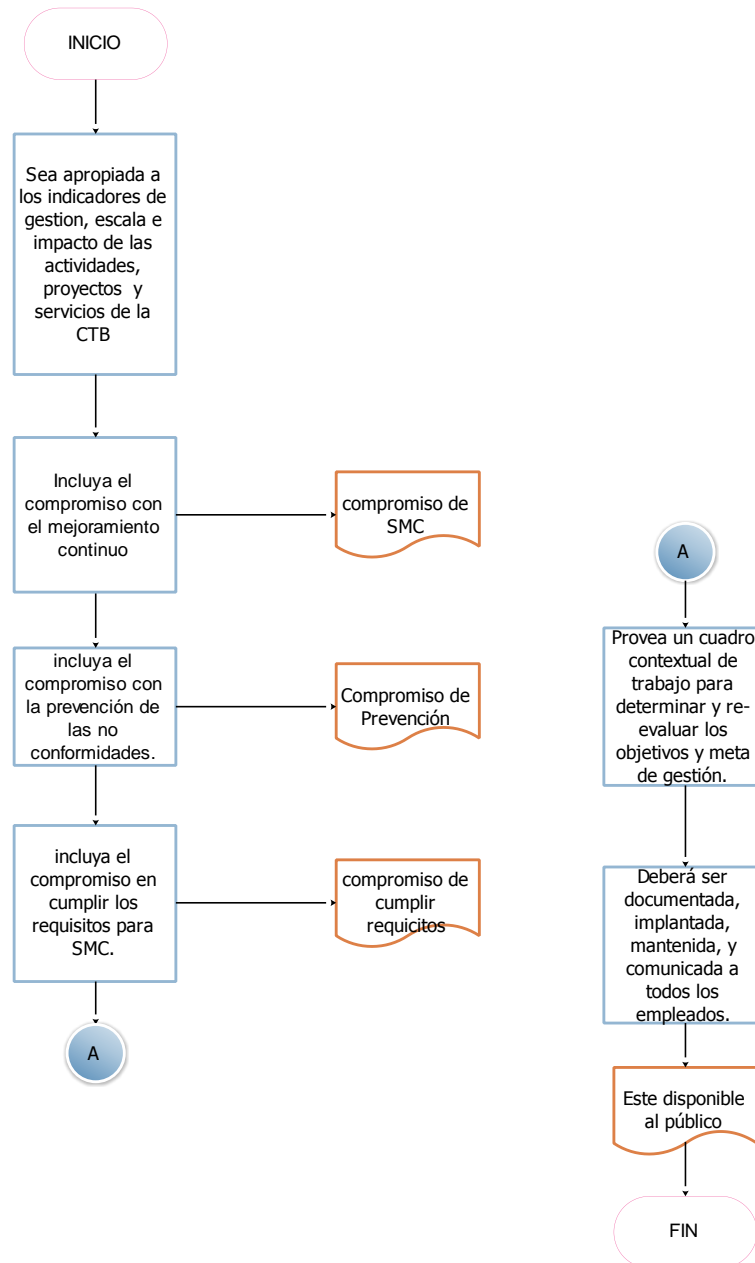
Cualquiera que sea el contenido específico de la política de una organización requiere que:

- Sea apropiada a los indicadores de gestión, escala e impactos de gestión de las actividades, productos y servicios de la organización;
- Incluya el compromiso con el mejoramiento continuo;
- Incluya el compromiso con la prevención de las no conformidades;

- Incluya el compromiso en cumplir los requisitos para PMC, las normas y otras exigencias relevantes, a las cuales la organización esté sujeta;
- Provea un cuadro contextual de trabajo para determinar y reevaluar los objetivos y metas de gestión;
- Sea documentada, implementada, mantenida y comunicada a todos los empleados;
- Esté disponible al público.

DIAGRAMA DE ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS

Edraw Trial Version



A través de la política de gestión se declara públicamente las intenciones y principios de acción de la organización.

Papel de la alta dirección dentro de gestión de la calidad.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión, así como con la mejora continua de su eficacia.

Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del beneficiario como los legales y reglamentarios:

- Estableciendo la política de gestión,
- Asegurando que se establecen los objetivos de gestión de calidad,
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

La Dirección está al frente del sistema de gestión, por lo que debería conocer las responsabilidades que comporta en materia de gestión de calidad. Fruto de su compromiso está el disponer los recursos necesarios para implantarlo, mantenerlo y mejorarlo.

Requisitos de la Documentación.

La documentación del sistema de gestión debe incluir:

- Declaraciones documentadas de una política de gestión y sus objetivos,
- Un manual de gestión,
- Los procedimientos documentados requeridos en este documento o en los requisitos aplicables,
- Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos,

- Los registros requeridos por este documento o en otros requisitos de aplicación,
- El tamaño de la organización el tipo de actividades,
- La complejidad de los procesos y sus interacciones,
- La competencia del personal, y
- La legislación aplicable.

Control de los documentos.

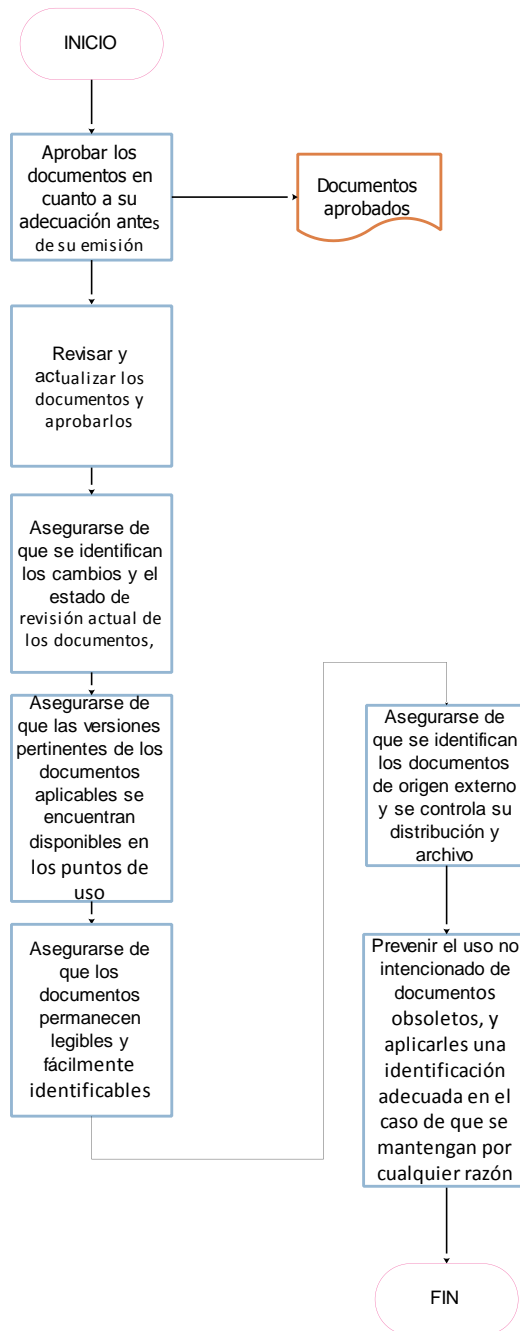
Los documentos requeridos por el sistema de gestión deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en este documento.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables. Se deben identificar adecuadamente los documentos y datos que se guarden con fines legales, para conservar el conocimiento,
- Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución y archivo.

- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Edraw Trial Version



Control de los registros.

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables, trazables a las actividades involucradas, y recuperables en un formato legible y que estén protegidos contra daños, deterioro, pérdida y manipulación.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la destrucción, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Aunque las normas de SST y MA no obligan a tener un manual, al ser la norma de CA la que lo incluye como requisito, se elaborará un manual que sirva de referencia para conocer la estructura del sistema integrado de gestión, el alcance del mismo, la interacción de los procesos (por ejemplo, mediante el mapa de procesos).

Ha de incluir referencia a los procedimientos del sistema integrado de gestión, para lo cual, es recomendable la elaboración de una tabla de referencias entre capítulos del manual, procedimientos que los desarrollan y los requisitos de las normas de referencia a los que dan cumplimiento.

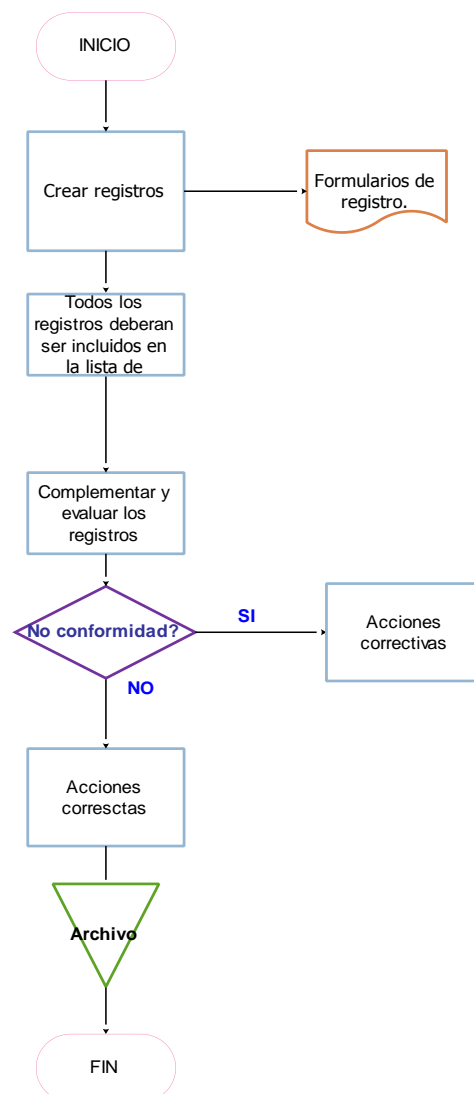
Las tres normas no difieren en el concepto de control de la documentación y de los registros. En cualquier caso, se requiere la elaboración de un procedimiento o procedimientos que establezcan las directrices del control de la documentación y de los registros, tanto de

origen interno como externo (elaboración, revisión, aprobación, modificación, distribución, archivo, conservación, destrucción).

En cualquier caso, se ha de cuidar especialmente la gestión y conservación de aquellos documentos y registro que puedan ser requeridos con fines legales o con fines de demostrar el cumplimiento con los requisitos de las normas de referencia, los cuales pueden ser objeto de revisión en las auditorías de tercera parte.

DIAGRAMA DE CONTROL DE REGISTROS

Edraw Trial Version



Establecimiento de una Gestión administrativa por procesos.

El modelo de administración por procesos es un conjunto de pasos ordenados secuenciales y/o simultáneos donde ingresan inputs (entradas) y a través de un periodo dan como resultado outputs (salidas).

El enfoque de procesos determina una estructura orgánica de la CTB, se determinan las áreas o departamentos, para generar los servicios que son recibidos por los beneficiarios o usuarios de la organización.

El enfoque de la estructura organizativa por procesos es en forma horizontal, para que la organización llegue a tener calidad organizacional y mejoramiento continuo.

El mapa de procesos es una descripción general y de estructura de un sistema de gestión por procesos. En el mapa de procesos se deberá incluir los siguientes elementos:

- Procesos gobernantes.
- Procesos de realización.
- Procesos de apoyo.

PROCESOS GOBERNANTES

A este proceso pertenecen la gerencia o dirección de la CTB (matriz de Quito). Los procesos son:

- Planificación
- Organización
- Ejecución, dirección
- Evaluación
- Elaboración de POA`s

- Elaboración y aprobación de presupuestos
- Elaboración de las políticas, normas y reglamentos institucionales

PROCESOS DE REALIZACIÓN

A este proceso corresponden los departamentos técnicos y las áreas institucionales que tiene relación directa con los proyectos que planifica y ejecuta la organización. Entre los procesos más importantes están:

- Elaboración de proyectos
- Diagnostico
- Levantamiento de líneas de base
- Instrumentación de herramientas de validación de proyectos
- Ejecución de presupuestos en los proyectos respectivos
- Elaboración de informes
- Planificación de reuniones técnicas

PROCESOS DE APOYO

Los procesos habilitantes de apoyo están conformados por procesos Gestión Administrativa y Gestión Financiera. Los procesos a su vez tienen los siguientes subprocesos:

1. Gestión Administrativa

1.1 Gestión de Recursos Humanos.

1.1.1 Control de personal.

1.1.2 Evaluación y desempeño.

1.1.3 Capacitación y bienestar.

- 1.2 Selección de proyectos.
- 1.3 Recursos
- 1.4 Proyectos con otras instituciones.
- 1.5 Demanda de los servicios que ofrece la Institución.
- 1.6 Oferta de servicios.
- 1.7 Evaluación de Impacto.
- 1.8 Ejecución de los proyectos.
- 1.9 Supervisión y evaluación de los proyectos.
- 1.10 Control estadístico.
- 1.11 Adquisiciones.
- 1.12 Control de activos fijos.
- 1.13 Coordinación de mantenimiento.

2. Gestión Financiera.

- 2.1 Proformas presupuestarias.
- 2.2 Partidas presupuestarias.
- 2.3 Ejecución presupuestaria.
- 2.4 Balances mensuales.
- 2.5 Declaraciones tributarias.
- 2.6 Informes de compras y servicios al SRI.
- 2.7 Pagos de nómina.

2.8 Pagos a proveedores.

2.9 Recaudaciones.

2.10 Determinación de costos.

2.11 Informes de gestión financiera.

Ejemplos de levantamiento de procedimientos

a. Compras y Adquisiciones

OBJETIVO:

Adquirir bienes y servicios de acuerdo a las necesidades de la empresa mediante la aplicación del régimen respectivo

ALCANCE:

Todas las adquisiciones que efectuó la institución

RESPONSABLE: Financiero

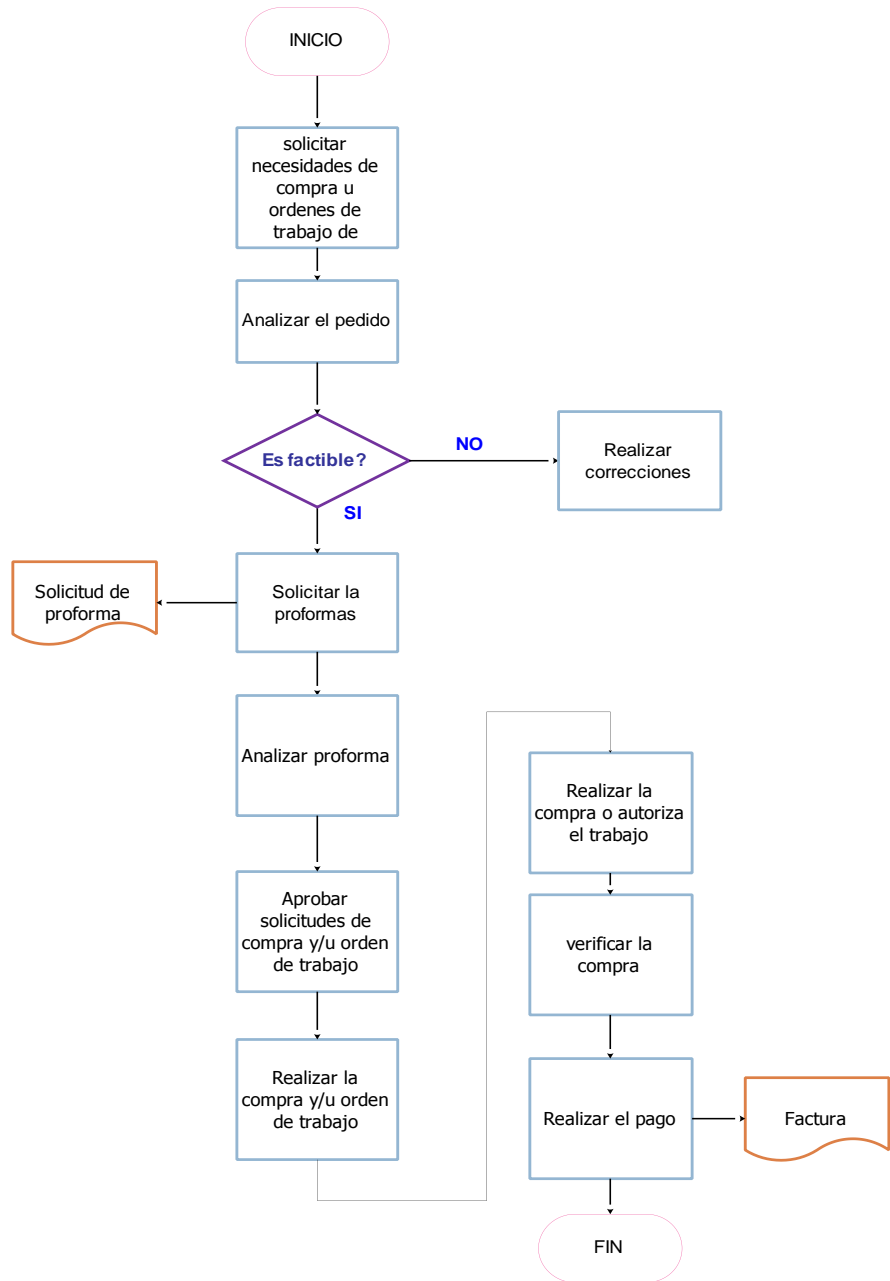
Funciones:

- Elaboran la solicitud de compra y/u orden de trabajo para su respectivo análisis.
- Analizar si es factible la compra.
- Se solicita a través de oficios, llamadas telefónicas o verbalmente.
- Analizan las proformas presentadas de acuerdo al reglamento de adquisiciones.
- La aprobación de la solicitud de compra y/o contrato de trabajo con el proveedor seleccionado.
- Realizar la compra y/o contrato de trabajo con el proveedor seleccionado.

- Verificar que el producto comprado cumpla con los requisitos solicitados. En el caso de compra de servicios se realiza la verificación al final del periodo contratado. Y lo registran en la solicitud de compra u orden de compra.
- El usuario entrega la factura, contrato u orden de liquidación y solicitud de compra y/u orden de trabajo para que contabilidad proceda al pago.

DIAGRAMA: ADQUISICIONES

Edraw Trial Version



b. Capacitar y desarrollar el personal.

OBJETIVO:

Capacitar al personal

ALCANCE:

Aplicar a todas las oficinas

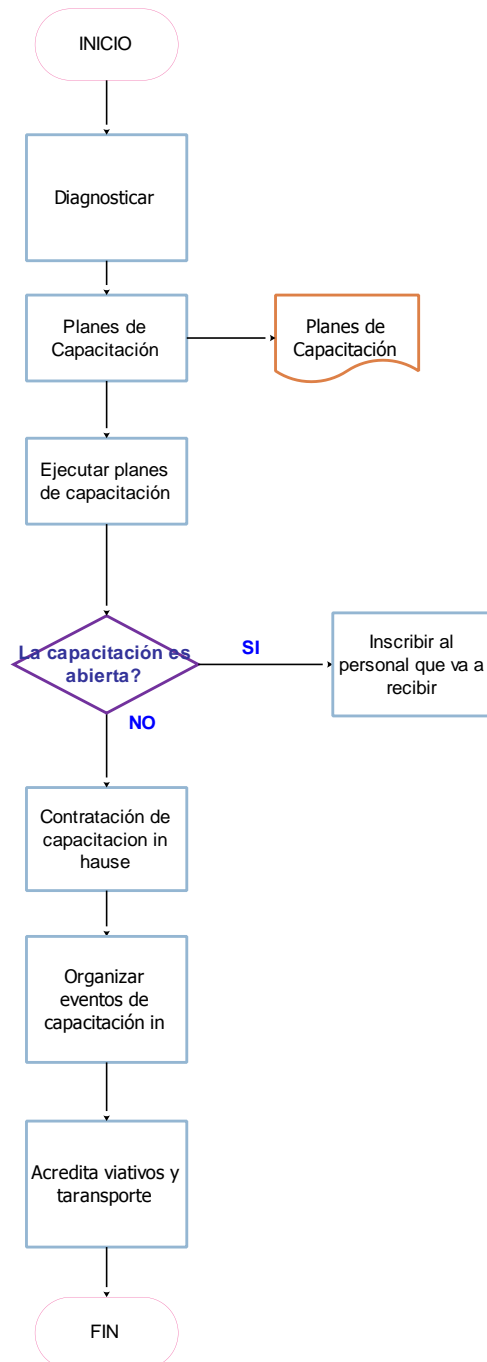
RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos

Funciones:

- Se recepta las necesidades de capacitación de todos los departamentos y oficinas operativas.
- Con base a las necesidades de capacitación de todas las áreas y oficinas se realiza el plan de capacitación semestral y se hace aprobación general.
- Con base a la oferta a las necesidades de capacitación se contacta con las consultoras para realizar la capacitación in house o enviar al personal a capacitaciones abiertas según sea el caso con la autorización de la gerencia general.
- Se contacta telefónicamente a las empresas consultoras que están ofertando la capacitación requerida y realiza las gestiones pertinentes para inscribir al empleado (s) que va a asistir a la capacitación.
- Contactar a las consultoras que puedan realizar la capacitación requerida y se escoge con la gerencia general la más apropiada.
- Se convoca vía internet al personal que va a recibir la capacitación, se prepara el salón, los materiales y alimentación para la capacitación.
- Acreditar los viáticos y transporte a las personas que no residan en el lugar de la capacitación y que estén convocadas a la misma.

DIAGRAMA: PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN AL TALENTO HUMANO

Edraw Trial Version



c. Indicadores seleccionar e inducir al personal

OBJETIVO:

Indicar el personal nuevo

ALCANCE:

Aplicar a todas las oficinas

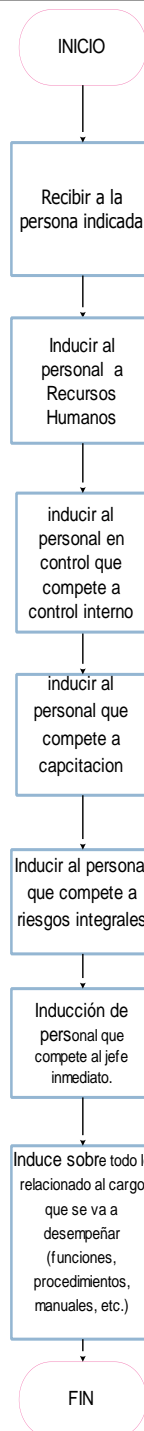
RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos

Actividades:

- Se le da la bienvenida a la persona seleccionada
- Induce sobre los temas que constan en el Registro de Inducción de personal que compete a recursos humanos
- Induce sobre los temas que constan en el Registro de Inducción de personal que compete a control interno.
- Induce sobre los temas que constan en el Registro de Inducción de personal que compete a capacitaciones.
- Induce sobre los temas que constan en el Registro de Inducción de personal que compete a riesgos integrales.
- Induce sobre los temas que constan en el Registro de Inducción de personal que compete a riesgos operativos.
- Induce sobre los temas que constan en el Registro de Inducción de personal que compete al jefe inmediato.
- Induce sobre todo lo relacionado al cargo que se va a desempeñar (funciones, procedimientos, manuales, etc.)

DIAGRAMA: INDICADORES SELECCIONAR E INDUCIR AL PERSONAL

Edraw Trial Version



d. Formulación y aprobación de presupuestos.

OBJETIVO:

Contar con un presupuesto aprobado, que se base en las políticas del Banco Central del Ecuador, en las necesidades institucionales para cumplir los lineamientos y objetivos de los planes estratégicos y operativos, y que cumpla con las leyes y regulaciones relacionadas vigentes.

ALCANCE:

Para todas las operaciones y transacciones que se requieren presupuestar en la empresa XY.

RESPONSABLE: Director ejecutivo.

DEFINICIÓN: IFP.- Instituciones financieras públicas.

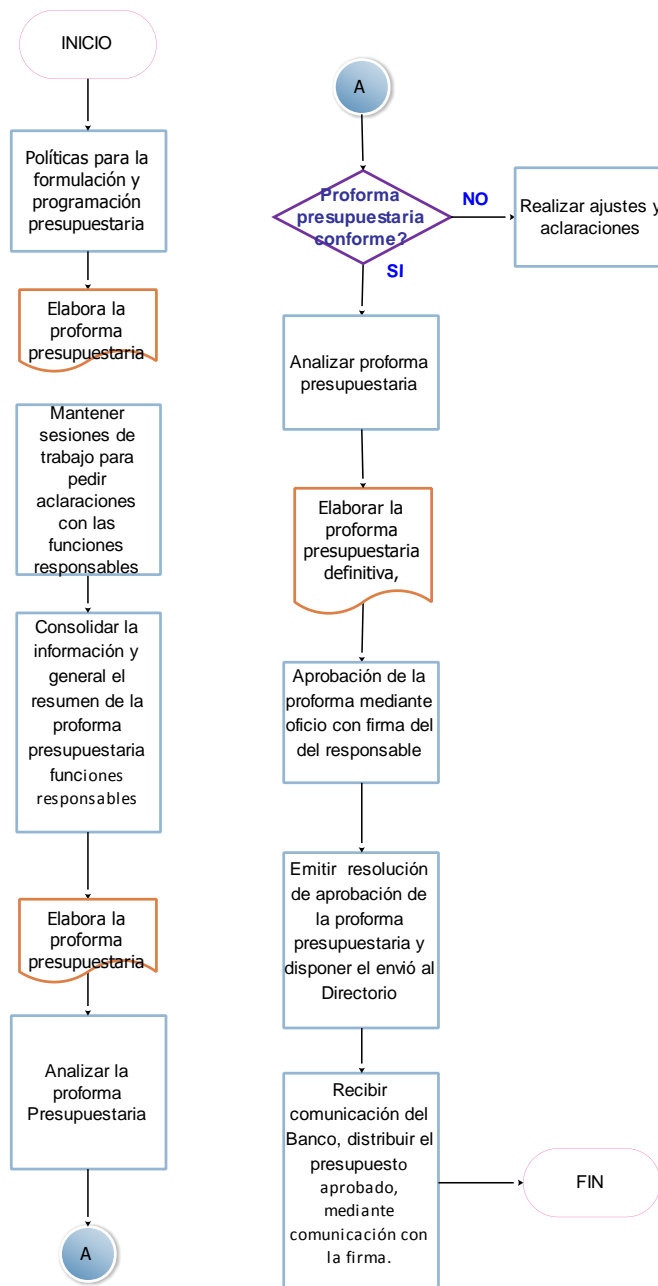
Resumen de proforma presupuestaria.- es el documento que contiene la plantilla del presupuesto codificado del año anterior, la proforma del periodo presupuestado y las variaciones; además, contiene la clasificación del presupuesto administrativo y el Presupuesto de política.

Proforma presupuestaria.- Es el documento que contiene: El informe de la proforma presupuestaria, los supuestos el programa de ejecución presupuestaria mensual, el estado de situación financiera, indicadores de gestión, plan estratégico, problemas operativos y planes operativos.

Política.- Para elaborar la proforma presupuestaria, se debe considerar el contenido de los planes estratégicos y operativos, las políticas de la empresa y la normativa racionada vigente.

DIAGRAMA: FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DE PRESUPUESTOS

Edraw Trial Version



6.6.1.2. Segunda Fase: CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN INICIAL

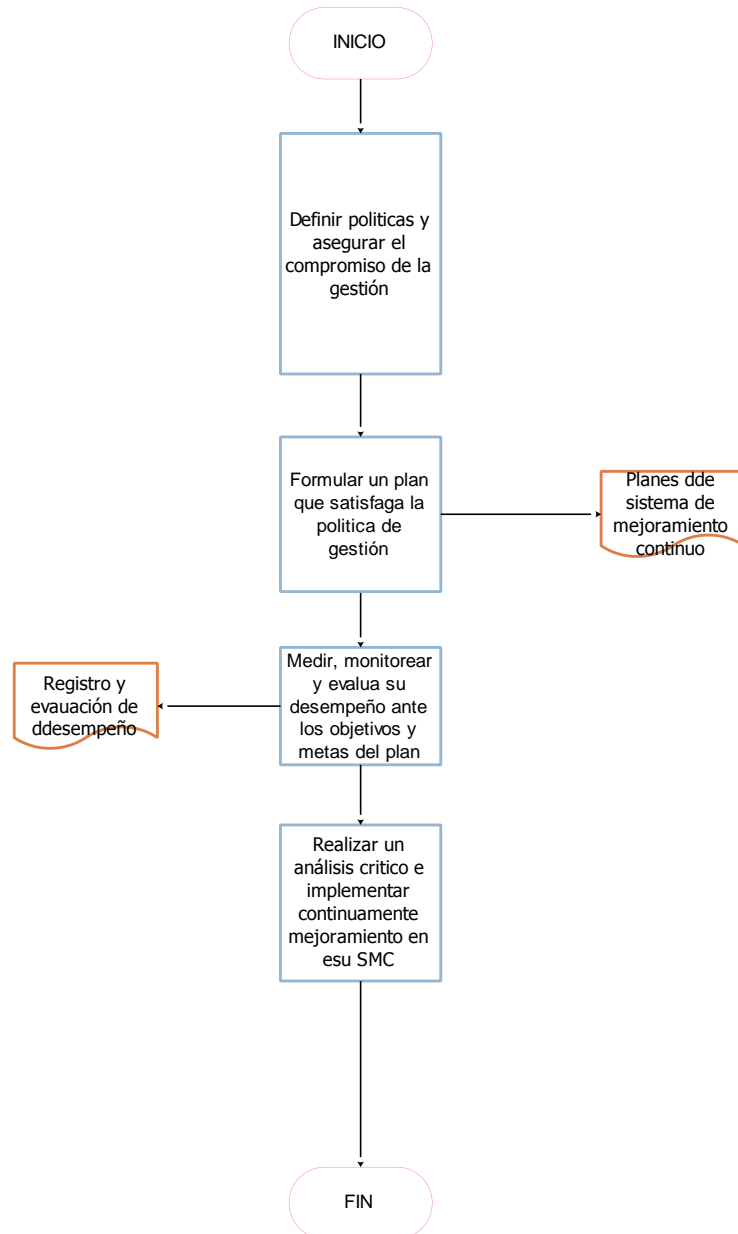
Los requisitos del sistema de gestión para el PMC están en el Mejoramiento continuo. El requisito más básico, es el de establecer y mantener un sistema de gestión que incluya todos los requisitos descritos en la norma.

El modelo básico para un sistema de gestión organizacional está descrito en el documento de orientación al PMC, como un proceso de cinco etapas:

- **Compromiso y política:** en esta fase, la organización define una política de gestión y asegura su compromiso con ella.
- **Planificación:** la organización formula un plan que satisfaga la política gestión.
- **Implantación:** la organización provee todos los recursos y mecanismos de apoyo para poner el plan en acción y lo ejecuta.
- **Medición y evaluación:** la organización mide, monitorea y evalúa su desempeño de gestión ante los objetivos y metas del plan.
- **Análisis crítica y mejoramiento:** la organización realizará un análisis crítico e implementará continuamente mejoramientos en su sistema, para alcanzar un perfeccionamiento de su desempeño organizativo en los diferentes proyectos que ejecuta.

DIAGRAMA: DE CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN GESTIÓN INICIAL

Edraw Trial Version



Para cumplir esta fase será importante establecer una cultura organizacional.

La Cultura Organizacional y el Sistema de mejoramiento continuo

El aseguramiento del sistema de mejoramiento continuo es un medio no solamente para dar confianza a la organización de que el servicio cumplirá con ciertas especificaciones.

También permitirá bajar los costos operativos. Todo modelo de aseguramiento de la calidad busca que las “cosas se hagan bien la primera vez”, y de esta manera se crea una cultura organizacional y minimiza el despilfarro, evita los reprocesos y optimiza el uso de los insumos. El mejoramiento continuo se convierte no solo en un medio para impulsar el aumento de la productividad de la organización.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por la organización, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficiencia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente (beneficiario).

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estrategia por la alta dirección de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de la empresa estarán influidos por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

Para conducir y operar la organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se

puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de la organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que puede ser utilizado por la alta dirección con el fin de conducir a la organización CTB hacia una mejora en el desempeño.

- a) **Enfoque al beneficiario:** la organización depende de sus beneficiarios y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder en los logros de los objetivos de la organización.
- b) **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en los procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistemas para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema,

contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de los objetivos.

- f) **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente con el beneficiario:** la organización y sus beneficiarios son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

6.6.1.3. Tercera Fase: VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE GESTIÓN

Identificación de los requisitos de gestión para el PMC

La CTB deberá especificar el sector económico o social en la que sus proyectos están inmersos, para que los mismos puedan ser especificados por la organización anticipándose a los requisitos de los beneficiarios y las disposiciones reglamentarias del sector.

Los requisitos para los proyectos y en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos de:

- Especificaciones técnicas
- Normas y alcance del proyecto
- Normas de los procesos que tienen relación con el proyecto
- Requisitos reglamentarios (requisitos de ordenanzas municipales, ordenanzas sanitarias, de medio ambiente y otros).

Proceso de gestión para el PMC

Las estrategias de administración gerencial que deberá tomar en cuenta la CTB serán con un enfoque basado en procesos, teniendo como principios; la capacidad o aptitud de la CTB para realizar sus proyectos y que cumpla los requisitos de las instituciones que regulan y las expectativas de los beneficiarios. Otro principio será la satisfacción de los beneficiarios, es decir la percepción de éstos sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas con los proyectos. Bajo este principio se fundamenta el establecimiento de los objetivos de calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con las metas de la organización; el PMC

como parte de la gestión de la empresa deberá incrementar, calidad, competitividad y cumplir los requisitos y exigencias de los beneficiarios.

Los beneficios de un PMC son:

- Transferencia de conocimientos – habilidades
- Se fomenta la motivación y el trabajo en equipo
- Reducción de costos y calidad de los servicios o productos.
- Aumento de la competitividad
- Aumento de la satisfacción de los beneficiarios
- Ofrecer aseguramiento de la conformidad con los requisitos de los beneficiarios y los requisitos reglamentarios que le sean aplicables.

La CTB debe mantenerse al tanto de las exigencias legales y de otros requisitos que se apliquen a los aspectos de gestión de sus actividades, productos y servicios.

Esto incluye requisitos específicos de la actividad, tales como licencias o permisos que regulan las ordenanzas municipales o algunos ministerios (aprobación de planos arquitectónicos, estructurales, licencias ambientales, fichas ambientales, licencias del Ministerio de Salud y otros), así como aquellos relacionados a los productos o servicios que se espera obtener con los proyectos.

Puede incluir exigencias desarrolladas internamente por la organización, como requisitos para proveedores y subcontratistas.

Finalmente, puede incluir acuerdos locales, nacionales, interinstitucionales.

Verificación del cumplimiento de los requisitos de gestión

Seguimiento

Se deberá establecer un sistema de seguimiento para controlar el avance del PMC en las distintas fases, evaluando el desempeño de gestión de la empresa. El objetivo de este procedimiento será facilitar a la CTB herramientas para el control y evaluación que se debe realizar en el PMC.

Formatos

Se utilizaran formatos en los cuales se registren el cumplimiento de las actividades más importantes del PMC.

Cumplimiento de objetivos

Se cumplirá en el área administrativa, operativa de la CTB los objetivos que se plantearán de común acuerdo con sus directivos, en forma previa al inicio del PMC, debiéndose destacar los siguientes:

- Homogenización de conceptos y enfoques sobre competitividad, calidad y productividad desde el nivel directivo hasta el personal de apoyo.
- Equipo de consultores internos, listos para impulsar y mantener el proceso indefinidamente.
- Concientización e involucramiento a nivel de todo el talento humano de la CTB de la necesidad de tomar decisiones en base a datos y no a conjeturas.
- Mejoramiento de los sistemas de seguimiento, control de los proyectos y actividades con sus respectivos indicadores de los

resultados aportados por el talento humano de las diferentes unidades operativas.

- Determinación del estado deseado por la organización señalando los “resultados” y las condiciones de operación que tendrá en el futuro.
- Se ha diseñado y se están cumpliendo acciones para garantizar la estabilidad de los resultados obtenidos.
- Concientización en los niveles directivos y operativos de la CTB de la necesidad de mejorar los procesos en todas sus áreas funcionales.

Los formatos propuestos son los siguientes:

Cuadro No. 1
SITUACIÓN AL INICIO VERSUS SITUACIÓN A LA FINALIZACIÓN DE LA PRIMERA FASE DEL PMC.

ASPECTOS CLAVE	Al iniciar el sistema de gestión de la competitividad sobre la base del PMC			Después de 11 meses de iniciado el sistema de gestión de la competitividad sobre la base del PMC		
	SI	NO	PARCIAL	SI	NO	PARCIAL
Diagnostico aprobado						
Medición del clima laboral						
Clima laboral: fortalezas						
Clima laboral: debilidades						
Reglamento interno						
Manual de funciones						
Manual de políticas, procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal						

Sistema de información interna						
Medición del nivel de satisfacción de los beneficiarios						
Registro de reclamos						
Ciclos de Gestión Estratégica y Despliegue de Objetivos Estratégicos						
Número de proyectos de mejoramiento implementados						

Resultados cualitativos

A nivel de resultados cualitativos, en todas las áreas administrativas y operativas se deberán registrar los hechos, que se superaron y cumplimiento de objetivos propuestos:

Resultados cuantitativos esperados

En relación a los resultados cuantitativos esperados deberán ser los siguientes:

- Incremento del volumen de proyectos programados como el número de proyectos realizados por año.
- Mejoramiento de los indicadores de productividad laboral (personal de base, Gerencia Media y Alta gerencia) en rangos de mejoramiento.
- Mejoramiento continuo de indicadores de gestión.
- Disminución de quejas y reclamos de los beneficiarios.
- Tener procesos técnicos – científicos estandarizados.

En esta etapa son realizadas las mediciones, monitoreo y evaluación del desempeño de gestión de los proyectos o de la organización. La acción preventiva es enfatizada a través del continuo monitoreo, lo que disminuirá el número de acciones correctivas en los procesos de los proyectos.

Los problemas o anomalías deben ser encontrados y corregidos en la fuente generadora y no al final del proceso o del proyecto. Después que ocurre la inconformidad, se debe aplicar estrategias determinadas, para solucionar los problemas o causas que conllevan a la inconformidad.

Mientras más oportuno sea la identificación del problema y de las causas se encontrará los procedimientos para resolverlos, lo que permitirá el ahorro de costos y de recursos institucionales.

La organización debe cumplir los siguientes procedimientos:

- Establece acciones preventivas;
- Realiza acciones correctivas, siempre que sean necesarias;
- Controla las tareas bajo las responsabilidades individuales y trabajo en equipo;
- Elabora procedimientos, instrucciones de trabajo y auditorías;
- Difunde conceptos y prácticas del PMC; y,
- Busca el mejoramiento continuo.

El monitoreo y las acciones correctivas pasarán a ser procedimientos usuales del Proceso de Mejoramiento Continuo, para encontrar y ajustarse a niveles de calidad y productividad.

El monitoreo y control del proceso son realizados por medio de:

- Medición periódica en puntos relevantes;
- Identificación de las no conformidades;

- Estímulo a las acciones preventivas, evitando las correctivas;
- Registro de las situaciones anormales de operación; y,
- Promoción de auditorías periódicas del proceso.



Monitoreo y medición

La idea clave de la evaluación del desempeño del PMC es la noción de que “Solo se puede administrar lo que se puede medir”. Por lo tanto, el primer requisito básico en la verificación y acción correctiva será el de establecer y mantener procedimientos documentados para el monitoreo y medición regulares de las características claves de las operaciones y actividades de la organización.

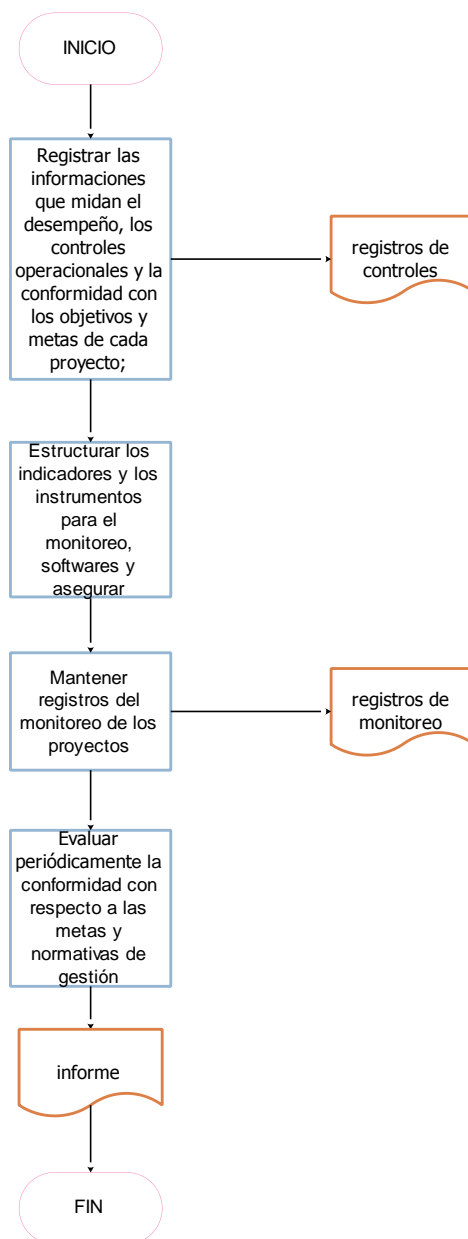
Los procedimientos documentados incluyen:

- Registrar las informaciones que midan el desempeño, los controles operacionales y la conformidad con los objetivos y metas de cada proyecto y de la organización;

- Estructurar los indicadores y los instrumentos para el monitoreo, y asegurar confiabilidad;
- Mantener registros del monitoreo de los proyectos.
- Evaluar periódicamente la conformidad con respecto a las metas y normativas de gestión relevantes.

DIAGRAMA: DE MEDICIÓN Y MONITOREO

Edraw Trial Version



El principio de orientación del PMC se sustenta en la identificación de los indicadores de desempeño de gestión apropiados para la organización sea un proceso continuo. Se recomienda que tales indicadores sean objetivos, verificables.

Es necesario establecer y mantener procedimientos para monitorear y medir periódicamente las características principales de los procesos de los proyectos, actividades que puedan tener un impacto significativo sobre los resultados que persigue la CTB.

6.6.1.4. Cuarta Fase: PROGRAMA DE GESTIÓN DEL PMC Y CONTROL OPERACIONAL

Identificación de Evaluación de Aspectos de Gestión

Introducción

Un aspecto de gestión deberá ser definido en el PMC como un “elemento de las actividades, productos y servicios que la CTB desea interactuar con los beneficiarios de los proyectos. Un aspecto de sistema del PMC acrecienta los resultados significativos por lo tanto se mejoran los impactos de la gestión de la institución.

La organización debe establecer y mantener un procedimiento actualizado para identificar los indicadores de gestión de sus actividades, productos y servicios. Una forma de identificarlos será trabajar a partir de las exigencias normadas y reglamentadas que sean los puntos clave.

Otra de las actividades importantes de orientación PMC, será focalizar los proyectos que generan algún cambio en su etapa de planificación, organización y ejecución. La organización podrá concentrar esfuerzos en los resultados de cualquier evaluación de gestión. Esta información permitirá determinar no conformidades de gestión existentes.

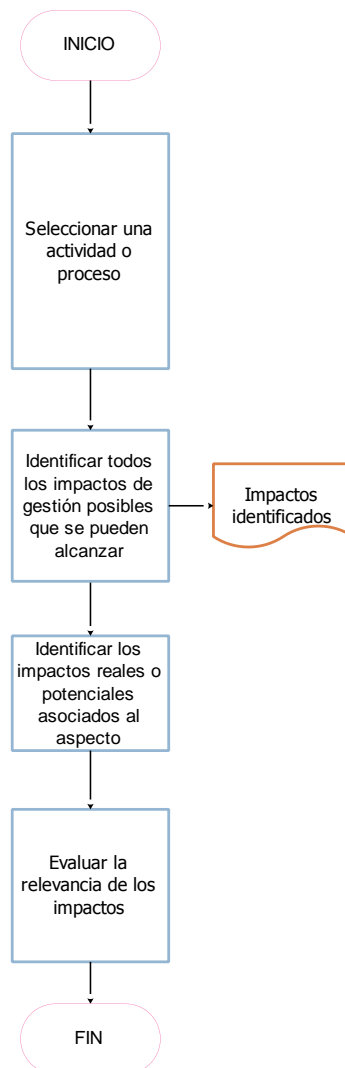
El ejercicio de identificación de los indicadores de gestión fortalecerá a los funcionarios, mejorará la investigación y desarrollo. La finalidad de la identificación de los indicadores de gestión será determinar cuáles de ellos tienen o pueden tener impactos significativos. Esto asegura que los indicadores sean mejorados en forma continua.

El PMC sugiere un procedimiento de cuatro etapas para identificar los impactos:

1. Seleccionar una actividad o proceso
2. Identificar todos los impactos de gestión posibles que se pueden alcanzar.
3. Identificar los impactos reales o potenciales asociados al aspecto.
4. Evaluar la relevancia de los impactos.

DIAGRAMA DE IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS

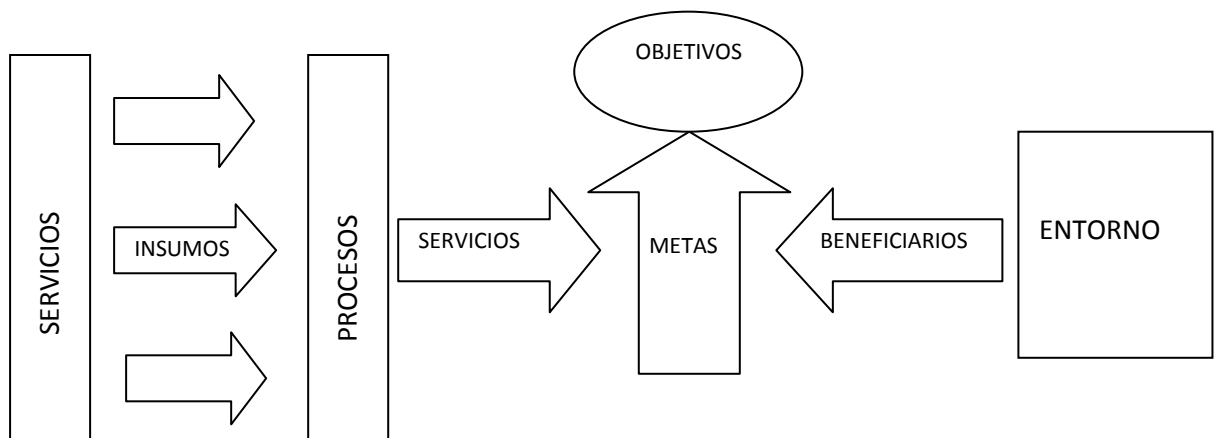
Edraw Trial Version



Aplicación de indicadores de gestión

Los indicadores que tendrá la organización para poder medir cualquier proceso sea este de tipo general o particular y a través de ello poder obtener información rápida del desempeño o evolución de actividades correlacionadas. Permitirán hacer comparaciones estimaciones, presentaciones numéricas gráficas y otros.

Criterios para la construcción



Aspectos a evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de los procedimientos deberán posibilitar la medición de:

- Impacto
- Calidad
- Cobertura
- Eficiencia
- Economía
- Efectividad
- Ética

- a) **Impacto**, medirá el cumplimiento de los objetivos y metas de los proyectos o de la gestión de la organización. Cuantificará los valores y efectos en la población objeto del proyecto; medirá el desarrollo de los procesos que se han aplicado en la gestión del proyecto.
- b) **Calidad**. Este indicador medirá la calidad de los productos y metas alcanzadas en el proyecto y si estas satisfacen a la población objeto del proyecto.
- c) **Cobertura**. Informará sobre el alcance de los procesos y acciones que se aplican en los proyectos.
- d) **Eficiencia**. Medirá la relación de los costos unitarios y la productividad. Aquí se cuantifica la utilización racional de los recursos financieros, económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo y se hace una relación con los productos alcanzados.
- e) **Economía**. Se medirá la oportunidad del gasto, de la cantidad y la calidad de tal forma que permita lograr los menores costos con mayores beneficios. Aquí se abordará el principio de la relación costo /beneficio.
- f) **Efectividad**. Es la medición de cumplimiento de metas en los plazos planificados. La relación será metas alcanzadas / metas estimadas x 100.
- g) **Ética**. Se comprenderá por la medición del conjunto de principios y normas, valores que ha aplicado el talento humano en la gestión de los proyectos, que ejecuta la CTB. Los indicadores a medir son: compromiso, honestidad, integridad, manejo adecuado de la información, responsabilidad de los procesos ejecutados.

Metodología

La metodología que se utilizará, para medir los aspectos de gestión se fundamenta en lo siguiente:

Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa
Excelente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

Esta metodología permitirá identificar los aspectos de gestión de los proyectos o en general de las actividades de la organización. De esta manera, se podrá determinar los impactos de gestión asociados a ellos y evaluar la relevancia. Como registro de esta evaluación, se podrá utilizar Planillas de Evaluación de Aspectos.

Para efectuar una medición de desempeño individual, de un proceso, de un proyecto, se fundamentará en los planes operativos de la organización, basándose en las metas de los proyectos y los logros a alcanzar.

El proceso básico será el siguiente:

- Establecimiento de normas
- Medición de desempeño basándose en estas normas
- Factores de corrección o variaciones respecto a las normas y planes.

Establecimiento de normas. Las normas serán los criterios obligatorios de desempeño, las cuales deberán ser estructuradas por un

equipo técnico de la organización y se fundamentaran en los reglamentos, resoluciones, acuerdos institucionales.

Medición de desempeño. Una vez determinado los indicadores de referencia diseñados, para evaluar en forma cuantitativa y cualitativa la gestión planificada, se medirán los logros alcanzados, se compararán las previsiones, desviaciones y sus causas respectivas, que pueden ser internas y externas.

Enfoque cualitativo. Esta metodología permitirá medir en forma cualitativa los indicadores de gestión.

Enfoque cuantitativo. Permitirá medir en forma cuantitativa, utilizando parámetros matemáticos, índices referenciales, y establecer comparaciones estadísticas y periódicas de las evaluaciones de los proyectos que ejecuta la CTB.

Operatividad de la evaluación

a) Número de la operación/ etapa

Será la numeración secuencial (1,2,3,...n) de las operaciones relacionadas con los Flujogramas del Proceso de cada proyecto que se quiere medir, de esta forma se medirá el proceso, los insumos, los productos y el contexto. Esto permitirá realizar comparaciones y estimaciones numéricas, gráficas entre otros. Las interrogativas podrán ser:

- ¿Qué se quiere medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

b) Descripción del aspecto a evaluar

Listar los indicadores que se quieren evaluar y posibiliten la medición de impacto, calidad, cobertura, eficiencia, economía, efectividad, ética. Los aspectos de entrada será la información del o los procesos, de los resultados que se persigue en éstos. La descripción debe contemplar el mayor número posible de informaciones, tales como: tipos de resultados alcanzados, metas planificadas / metas alcanzadas, presupuestos asignados en relación a presupuestos ejecutados y otros.

6.6.1.5. Quinta Fase: IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

Asignación de Responsabilidades

Definición de la estructura de gestión y establecimiento de responsabilidades, documentándola convenientemente.

Funciones:

- Definición de las funciones y responsabilidades que deben ser asignadas para la operación del PMC.
- Dotar de recursos para poner en marcha el PMC.
- Establecimiento del organigrama del PMC.
- Comunicación en el seno de la organización.
- Las funciones y responsabilidades parten del nivel jerárquico superior y alcanzan hasta al último trabajador que tenga una relación con el sistema.
- La dotación de recursos adecuada, técnica y humana, debe cubrir las necesidades y procedimientos establecidos en el proceso.

Documentación y registros del sistema de gestión

Elaboración de la documentación de soporte del sistema de gestión y del procedimiento de control que rige su redacción, aprobación, distribución, aplicación y revisión.

Funciones:

- Dado que parte de la documentación necesaria para la gestión documental puede estar elaborada previamente, se requiere, inicialmente, identificar su posible existencia.

- Determinación de las lagunas documentales que sea preciso cubrir para asegurar el funcionamiento del PMC.
- Definir las responsabilidades para la redacción, aprobación, distribución, aplicación y revisión de la documentación y de los registros del PMC.
- Redacción de un documento que sirva como marco de referencia para el PMC.
- La documentación se compone de:
 - Manual de Gestión de procesos.
 - Procedimientos.
 - Instrucciones Técnicas.
 - Registros.
- Evitar estructuras documentales complejas.
- La sencillez potenciará el funcionamiento del proceso.
- Evitar los documentos “estándar”. Una documentación bien ajustada a las características de los procesos de la organización facilitará, el buen funcionamiento del sistema.

Plan de formación y sensibilización

Sensibilización y formación del talento humano para que el PMC pueda ser llevado a cabo con éxito.

Funciones:

- Elaborar un procedimiento para identificar las necesidades de formación y sensibilización del talento humano.
- Diseñar y aplicar un plan de formación y sensibilización.
- Disponer de registros sobre las actuaciones realizadas.
- Revisar periódicamente la planificación, incorporando las propuestas de mejora del talento humano.

Plan de comunicación e información

Desarrollar un plan de comunicación (interna) estructurado para mantener y potenciar la eficacia del PMC, haciendo que la información se distribuya adecuadamente de forma bidireccional.

Funciones:

- Definir y desarrollar los mecanismos necesarios para una adecuada comunicación interna: bidireccional, efectiva, constante.
- Definir y desarrollar (o, en caso contrario, documentar) los mecanismos necesarios para una adecuada comunicación: bidireccional.
- Diseñar un procedimiento para recibir, documentar y actuar ante informaciones, propuestas o reclamaciones de terceros.

Planificación ante casos de emergencia

Análisis de las posibles situaciones de emergencia y establecimiento de un plan de actuación.

Funciones:

- Identificación de los casos de emergencia en los procesos de los proyectos que ejecuta la organización.
- Análisis de las medidas preventivas para evitar las potenciales situaciones de emergencia.
- Análisis de las medidas de actuación en caso de emergencia para minimizar cualquier impacto.
- Diseño e implantación de los procedimientos de prevención y de actuación en caso de emergencia.
- Diseño e implantación de un procedimiento de investigación de las causas de incidentes, accidentes y emergencias.

- Evaluación de las necesidades de formación.
- Comprobación periódica del adecuado funcionamiento de las medidas previstas.

Indicadores de gestión

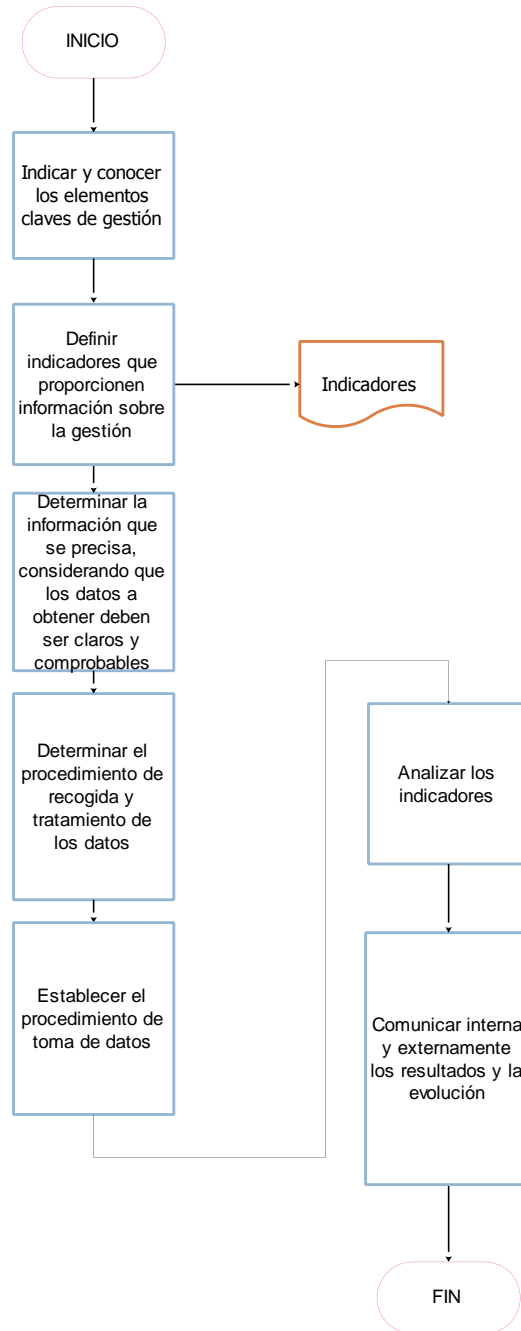
Definir los indicadores que permitan el correcto funcionamiento del PMC.

Funciones:

- Identificar y conocer los elementos clave del PMC.
- Definir indicadores que proporcionen información sobre la gestión de:
 - a) Comunicación
 - b) Formación
 - c) Cumplimiento legal
 - d) Cumplimiento de objetivos
 - e) Acciones preventivas y correctivas
- Determinar la información que se precisa, considerando que los datos a obtener deben ser claros y comprobables.
- Determinar el procedimiento de recogida y tratamiento de los datos.
- Establecer el procedimiento de toma de datos.
- Analizar los indicadores.
- Comunicar internamente los resultados y la evolución.

DIAGRAMA: DE INDICADORES DE GESTIÓN

Edraw Trial Version



Asignación de responsabilidades

Objetivos y metas

Establecer y mantener documentados los objetivos y metas del PMC en cada función y niveles relevantes de la organización. Los objetivos y metas podrán ser aplicados a través de la organización o ser específicos de una instalación o actividad.

Al establecer y revisar sus objetivos, la organización deberá considerar los requisitos legales y otros requisitos, sus opciones tecnológicas, sus requisitos financieros, operacionales, así como la visión de las partes interesadas.

Es recomendable que los objetivos sean específicos y que las metas sean mensurables, factibles, y que consideren medidas preventivas, apropiadas.

Una vez definidos los objetivos y metas, será recomendable que la organización considere el establecimiento de indicadores de desempeño de gestión. Tales indicadores pueden ser utilizados como base para un sistema de evaluación del desempeño de gestión, los cuales pueden proveer informaciones sobre los sistemas operacionales.

Es necesario establecer objetivos generales con las respectivas metas, con base en la política y en la evaluación de los impactos.

Es necesario garantizar que todos los procesos y actividades sean controlados.

Estructura y responsabilidad

Como en cualquier sistema gerencial, se deberá aplicar:

- Defina, documente y comunique claramente los papeles, las responsabilidades y las autoridades que implementarán el PMC; y,
- Provea los recursos humanos, financieros y técnicos esenciales para la realización del sistema.

Para realizarlo, la alta administración deberá nombrar un “representante específico de la gerencia independiente de otras responsabilidades”, debe asegurar que el PMC será mantenido e implementado, y que, a la vez, será responsable de informar el desempeño del mismo a la gerencia.

El representante puede ser el gerente general de la organización o un comité que incluya los responsables o directores de las áreas corporativas. La implicación es que queda a cargo de la organización determinar en dónde el representante de la gerencia se encaja en la jerarquía corporativa.

El principio de orientación enfatiza que el representante de la gerencia debe tener autoridad, responsabilidad y recursos suficientes para asegurar que el PMC sea implantado de modo eficaz.

Compromiso de toda la organización

Un tema clave es que el desempeño de la organización no es la responsabilidad del gerente, sino de que todo el talento humano en la organización tiene un rol a desarrollar. Las responsabilidades por el tema de gestión. Los directores de cada área son responsables por asegurar el

cumplimiento de los programas del PMC y por designar responsabilidades al talento humano cuyos procesos sean relevantes para los objetivos de calidad y productividad de la organización.

La comunicación deberá ser crítica, de tal manera que todo el talento humano comprenda su rol en el desempeño de sus procesos. Para lo cual puede ser dividido por áreas en la organización.

La implementación del PMC es una invitación a un cambio cultural. Por primera vez, el talento humano puede estar liderando con responsabilidad los indicadores de calidad para convertirse en tarea de todos. La gestión exige el mismo tipo de cambio de actitudes para asegurar el desempeño y responsabilidad de todos.

Es necesario definir y documentar la responsabilidad, autoridad e interrelación del personal que ejecuta actividades que influyan en el ambiente, así como posibilitar el entrenamiento y proveer recursos.

Documentación y requisitos del sistema de gestión

Documentación del PMC

El principio es establecer y mantener informaciones que describan los “elementos esenciales del PMC y sus interacciones” y que ofrezcan “instrucciones para la documentación relacionadas”. Las informaciones pueden estar en papel o en forma electrónica. La documentación provee un panorama útil al sistema.

La documentación del sistema no necesitará, realmente, contener todos los procedimientos e instrucciones operacionales o documentos similares, pero puede orientar a los usuarios en dónde encontrar tales

informaciones. Las informaciones relacionadas pueden incluir procedimientos operacionales internos, informaciones de proceso, instrucciones de trabajo, planes para casos de emergencias en las instalaciones, registro y otras.

Con frecuencia, las organizaciones que aplican un PMC crean un manual que prevé lo básico, como las políticas, objetivos, metas, principales papeles y responsabilidades. El manual hace referencia a la documentación relacionada y otros aspectos del sistema gerencial de la organización.

El manual del PMC normalmente contendrá las políticas, objetivos y metas básicas y otras informaciones generales sobre el sistema. Los procedimientos operacionales describen el flujo general de la actividad. Las instrucciones de trabajo son más detalladas; son directrices específicas para las actividades. Los registros incluyen toda la documentación necesaria para mostrar el cumplimiento del PMC y de sus requisitos.

Plan de formación de sensibilización

El principio requiere que la organización establezca un procedimiento PHVA como herramienta administrativa para identificar necesidades de entrenamiento y asegurar que todas las personas “cuyo trabajo pueda crear un impacto significativo en el mejoramiento continuo de calidad y productividad de los procesos y reciban la capacitación apropiada.

El entrenamiento exigido depende del cargo y de las tareas. Será más extenso y desarrollado para generar habilidades para aquel talento humano involucrado directamente en las actividades del PMC. El

entrenamiento puede ser desarrollado para cumplir las normas de calidad y productividad.

Sin embargo, todos deben recibir un entrenamiento básico de concientización para familiarizarse con el PMC. Se requerirá que todo el talento humano o miembros de la organización tengan conciencia de:

- Sus roles y responsabilidades en el contexto del PMC;
- Los impactos significativos, reales o potenciales, de sus actividades de trabajo;
- La importancia del cumplimiento de las políticas, procedimientos y requisitos del PMC;
- Los beneficios resultantes de un mejor desempeño personal; y,
- Las consecuencias de la inobservancia de los procedimientos.

El principio señala que se puede obtener los siguientes resultados:

- Identifican las necesidades de entrenamiento;
- Desarrollan planes de entrenamiento;
- Se aseguran que el programa de entrenamiento esté en conformidad con los requisitos reglamentares y otros;
- Ofertan el entrenamiento;
- Documentan el entrenamiento; y,
- Mejoran el programa de entrenamiento.

Plan de comunicación e información

Comunicación

Los principios del PMC reconoce la necesidad de comunicaciones internas y externas sobre temas de mejoramiento del desempeño, calidad y productividad de los procesos. El requisito básico es establecer y mantener procedimientos para:

- Viabilizar la comunicación interna entre los varios niveles y funciones de la organización;
- Recibir, documentar y responder “comunicaciones relevantes de entidades externas interesadas” en lo que se refiere a aspectos gerenciales y al PMC.

Existen dos modificadores de este requisito, que la comunicación sea “relevante” y que ella responde a “entidades interesadas”. Esto significa que la organización es quien decide lo que es comunicación relevante y que, por lo tanto, ella no necesita responder a todos y a cualquier entidad sobre cualquier asunto.

El requisito básico para comunicarse con las entidades externas interesadas es reactivo y pasivo: si alguien solicita informaciones relevantes, la organización deberá responder.

Es necesario establecer y mantener procedimientos para:

- Comunicación interna entre los varios niveles organizacionales;
- Recibimiento, tratamiento y respuesta a comunicaciones de las partes interesadas.

6.6.1.6. Sexta Fase: REVISIÓN

La certificación voluntaria del sistema tiene la ventaja de hacer que una tercera parte independiente evalúe y acredite el correcto funcionamiento del PMC implantado en la organización.

Programa de auditorías

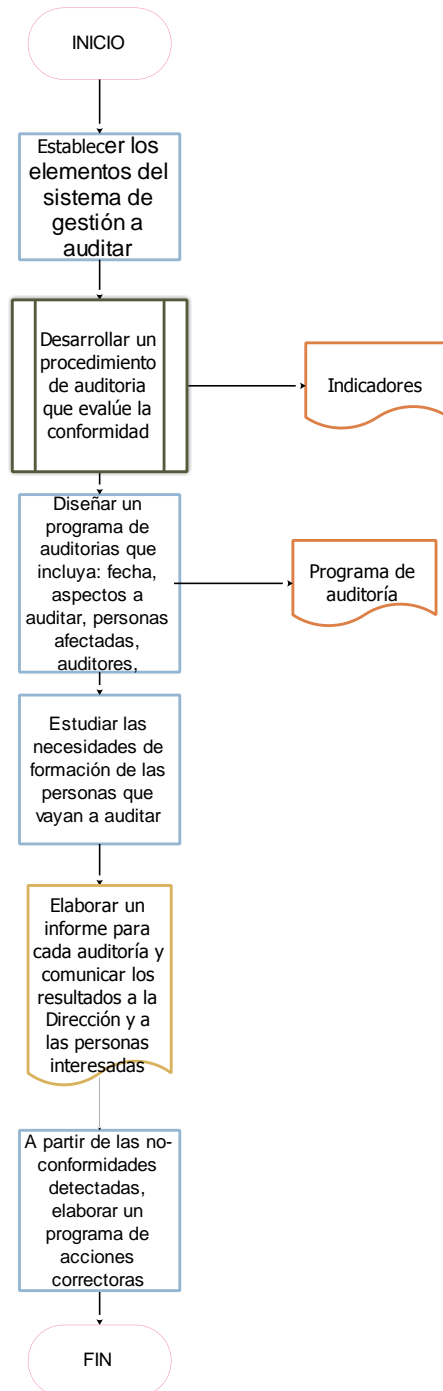
Establecer un programa de auditorías del PMC de la organización.

Funciones:

- Establecer los elementos del PMC a auditar.
- Desarrollar un procedimiento de auditoría que evalúe la conformidad con la norma.
- Diseñar un programa de auditorías que incluya: fecha, aspectos a auditar, personas afectadas, auditores, etc.
- Estudiar las necesidades de formación del talento humano que vayan a auditar.
- Elaborar un informe para cada auditoría y comunicar los resultados a la Dirección y a las personas interesadas.
- A partir de las no-conformidades detectadas, elaborar un programa de acciones correctoras.

DIAGRAMA: DE PROGRAMA DE AUDITORIAS

Edraw Trial Version



Periódicamente la organización deberá examinar el PMC para asegurar que funcione. Se requiere que la empresa realice auditorías del PMC. Esto consiste en realizar una auditoría del sistema y no de la conformidad técnica con leyes y normas.

El objetivo es asegurar que el PMC “esté en conformidad con la planificación para la gestión, lo que incluye los requisitos de la norma, y que haya sido adecuadamente implementado y mantenido. El otro objetivo es realizar la auditoría del PMC para obtener informaciones sobre sus resultados a la gerencia.

La norma también enfatiza que el programa de la auditoría y la frecuencia con que es programado deben basarse en la importancia del sistema y en los resultados de auditorías anteriores.

Los procedimientos de auditoría deberán ser exhaustivos para cubrir los requisitos relacionados al logro de su objetivo, de la frecuencia de la realización de las mismas y de la metodología a ser empleada. También deben incluir las responsabilidades y requisitos de la conducción de las auditorías, así como de los resultados reportados.

Es necesario realizar verificaciones (auditorías) periódicas internas para asegurar el funcionamiento adecuado del sistema.

No conformidades, acciones preventivas y correctivas

Conjunto de actuaciones destinadas a mantener operativo el PMC de la organización, previniendo las desviaciones y corrigiendo aquellas que hayan llegado a producirse e identificarse.

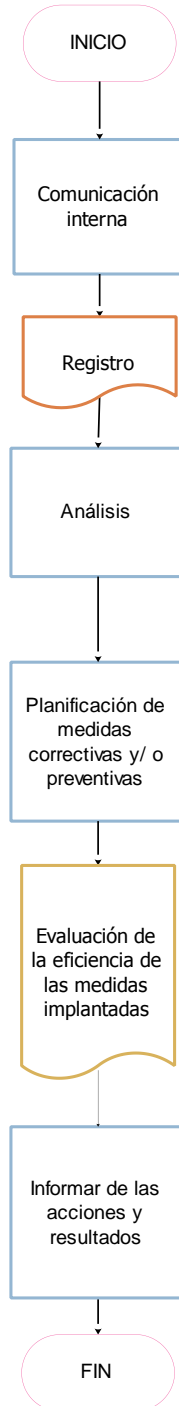
Funciones:

Elaborar un procedimiento de identificación de no-conformidades, incluyendo:

- a) Comunicación interna
- b) Registro
- c) Análisis
- d) Planificación de medidas correctivas y/o preventivas
- e) Evaluación de la eficacia de las medidas implantadas
- f) Informar de las acciones y resultados.

DIAGRAMA: NO CONFORMIDADES

Edraw Trial Version



Cuando hay problemas, la organización deberá estar preparada para corregirlos y evitar que vuelvan a ocurrir. La idea no es identificar el problema, sino comprender porque él ocurre y altera el sistema, de modo a que no vuelva a ocurrir.

La acción correctiva es el resultado de una planificación de procedimientos sistemáticos y formales de la organización para detectar las no conformidades o las oportunidades de mejoramiento existentes, con la finalidad de eliminar las causas de las mismas, prevenir las reincidencias y consolidar los beneficios obtenidos.

Es necesario establecer un sistema para definir responsabilidades y autoridades para tratar e investigar las no conformidades del sistema.

Revisión por la dirección

Proceso destinado a revisar de forma coordinada el funcionamiento del sistema, con la participación de la Dirección, de los responsables de implantación y de la operación del sistema.

Funciones:

Preparar un procedimiento para efectuar la revisión, incluyendo periodicidad y participantes.

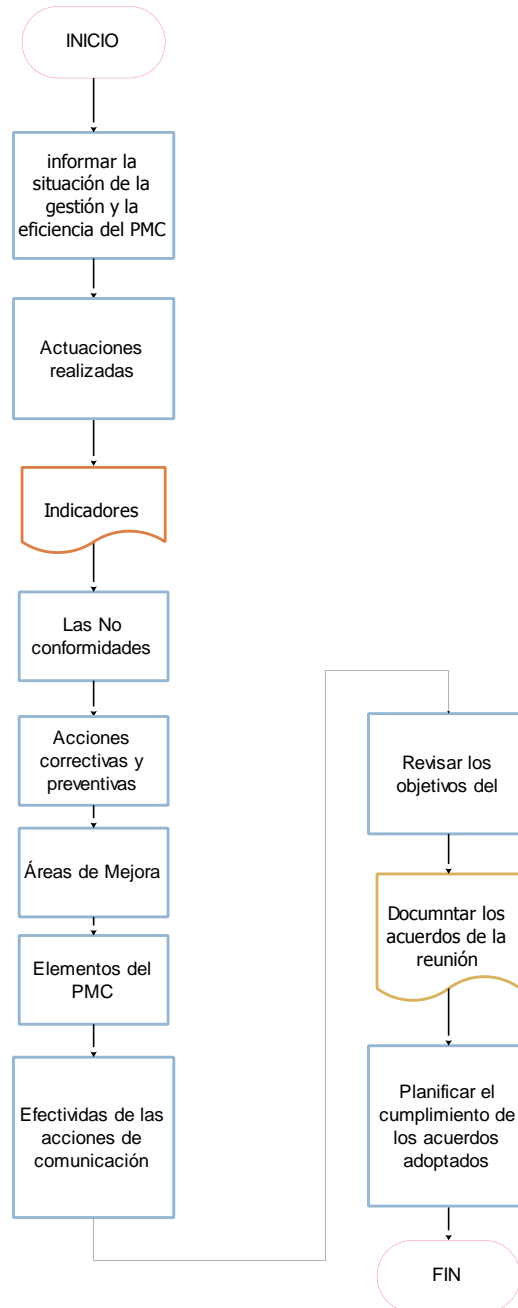
Analizar:

- a) La información sobre el PMC y la eficacia del mismo
- b) Las actuaciones realizadas
 - Los indicadores
 - Las no- conformidades

- Las acciones correctivas y preventivas
 - Las áreas de mejora
 - Los elementos del sistema
 - La efectividad de las acciones de comunicación
- c) Revisar los objetivos del sistema
- d) Documentar los acuerdos de la reunión
- e) Planificar el cumplimiento de los acuerdos adoptados.

DIAGRAMA: DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Edraw Trial Version



La etapa final del proceso básico del PMC es el análisis crítico del mismo. El principio exige que la alta administración realice un análisis crítico del PMC, siempre que sea apropiado, para asegurar que sea continuamente adecuado, apropiado y eficaz.

La gerencia debe asegurarse de que dispone de todas las informaciones necesarias para una evaluación global y efectiva y de que este análisis sea documentado.

La evaluación utilizará los resultados de la auditoría del PMC, verifica las circunstancias de cambios y el compromiso de la organización con el mejoramiento continuo, además de abordar los posibles cambios en las políticas y otros elementos del sistema.

Para completar el ciclo de mejoras continuas, la gerencia deberá planificar las acciones correctivas y preventivas para mejorar el PMC y realizar su seguimiento para asegurar que se las hayan ejecutado y se hayan mostrado eficaces. Los resultados del análisis gerencial pueden dictar cambios en las políticas lo que provocarán cambios en el propio PMC.

6.7. Impactos

6.8. Difusión

6.9. Bibliografía

- AMAT, Carlos** (2005) “Administración por Procesos un Enfoque Integrador Universidad de Valparaíso”.
- THOMPSON, Arthur** (1998) “Proyectos, Formulación Evaluación y Control”
Evaluación de Proyectos McGRAW – HILL, México,.
- BAIN, David** (2006) “Principios de Competitividad y Productividad, la solución a los problemas de la Empresa”, MAcGRAW - HILL, España.
- CRUZ, B.** (2001) “Sistema Nacional de certificación de competencias laborales”. CONOCOR. México
- CULTURAL S.A** (2002) “Fundamentos de la Administración por procesos”.Diccionario Contable, Edi. - Ábaco.
- DUANE, Michael** (2003) “Administración estratégica una herramienta para la competitividad, 2da Edición, agosto, California – EEUU”,
- DOUGLAS, C.** (2002) “Productividad y Competitividad MG”. GRAWN. HILL. Madrid.

- FEIGEREM, A.** (2002) “Introducción a la Competitividad y Productividad”. Traducción al español. Edición CECSA.
- HIOPEMAN, J.** (2006) “Procesos de Mejoramiento Continuo un Enfoque Integrador”. Editorial. Norma. España Madrid.
- ISO / CEL 17025.** (2004) “Requisitos Generales para la Gestión de Procesos de Mejoramiento de Continuo de Calidad y Productividad”. Quality Control. Achenson Dunan. España
- MC — GRAW
MIRANDA, Jorge** (2000), “Principios de la Administración Contabilidad” del Editorial McGraw – Hill, 2da Edición.- Colombia.
- MARROQUIN, P.** (2005) “Gestión de Mejoramiento Continuo”. Editorial Norma. Enero.
- OGLIASTRI, E.** (2001) “Estrategias de Mejoramiento Continuo para aumentar la Productividad”. Editorial. MR GRAW HILL
- NARANJO, Marcelo** “Administración de documentos por órdenes de producción”, editorial don Bosco, quito — Ecuador 1995.
- QUILLODRON, Federico** “Diseño y evaluación de proyectos de tesis”, universidad particular de Loja 1999.

SCHOTER, Jorge “Manual de proyectos para una Economía Solidaria”,
Bogotá – Colombia, 1981

VENEGAS, G. (2000) “Enfoque Integrador para Aumentar la
Productividad”. Editorial MC GRAW HILL.

www.realacademiadelalengua.es

www.google.com

www.monografias.com

[http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/09/01/la-
importancia-relevancia-la-gestion-procesos](http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/09/01/la-importancia-relevancia-la-gestion-procesos)

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptosProcesoMejoraYRedise>

<http://www.sermejores.com/competencias/Gestion07.htm>

www.gestiopolis.com/gestion-en-procesos.htm

<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html>

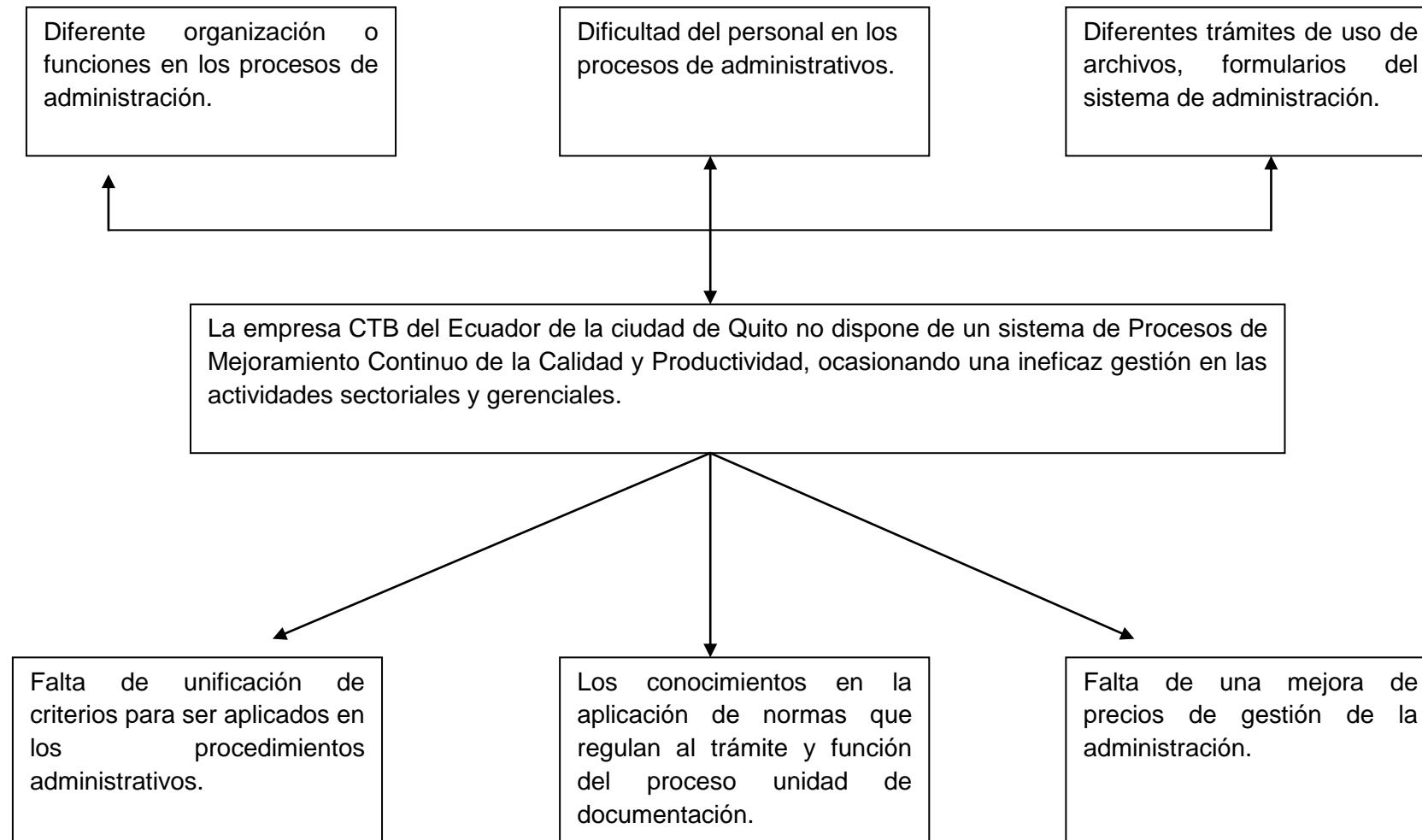
http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PHVA

<http://www.caballano.com/ca.htm>

6.10. Anexos

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas



Anexo 2: Matriz de Coherencia

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
La CTB del Ecuador dispone de un sistema de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, ocasionando una ineficaz gestión en las actividades Sectoriales y gerenciales.	Implementar Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, para unificar y aplicar procedimientos como una herramienta de mejora de la CTB del Ecuador.
SUB PROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS
1. ¿Qué criterios, técnicas se utilizan actualmente en la CTB del Ecuador referentes a los procesos administrativos?	1. Determinar un diagnostico situacional para establecer los procesos y criterios de la CTB del Ecuador, en relación a los procedimientos administrativos.
2. ¿Se dispone de un marco referencial científico referente a la administración?	2. Estructurar un marco teórico que cumpla información técnica científica del sistema de Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad.
3. ¿Se aplicado una metodología de investigación de esta temática?	3. Estructurar una metodología de investigación, técnico para reclutar y socializar información referente al tema.
4. ¿Que expectativas tienen los socios sobre la implementación de Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad?	4. Difundir el sistema de Procesos de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad a los socios de la CTB del Ecuador.

Anexo 3: Comunicación y autorización para aplicación de la encuesta

Quito, 5 de mayo 2011

Señores

COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA ECUADOR

Presente

De mi consideración,

Por medio del presente, solicito de la manera mas comedida se digne autorizar la aplicación de las encuestas a los técnicos de los proyectos que se ejecutan en las provincias de Imbabura, Carchi, Manabí, Esmeraldas y Pichincha; esto con el propósito de recopilar información la cual ayudará en la realización de mi tesis de grado para la licenciatura de Secretariado Ejecutivo en Español de la Universidad Técnica del Norte.

Por la favorable atención, anticipo mi agradecimiento.

Adriana Hernandez

C.C. 1002204558





CTB ECUADOR

**AGENCIA BELGA
DE DESARROLLO**

Doctor
Jaime Vizcaíno
DIRECTOR DE TESIS DE LA UTN
Presente

CONTACTO	NUESTRA REFERENCIA	SU REFERENCIA
	CTBECU-11/098	
MIÉRCOLES, 08 JUNIO 2011		ANEXO(S)
OBJETO		

De mi consideración:

Por medio del presente, me permito informarle que en referencia a la solicitud de la señora Adriana Hernández de fecha 5 de mayo de 2011, se le autorizó la aplicación de encuestas al personal técnico que coordina los proyectos que la cooperación viene implementando y ejecutando en las provincias de Imbabura, Carchi, Manabí, Esmeraldas y Pichincha.

Con este antecedente, le comunico que se realizó eficientemente la aplicación de dichas encuestas; las mismas que servirán para recopilar la información necesaria para la Tesis de Grado de la señora Hernandez.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Bart Uyttendaele
Representante Residente

AV. REPÚBLICA DE EL SALVADOR
N35-82 Y PORTUGAL
EDIFICIO TWIN TOWERS
TORRE I
PISO 12
OFICINAS C Y D
QUITO

T (+593) 2 226 25 60/61
T (+593) 2 225 60 23
F (+593) 2 225 49 20
REPRESENTATION.ECU@BTCCTB.ORG
WWW.BTCCTB.ORG

COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA
ASOCIACIÓN ANÓNIMA DE
DERECHO PÚBLICO
CERVENALIDAD SOCIAL

Anexo 4: Encuesta

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
PROGRAMAS SEMIPRESENCIALES**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL TÉCNICO - ADMINISTRATIVO DE LA
CTB DEL ECUADOR DE LA CIUDAD DE QUITO**

OBJETIVO

La presente encuesta tiene como objetivo determinar los niveles administrativos que se aplican actualmente en la organización CTB del Ecuador de la ciudad de Quito.

DATOS GENERALES

Fecha:.....

- 1. ¿Se aplica la administración por gestión de procesos en la institución?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
En ocasiones	<input type="checkbox"/>
No contesta	<input type="checkbox"/>

- 2. ¿Cuenta la organización CTB del Ecuador con un manual de procesos?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
En ocasiones	<input type="checkbox"/>
No contesta	<input type="checkbox"/>

3. ¿En qué áreas considera usted que se debe estructurar los procesos?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| Económico-Financiero | <input type="checkbox"/> |
| Manejo de información de proyectos | <input type="checkbox"/> |
| En todas | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Qué efectos administrativos – operativos ha ocasionado la falta de una administración por procesos?

- | | |
|----------------------------------------|--------------------------|
| Toma de decisiones | <input type="checkbox"/> |
| Manejo de la información | <input type="checkbox"/> |
| Interrelación administrativa-operativa | <input type="checkbox"/> |
| Cumplir con los informes | <input type="checkbox"/> |

5. Los informes que reporta usted a la matriz de la CTB de Quito son:

- | | |
|------------|--------------------------|
| Permanente | <input type="checkbox"/> |
| Ocasional | <input type="checkbox"/> |

6. En estructurar los informes considera usted que sus debilidades son:

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Administrativa | <input type="checkbox"/> |
| Operativa | <input type="checkbox"/> |
| Económica | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Por la naturaleza de su profesión tiene experiencia en el manejo administrativo de proyectos?

Si

No

8. ¿En qué áreas considera usted que debe la organización capacitarle?

Administrativa

Operativa

Económica-Financiera

9. ¿Qué herramientas claves considera usted que se debe aplicar para mejorar la gestión de los reportes de los proyectos a la oficina central?

Seguimiento a la planificación

Estandarizar nuevos métodos de trabajo

Definir nuevos estándares de Gestión

Cultura organizacional

10. ¿Se han identificado los problemas y oportunidades de mejoramiento continuo de las diferentes unidades operativas en función a los requerimientos?

Si

No

11. ¿Qué herramientas administrativa se ha aplicado para identificar los problemas y procesos a mejorar?

Árbol de problemas

FODA

ISHIKAWA

Matriz de afinidad

Otras herramientas

12. ¿Se ha implementado medición de gestión anual en los aspectos administrativos de los proyectos que Ud. coordina?

Si

No

13. ¿Se deben aplicar políticas que mejoren los procesos técnicos administrativos que ejecuta la organización?

Si

No

14. ¿Considera usted que es importante que se aplique un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad?

Si

No

15. ¿Considera usted que se mejorará la gestión en las áreas funcionales de la organización?

Si

No

16. ¿Considera usted que se incrementación los niveles de satisfacción y motivación del talento humano con la implementación del PMCCYP?

Si

No

Gracias.

Anexo 5: Fotografías

EJEMPLO DE PROYECTOS QUE ACTUALMENTE EJECUTA LA CTB EN EL ECUADOR



APOSINO:

SISTEMA DE AGUA POTABLE SALINAS



QUESINOR:

ELABORACIÓN DE LACTEOS NORTE DEL ECUADOR



**DESARROLLO RURAL:
MICROEMPRESA DE BORDADOS**



**DESARROLLO RURAL:
AGRICULTURA NORTE ECUADOR**



**DESARROLLO RURAL:
INDUSTRIA TEXTIL / OTAVALO**



**DESARROLLO RURAL:
LETRINIZACION/CARCHI**



**CAFÉ MANABI:
DESARROLLO DE LOS CAFETEROS**



**PROCANOR:
INFRAESTRUCTURA, COMERCIALIZACION Y DESARROLLO
DE CÁRNICOS
NORTE - ECUADOR**



**SALUD:
CONSTRUCCIÓN Y EQUIPAMIENTO DEL HOSPITAL DE
MACAS**



**MIP TIERRA NUEVA:
DESARROLLO DE LA NIÑEZ**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA IDENTIDAD:	DE	1002204558	
APELLIDOS NOMBRES:	Y	Hernández Padilla Adriana Maricela	
DIRECCIÓN:	Quito, Solanda 3, Gregorio Archilla S17-38		
EMAIL:	adriana.hernandezhp@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	022673595	TELÉFONO MÓVIL:	0992647263

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	IMPLEMENTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA (CTB) DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO
AUTOR (ES):	Hernández Padilla Adriana Maricela
FECHA: AAAAMMDD	2012/10/16
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en la especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español
ASESOR /DIRECTOR:	Dr. Jaime Vizcaíno MSc.

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Hernández Padilla Adriana Maricela, con cédula de identidad Nro. 1002204558, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, al 05 día del mes de noviembre del 2012

EL AUTOR:

(Firma).....
Nombre: Hernández Padilla Adriana Maricela
C.C.: 1002204558

ACEPTACIÓN:

(Firma)
Nombre: **ING. BETTY CHÁVEZ**
Cargo: **JEFE DE BIBLIOTECA**

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Hernández Padilla Adriana Maricela, con cédula de identidad Nro. 1002204558, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **“IMPLEMENTAR UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA (CTB) DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en la especialidad de Secretariado Ejecutivo en Español**, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma)

Nombre: Hernández Padilla Adriana Maricela

Cédula: 1002204558

Ibarra, al 05 día del mes de noviembre del 2012