

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Propuesta de un plan de mejora en la gestión por procesos para
la contratación docente, de la Facultad de Enfermería de la
Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima - 2018**

Por:
Jessica Alicia Vasquez Avila

Asesor:
Mg. Néstor Apaza Apaza

Lima, julio de 2018

DECLARACIÓN JURADA
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Mg. Néstor Apaza Apaza, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración/Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: **“Propuesta de un plan de mejora en la gestión por procesos para la contratación docente, de la Facultad de Enfermería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima - 2018”** constituye la memoria que presenta el(la) **Bachiller Jessica Alicia Vásquez Avila** para aspirar al título de Profesional de Licenciado, en Administración de Empresas ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Lima, a los *20 días de julio* del año 2018

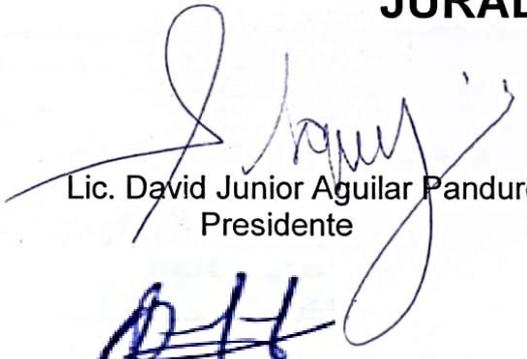

Mg. Néstor Apaza Apaza

Propuesta de un plan de mejora en la gestión por procesos para la
contratación docente, de la Facultad de Enfermería de la Universidad
Peruana Cayetano Heredia, Lima - 2018

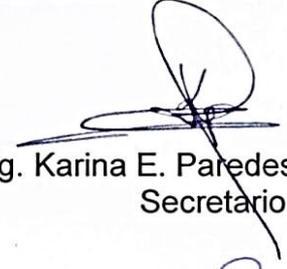
INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Presentada para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración y Negocios Internacionales

JURADO CALIFICADOR



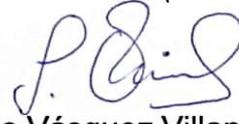
Lic. David Junior Aguilar Panduro
Presidente



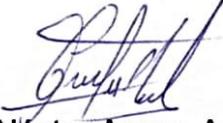
Mg. Karina E. Paredes Abanto
Secretario



Dr. Luis Eduardo Córdova Carranza
Vocal



Lic. Lizardo Vásquez Villanueva
Vocal



Mg. Néstor Apaza Apaza
Asesor

Lima, 20 de julio de 2018

Dedicatoria

A mi esposo, quien con su amor, confianza y apoyo constante, ha sabido brindarme su ayuda incondicional para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mis hijos Gerardo y Mathew, por su comprensión y por llenarme de fortaleza cuando lo necesito.

A mi madre, que desde el cielo me guía, para lograr mi objetivo.

Agradecimientos

Agradecer a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera.

A la Universidad Peruana Unión, por brindarme grandes maestros, quienes me ayudaron a crecer profesionalmente y ser mejor persona.

A mi Jefa Mg. Gianina Farro, por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y aplicar los conocimientos aprendidos.

A mi asesor por su paciencia y dedicación, para culminar nuestro objetivo.

Tabla de contenidos

Agradecimiento:	5
Índice de figuras	9
Resumen	10
Palabras clave: Procesos operativos, Procesos administrativos, procesos de apoyo.....	10
Abstract.....	11
Capítulo I. Contexto profesional	12
1.1. Trayectoria profesional:	12
1.2. Contexto de la experiencia	13
1.3. Datos generales de la empresa.....	14
1.3.1. Razón social:	14
1.3.2. Visión empresa	14
1.3.3. Misión empresa	14
1.3.4. Objetivos empresa	14
1.3.5. Valores.....	14
1.3.6. Organización empresa	15
1.4. Experiencia profesional realizada.	16
Capítulo II. El problema	17
2.2. Objetivos de la investigación.	18
2.2.1. Objetivo general.	18
2.2.2. Objetivos específicos.....	19
2.3. Justificación.....	19

2.4. Presuposición filosófica	20
Capítulo III. Revisión de la literatura	22
3.1. Antecedentes de la investigación.....	22
3.1.1. Antecedentes internacionales..	22
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	23
3.2. Fundamentos teóricos	24
3.2.1. Definición de gestión.....	25
3.2.1.1. Ciclo de gestión	25
3.2.2. Definición de proceso	26
3.2.2.1 Elementos de un proceso	27
3.2.2.2 Factores de un proceso.....	28
3.2.2.3 Mejoramiento del proceso	28
3.2.2. Gestión de procesos	29
3.2.2.1 Clasificación de los procesos.....	32
3.2.2.2 Ventajas de la gestión por procesos.....	33
3.2.2.3 Herramientas para la caracterización de los procesos.....	34
3.2.3. Definición del cliente.....	41
3.2.3.1 Tipos de clientes.....	42
Capítulo IV. Marco metodológico.....	43
4.1. Método para el abordaje de la experiencia	43
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad	43
4.3. Población y muestra de la empresa	43
4.4. Operacionalización de la temática abordada	44

4.4.1. Desarrollo de la temática abordada	46
Capítulo V. Resultados.....	49
5.1. Resultado de diagnóstico:.....	49
5.1.1. Resultados en relación al primer objetivo:	49
5.1.2. Resultado de diagnóstico en relación al segundo objetivo	50
5.1.3. Resultado de diagnóstico en relación al tercer objetivo	51
5.1.3. Resultado en relación al objetivo general.....	54
5.2. Resultados de propuesta	54
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.....	64
6.1. Conclusiones.....	64
6.2. Recomendaciones.....	65
Referencias.....	66

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama FAEN.....	15
Figura 2. El ciclo de la Gestión	26
Figura 3. Cuadro de entradas, proceso y salidas.....	28
Figura 4. Representación de una estructura por funciones.....	31
Figura 5. Sistema de Gestión en procesos.....	32
Figura 6. Modelo de formato para el registro de datos e información.....	35
Figura 7. Simbología – ANSI.....	36
Figura 8. Modelo de diagrama enriquecido.....	38
Figura 9. Mapa de procesos para una empresa industrial.....	40
Figura 10. Mapa de interacciones.....	41

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejora en los procesos de gestión para la contratación de docentes en la Facultad de Enfermería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Se partió de un diagnóstico situacional mediante una entrevista semiestructurada a los trabajadores de la Facultad de Enfermería. Se llegó a la siguiente conclusión: el área requiere una mejora en el proceso de contratación docente, en los aspectos administrativos operacionales y funcionales

Palabras clave: Procesos operativos, Procesos administrativos, procesos de apoyo

Abstract

The objective of this professional proficiency work was to make a proposal for improvement in the management processes for the hiring of teachers in the Faculty of Nursing of the Universidad Peruana Cayetano Heredia. We started with a situational diagnosis through a semi-structured interview to the workers of the Faculty of Nursing, arriving at the conclusion that the area requires an improvement, in the operational and functional administrative aspects in the teaching recruitment process.

Keywords: Operational processes, Administrative processes, support processes

Capítulo I

Contexto Profesional

1.1. Trayectoria profesional

La experiencia profesional obtenida en la Facultad de Enfermería data de hace 10 años, como secretaria técnica. El desempeño se desarrolló en varias áreas, logrando llegar al área académica en un nuevo cargo, esta vez como asistente administrativa; oportunidad que permitió la participando de capacitaciones para el manejo de un sistema operativo, que ayudara a monitorear el historial académico del estudiante.

Se logró mejorar los procesos académicos, agilizando los trámites y disminuyendo tiempos de elaboración de ellos. Actualmente, el desempeño que realizo es como responsable del área de Administración, teniendo a cargo personal administrativo, que monitorean procesos de las diversas áreas, dirigen eventos, presupuestan cursos que ofrece la FAEN, etc. Es una labor fascinante, a la vez de mucha responsabilidad.

En esta etapa de aprendizaje he tenido oportunidades de compartir conocimiento con autoridades, contadores y administradores, quienes con su experiencia profesional me orientan para realizar un trabajo correcto. Una de mis experiencias fue presupuestar cursos de educación continua, en el cual debía entender qué considerar y cuánto debería ganar la institución por el curso dictado, debería tener un margen de ganancia alto. Por ello, debía ajustar costos, incrementar alumnos, etc.

En el área de administración se tiene a cargo procesos de logística, finanzas, y recursos humanos. Se realizó el proceso de contrato a docentes, pagos de remuneraciones, pago a conferencistas mediante recibo por honorarios; todo ello, según la carga académica que solicite la Jefatura del Departamento Académico, este último proceso actualmente tiene una debilidad en el proceso que viene siguiendo.

Llevo seis meses en el área de administración, trabajando directamente con la Vicedecana, quien me considera mucho por el conocimiento adquirido en la UPEU.

1.2. Contexto de la experiencia

En el ámbito externo, la experiencia está basada en el sector académico, coordinación con centros hospitalarios para corresponder contraprestaciones, asimismo visitamos colegios para iniciar vínculo con alumnos, en el área de marketing asistimos a ferias, simulaciones, etc.

Anteriormente, la experiencia se enmarcó en empresas constructoras, en la Asociación Peruana de Facultades y Escuelas de Enfermería, monitoreando los ingresos de la Asociación, supervisando los eventos organizados para las Decanas de las diferentes Universidades del Perú.

En lo interno, me desempeñé en las diversas áreas de la Facultad de Enfermería, tales como Vicedecanato, Dirección de Pregrado, Investigación, Secretaría Académica, Área de calidad y Administración.

1.3. Datos generales de la empresa.

1.3.1. Razón social.

Facultad de Enfermería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia

1.3.2. Visión. Empresa.

Ser una Facultad líder, reconocida por su nivel nacional y en la región, en la formación de profesionales en enfermería, que investigar y promover la innovación tecnológica, con fines específicos, mejorar y recuperar la salud de las personas para el desarrollo del país.

1.3.3. Misión. Empresa.

Formar profesionales en Enfermería, centrada en la persona, comprometidos con el desarrollo de la sociedad, capaces de generar y difundir conocimientos, ciencia y tecnología con responsabilidad social.

1.3.4. Objetivos. Empresa.

Actualmente, la Facultad de Enfermería cuenta una estructura orgánica en constante desarrollo y continúa apostando por la formación de Enfermeras con alto nivel de excelencia, manteniendo su innegable aporte social al país.

1.3.5. Valores.

- Excelencia académica
- Investigación
- Cultura
- Compromiso universal con el país
- Compromiso con la calidad

- Liderazgo global
- Identificación institucional
- Identificación profesional
- Trabajo en equipo
- Integridad
- Libertad de pensamiento y expresión
- Rechazo a la violencia
- Iniciativa / creatividad

1.3.6. Organización. Empresa.

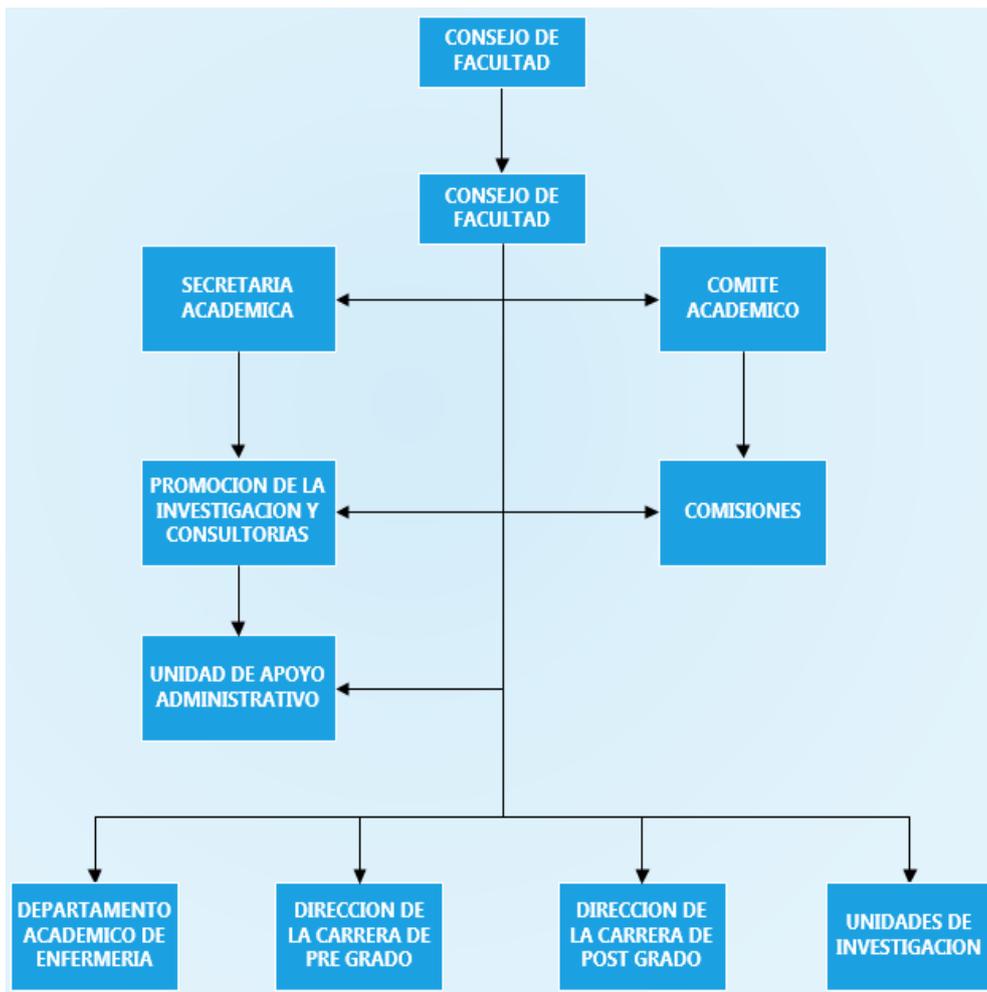


Figura 1. Organigrama de la Facultad de Enfermería

1.4. Experiencia profesional realizada.

Actualmente, trabajo en el área de Administración, en la cual nos encargamos de atender el proceso de logística, compras, contratación de personal, distribución de ambientes, apoyo en el soporte técnico, atender las solicitudes de material de escritorio a las diferentes áreas.

Realizo el contacto con proveedores ante una solicitud de compra, entregando cuadros comparativos para optar por una de ellas; también me encargo de realizar el presupuesto para la apertura de los diferentes cursos que dicta la Facultad: cursos de educación continua, asistencia a reuniones de planificación, informes presupuestales, etc.

Tengo a cargo una persona que me apoya en el proceso de gestión de contratos del personal docente y no docente, monitoreando que se logre el objetivo mensual. Hace seis meses estuve a cargo de la Oficina de Secretaria Académica, donde mi labor era sistematizar información académica de nuestros estudiantes. La alimentación del sistema se daba a diario, atendiendo las diferentes solicitudes que se pueda dar.

El sistema nos ayudó a mejorar los procesos, logrando menores tiempos en la entrega de los diferentes documentos emitidos (Grados, Títulos, certificados, constancias, etc.). Realizo la inducción a los estudiantes ingresantes para que generen su proceso de matrícula, haciendo un recorrido por la página web, para que conozcan los procesos académicos, administrativos, etc.

Se asesora a docentes para la configuración del sistema de notas, que a pesar de llevar capacitaciones requieren retroalimentación. Se coordina reuniones con el personal administrativo, mantenimiento y soporte técnico.

Capítulo II

El Problema

2.1. Identificación del problema.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a cambios constantes en su gestión administrativa, debido al cambio continuo del conocimiento y la aparición de nuevos modelos de administración y gestión. El cliente cada vez exige mayor calidad en la atención, exige ser atendida en menor tiempo posible, y obtener su objetivo a costa de exigencias. Por ende, las empresas deben mejorar sus procesos de gestión para lograr un cliente satisfecho.

La Facultad de Enfermería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia no es ajena a esta problemática. Se ha observado que el área administrativa muestra diversidad de inconvenientes en el cumplimiento de los procesos; varios factores son los que influyen, tales como: el mal manejo del Manual de Organización y Funciones, rechazo a las actividades asignadas, indican falta de organización para cumplir los procesos, procesos repetitivos en áreas de revisión, docentes con poco tiempo para firma de contrato, demoras en la entrega de requisitos para la contratación, falta de identificación institucional; a esto se agrega el problema de la inexperiencia de las autoridades o jefes de áreas.

Estos problemas encontrados, han generado la demora en la atención al cliente interno, así como el retraso en la entrega de documentos, docentes insatisfechos por falta

de pago a tiempo, inconformidad con lo recibido, asimismo el sentido de fidelización institucional se viene perdiendo por los clientes.

A partir de lo mencionado, el estudio se basa en mejorar los procesos de la gestión administrativa; básicamente, uno de los procesos que tiene mayor problemática es el tema de contratación de personal docente. Esta actividad tan importante no cuenta con un diagrama de flujo de procesos ordenado, sólo se realiza la actividad en acuerdo verbal, muchas veces cambiantes, y muestra muchos inconvenientes. Este problema presentado origina docentes insatisfechos, renunciaciones de contratos, ausencia de docentes en clases, falta de compromiso y otras dificultades.

Por otro lado, para iniciar la mejora de gestión de procesos en este estudio, realizaremos un análisis de los problemas que se están generando y usaremos la herramienta diagrama causa efecto, que es una técnica de análisis en la resolución de problemas, desarrollada formalmente por el Profesor Kaoru Ishikawa. (Anexo 1)

2.2. Objetivos de la investigación.

2.2.1. Objetivo general.

Proponer un Plan de mejora para la gestión por procesos de la contratación del personal docente en la Facultad de Enfermería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

2.2.2. Objetivos específicos.

- Proponer estrategias para mejorar el proceso de gestión administrativa en la contratación de personal docente.
- Optimizar el proceso de gestión operativa en la contratación de personal docente.
- Organizar el proceso de gestión de apoyo en la contratación del personal docente.

2.3. Justificación.

El presente estudio se enmarca en la descripción de la gestión de procesos considerando que es vital para toda empresa, garantizar condiciones ideales para el logro de los objetivos, el estudio se considera trascendente porque permitirá mejorar la situación de los procesos administrativos que experimenta la FAEN - UPCH, y que a partir de ella se logrará corroborar los marcos teóricos existentes.

Asimismo, el establecimiento de los nuevos procesos permitirá brindar información para fortalecer el Manual de Funciones, Reglamento del Personal Docente y no docente; documentos ya existentes, en base a ellos se implantará un plan de mejora para el proceso de contratación de docentes.

En la actualidad, esta actividad no tiene un proceso definitivo para el desarrollo de inicio-fin durante el proceso de contratación de un docente; para mejorar y ordenar este proceso es que realizaremos un diagrama de la gestión por procesos de esta actividad.

Todo ello se realiza con la finalidad de lograr docentes contratados en tiempo real, disminuir retrasos de pagos de honorarios, lo cual conllevará a lograr docentes satisfechos y docentes con compromiso ante la institución.

2.4. Presuposición filosófica.

El estudio se enmarca en la perspectiva filosófica cristiana, y los aportes de White, respecto a las relaciones humanas en un marco de servicio cristiano. Al respecto, las relaciones humanas desde este enfoque se centran en el amor, paciencia, empatía (Juan 13:34). Esto indica que, en la gestión, la alta gerencia debe ser ejemplo de una idoneidad en el trato con las personas, especialmente con todos aquellos que forman parte de su entorno.

El amor que se muestra en la actividad será el resultado de satisfacción que refleje el cliente interno. Siendo que el amor es un principio divino, se enmarca en que todas las acciones deben ser realizadas bien, y más aún en un contexto donde se trata con personas. Para tal efecto, cabe enfatizar que Dios es perfecto, y en las indicaciones dadas al hombre siempre recomendó que las asignaciones deben ser bien organizadas. Un ejemplo claro es la creación (Génesis 1). Dios empezó a crear en primer lugar (inicio de proceso). Cada día tuvo una acción ordenada en el proceso; cuando los elementos necesarios para la existencia de la vida fueron creados, entonces creó los seres vivos y al hombre, y reposó en el día séptimo. La misma naturaleza dotada de condiciones de reproducción obedece a procesos. Veamos una semilla, se siembra, germina, crece y madura. La vida misma se concibe, pasa a un periodo embrionario, nace, crece, muere, para el cristiano resucita y es glorificado para vida eterna.

Estos principios bíblicos muestran que la vida se enmarca en ciclos de procesos organizados, mantienen un orden, porque Dios es un Dios de orden.

Por otro lado, White recalca que Dios ha dado a cada uno una tarea diferente a la del otro”. Manuscrito 29, 1907, p. 9, 10, (enero de 1907, “Responsabilidad individual y unidad cristiana”).{LC 58.1} esto demuestra que el valor que se da a la persona, es el inicio de una buena gestión, en el trabajo que se le asigne, de esta manera el valor al esfuerzo será mayor compensando en el amor y cariño hacia la sociedad.

Capítulo III

Revisión de la Literatura

3.1. Antecedentes de la investigación

Para fundamentar el estudio se procedió al análisis y direccionalizar nuestro tema con estudios realizados, tales como:

3.1.1. Antecedentes internacionales.

Burgos (2010), en su estudio “Propuesta para la Implementación de un Sistema de Gestión Documental en la Empresa International Quality Systems Ltda”, realizó su propuesta de un sistema de mejora continua en el área de administración y finanzas, usando una metodología de recolectar datos, levantamiento de procesos y revisión gestión documental, logrando implementar un sistema de gestión documental en IQS Ltda. que permitirá lograr la utilización completa del sistema de gestión diseñado e implementado en porcentajes variables en los distintos departamentos. Se determinó como la mejor opción para solucionar esta problemática de implementación de un software que soportará la gestión documental de la organización.

Omelas (2003), en su Tesis: Mejora continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas, Universidad Autónoma de Nuevo León, México, tuvo como objetivo implementar un proceso de mayor calidad y control de las personas que brindan

información para mantenerla actualizada. Su tesis realiza una serie de pasos que se ajusta a las necesidades de la administración educativa dentro de instituciones públicas, con el fin de que se pueda obtener un mayor control en el flujo de la información y facilite los servicios proporcionados. Desarrolla un proceso en el cual logrará la mejora continua, que influye en cambiar la mentalidad del personal, de tal manera que ayude a la satisfacción total.

Para Alonzo (2010), la propuesta de esta tesis es brindar un servicio tanto interno como externo de calidad en el área administrativa, y con esto lograr conjuntamente con el área académica, la satisfacción de sus clientes (comunidad educativa, alumnos y padres de familia), y así crecer como Institución Oficial, lo cual es un beneficio para el país. De acuerdo al estudio realizado y resultados obtenidos de esta tesis, concluyen que un modelo de calidad es un elemento de suma importancia dentro de una Institución o empresa, ya que ponerlo en práctica puede llevar a estas al éxito como tales.

3.1.2. Antecedentes nacionales.

Castro y Sigueñas (2015), en su tesis Modelo de gestión de calidad para lograr la fidelización de los clientes de la empresa exportadora el sol S.A.C en el distrito de san José - provincia de Pacasmayo, tienen como objetivo proponer un Modelo de gestión de la calidad para lograr fidelizar a los clientes de la empresa Exportadora El Sol S.A.C. La metodología aplicada fue un estudio de tipo pre-experimental. Las técnicas utilizadas son la encuesta y la entrevista, y los instrumentos utilizados, el cuestionario y la guía de entrevista, dentro de sus resultados fueron la insuficiencia de un sistema de gestión de calidad estructurado, falta de especificaciones en la ejecución de los procesos de calidad,

como también de guía y material informativo para incentivar las compras y el retorno de clientes a la empresa; poco conocimiento en cuanto a nivel de satisfacción y fidelización de clientes. Se determinó que a través de la utilización de herramientas de calidad y con la Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad se pueden establecer criterios que optimicen el desempeño en los puntos donde existan debilidades para el mejoramiento continuo y sobre todo lograr la fidelización y retención de clientes.

Chavez y Martel (2017), en su tesis titulada Gestión de procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de centros de educación técnica productiva en la provincia de Trujillo, tuvieron el objetivo de cumplir con las exigencias que el contexto educativo requiere en cuanto al mejoramiento de las capacidades de gestión administrativa de los CETPRO en la Provincia de Trujillo. Utilizo técnicas y métodos que ayudan a desarrollar un modelo propuesto, capaz de mejorar factores puntuales como la eficiencia y la eficacia. Los resultados del estudio son alentadores, el modelo propuesto muestra mejoras importantes para el caso de estudio, y adquiere validez de manera general a través de la valoración de los expertos.

3.2. Fundamentos teóricos

En la actualidad, la gestión de las organizaciones se encuentra en un periodo constante de transformación, la misma que debe estar dispuesta a experimentar mejoramientos continuos aplicando recursos humanos y herramientas que le permitan perfeccionar todos sus procesos y alcanzar sus metas y objetivos.

3.2.1 Definición de gestión

Alvarez e Iturbe (2005) consideran que la gestión “es un proceso dinámico que vincula los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, bajo la conducción de un liderazgo eficaz de la autoridad competente, que se orienta al cumplimiento de la misión institucional”. Las empresas direccionan su desarrollo a cumplir su misión y emprender una mejora bajo el liderazgo de su más alta autoridad. La gestión que se lleva muchas veces son modelos de la administración industrial donde la burocracia se visualiza con mayor potencial.

Pérez (2013) indica que gestión y mejora son dos términos semejantes. La mejora proviene de una gestión en donde la actividad se realiza mediante un trabajo sistemático, y conlleva a un proceso de recoger y analizar datos que nos llevarán a la mejora.

Los dos autores indican que la gestión eficaz se logrará mediante un trabajo coordinado, sistematizado, en el cual una autoridad será la persona guía para lograr una mejora.

3.2.1.1. Ciclo de gestión.

Pérez (2013) se refiere al ciclo de gestión como; “el ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar. Según el nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento”.

El ciclo de gestión ayuda a identificar y ordenar nuestra actividad para lograr un objetivo determinado; asimismo, nos permite usar estrategias que nos ayudarán a conseguir un mejor servicio.

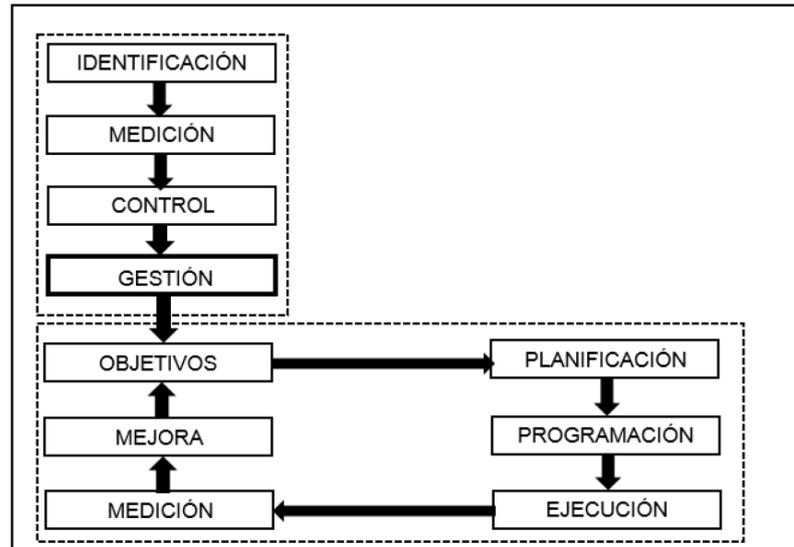


Figura 2: El ciclo de la Gestión (Pérez, p.128).

3.2.2. Definición de proceso.

Según Pérez (2013), quien indica que proceso según ISO 9000 es la secuencia de actividades que se relacionan entre sí, y que transforman el producto o servicio que se brinde de entradas a salidas. Al mismo tiempo, indica que los procesos tienen una secuencia de orden, donde las actividades son distribuidas en áreas que tienen un valor importante para brindar a los clientes.

Para Pardo (2017), los conceptos de proceso vienen a ser las actividades que tendrá como resultado un producto de valor a un usuario o cliente.

Las actividades que se realizan de manera ordenada y que vienen conectadas de tarea en tarea, tienen un mismo fin, ir destinados a un cliente interno o externo, que luego se convierte en un productor de valor para el cliente.

Ambos autores coinciden que, para lograr un orden, los procesos deben tener una secuencia y lograr calidad en el producto o servicio. Para tal efecto, la eficacia es uno de los factores que ayudara a lograr procesos eficientes.

3.2.2.1 Elementos de un proceso.

Todo proceso consta de tres elementos:

a. Las entradas o input son productos o servicios, que podría ser tangible o intangible, para realizar la actividad se debe contar con útiles de apoyo como por ejemplo equipos (computadoras, laptop), útiles de escritorio (lapiceros, hojas, resaltadores, información (Manuales, Normas).

Asimismo, se debe saber que el input es un producto que proviene de una salida de otro proceso, sino existiera un input no justificaría el inicio de un proceso

b. El proceso es el orden de las actividades que se realizarán para iniciar la tarea, también lo llaman transformación de valor, porque permite dar valor a un producto o servicio, que será el resultado del servicio brindado a nuestro cliente interno o externo. Para lograr una mayor rapidez en esta actividad, se debe tener claro las funciones de cada área tiene, tanto la autoridad como el personal que ejecuta el producto.

c. Una salida o un output es la obtención del producto o servicio final que servirá al cliente y tendrá un valor satisfactorio.

3.2.2.2. Factores de un proceso.

Son recursos que se necesitan para transformar entradas en salidas con valor agregado. Estos factores están conformados por personas, materiales, recursos físicos, métodos, planificación del proceso y medio ambiente (Pérez, 2013, p.57).

Entrada		Proceso	Salida	
Producto	Proveedor		Producto	Cliente
Características objetivas (requisitos QSP)		Personas (Responsables del proceso y miembros del equipo) Materiales (Materias primas e información) Recursos físicos (Maquinaria, utillaje, hardware y software) Métodos (operación, medición/evaluación, funcionamiento del proceso, producto y satisfacción del cliente)	Características objetivas (requisitos QSP)	
Criterios de evaluación			Criterios de evaluación	
Medidas de		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción
Causas			Efectos	

QSP: Criterios de percepción de calidad por parte del cliente
 (Q - Calidad del producto, S - Calidad del Servicio y P - Precio o coste si es a nivel interno)

Figura 3. Cuadro de entradas, proceso y salidas, (Pérez, 2013, p.57).

3.2.2.3. Mejoramiento del Proceso.

Según Ortiz y Serrano (2013), la mejora de un proceso se define como realización de una estrategia con el objetivo de alcanzar un nivel mayor de madurez empresarial.

El proceso de mejora en las empresas es aplicado como estrategia para lograr una diferenciación entre las otras empresas, que podrían ser consideradas como tener algo diferenciado de los demás. Un proceso de mejora se adopta cuando se identifica alguna problemática que hace que un proceso este causando insatisfacción.

3.3.1 Gestión de procesos.

Para Bravo (2009), una gestión de procesos es una forma de identificar, procesar, controlar y mejorar las actividades que se realizan para lograr que la empresa logre cumplir con su estrategia de negocio y se logre elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

Se considera que es una disciplina que se encarga de ordenar los procesos usando metodologías y tecnologías, con el objeto de mejorar los procesos y optimizar los tiempos de espera, así lograr una satisfacción mayor de nuestros clientes.

Tedesco (1999), indica que gestión de procesos en el ámbito que se use, vienen a ser las actividades administrativas, que se realizan y abarcan en los procesos educativos, sociales, pedagógicos, laborales y administrativos.

La gestión de procesos se dan en diferentes ámbitos, tanto en empresas que brindan servicios o productos, cada quien en su ambiente cuenta con un proceso.

Esta capacidad que tienen las organizaciones al determinar e identificar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que debe poseer su recurso humano para que sean competentes y destaquen de los demás, que dará como resultado el enriquecimiento de las actividades de los empleados, teniendo un mayor grado de experiencia en tareas y responsabilidades asumidas en cuyo contenido se encuentra la clave de los objetivos a cumplir.

Chiavenato (2014) sostiene que el recurso humano tiene diseñado cargos donde especifica el contenido de sus roles, los métodos que debe usar y la relación que tiene con otras áreas, logrando satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Asimismo, considera que los cargos deben contar con personal especializado, enriquecidos en el cargo, que generen responsabilidad y crecimiento del ocupante del cargo.

Para aplicar un mayor grado de labores y por ende mayores responsabilidades se debe aplicar los procedimientos administrativos que permitan efectuar las actividades propias de la entidad de la mejor forma, considerando los factores del tiempo, dinero y esfuerzo.

La realización de toda actividad dentro de una organización implica tener conocimientos de la administración como disciplina mediante el cual se conduce a través de la línea de sus objetivos propuestos.

El mejoramiento de un proceso, al brindar un valor agregado al producto o servicio, logrará satisfacer la expectativa a los requerimientos de nuestro cliente. Para tal efecto, la empresa deberá conocer cuáles son las necesidades del cliente interno o externo, trabajando a través de estrategias. La Gestión de Procesos apoya en el control de gestión y ayuda a mejorar el tiempo, calidad y costo, asimismo ayudan a identificar, medir, describir y relacionar los procesos.

Beltrán et al. (2009) indican que la gestión de procesos, según el modelo EFQM, es la forma de actuar de manera más efectiva, en donde las actividades están interrelacionadas y enfocadas en una única visión que vendría a ser el cliente; el enfoque en referencia fundamenta al cliente como la máxima importancia que tiene la empresa. Este modelo es usado cuando la organización cuida a su cliente, y enfoca todas sus mejoras para satisfacer a su cliente.

Los autores Ramírez y Pérez (2009) comentan que la mayoría de las empresas implementan una gestión por procesos con la única intención de lograr un mayor grado de eficiencia que permitirá satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando productos o servicios que diferencien a la competencia, utilizando avances tecnológicos: asimismo, nos indican que las actividades que tienen demasiada burocracia en una organización deben implementar una gestión por procesos de manera inmediata. Son las que deberían

consignar un cambio en sus procesos para así lograr que el cliente sea el priorizado y lograr una organización con buenas decisiones, que sean ágiles y que se manejen con equipos de trabajo.

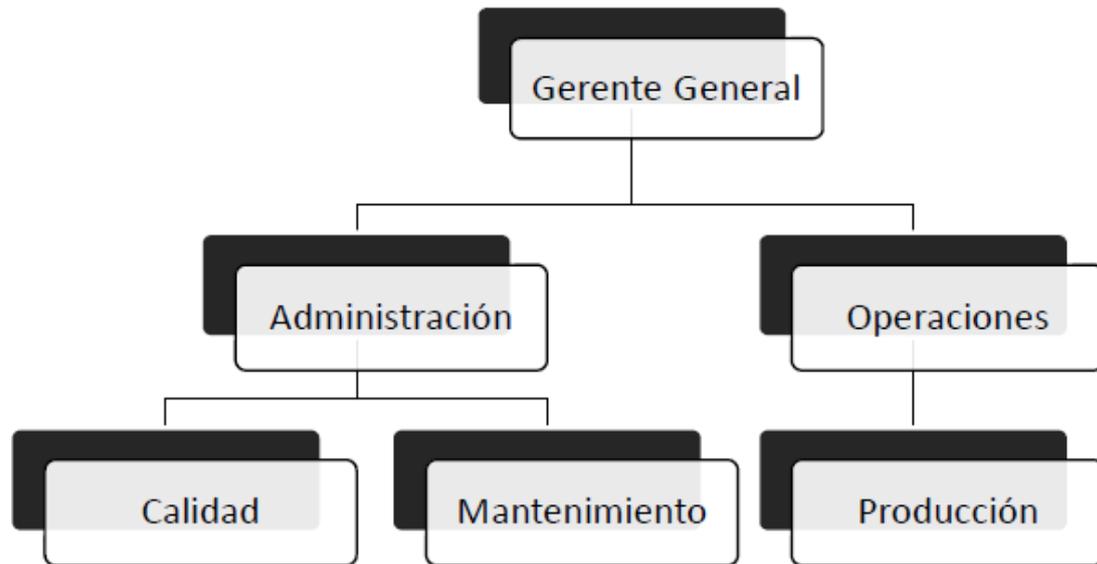


Figura 4: Representación de una estructura por funciones. (Ramírez & Pérez,2009)

Por otro lado, Gallego y Navarro (2013) indican que una gestión por procesos debe ser enfocado siempre hacia nuestro cliente, usando estrategias y herramientas que permitan logara el desarrollo del proceso, asimismo se debe contar con documentación tales como: manuales de calidad, fichas de procesos, diagramas de procesos, mapas de los procesos que permitan identificar la ruta del proceso a seguir.

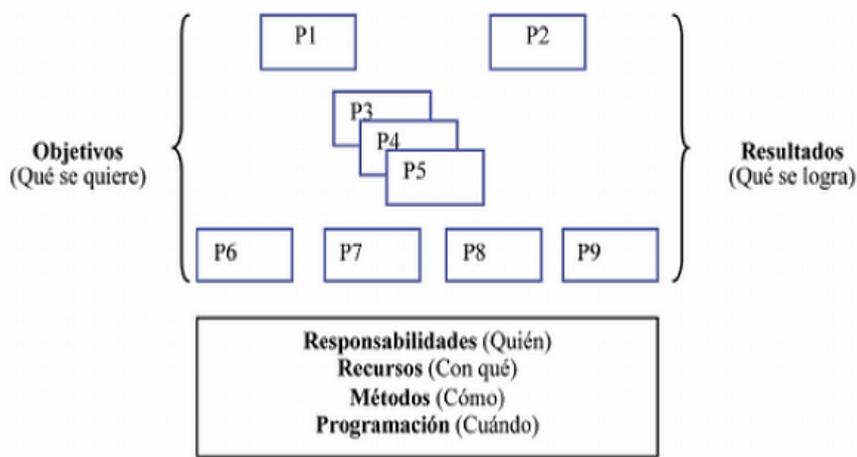


Figura 5: Sistema Gestión en procesos, Gallego y Navarro (2013)

Como se observa, los autores coinciden en que la gestión por procesos se realiza para mejorar nuestras áreas de atención, brindando un trabajo eficiente, que permita llegar a nuestro cliente, entregando un valor ya sea servicio o producto que cubra sus necesidades.

3.3.1.1 Clasificación de los procesos:

Bravo (2009) describe que existen tres maneras de clasificar a los procesos. En primera instancia, coloca a los procesos estratégicos dónde incluye a las estrategias, visión, misión, objetivos tanto de la organización como personales y sus directrices funcionales. Como segunda opción, menciona a los procesos de negocio (operacionales), el cual se basa en la satisfacción de las necesidades que tiene el cliente, y su relación con la organización, mientras más se conozca al cliente mayor grado de satisfacción en los procesos de negocio, y la última clasificación sería los procesos de apoyo que está conformado por los clientes internos, el personal de apoyo administrativo, logístico, gestión de calidad, y todo aquel personal que participe en el proceso.

Por otro lado, Perez (2010) clasifica a los procesos en tres grupos importantes, las cuales son:

Procesos de apoyo, viene a ser la transformación de los recursos que se realiza para obtener un producto o servicio según lo solicitado por el cliente, asimismo se debe contar con el recurso idóneo que hará posible conseguir los objetivos de la organización, es el recurso humano quien logra que los procesos funcionen y en algunos casos añaden valor al circuito del proceso, con la única finalidad de lograr tener el producto en la condición esperada.

Procesos operativos, son las actividades que se realizan para la evaluación, control y seguimiento del funcionamiento de los demás procesos, para ello se requiere información necesaria para realizar los planes de gestión tales como gestión económica, gestión de la calidad, gestión de clientes, gestión de personal y gestión de proyectos.

Procesos estratégicos: en este tipo de procesos se vinculan las políticas y las estrategias de la organización, que se convertirán en procesos de planificación, dentro de los cuales se tiene a los procesos de comunicación, seguimiento, revisión y formulación de la estrategia, determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos, comunicación interna y revisión de resultados por dirección.

3.3.1.2. Ventajas de la gestión por procesos.

Puga y Rodríguez (2012) dicen que los beneficios que se consiguen al optar por un sistema de gestión de procesos es lograr cumplir con los objetivos que tiene una organización a largo plazo, además de ello nos muestra un panorama actual de la organización donde se encuentran los procesos críticos que deben ser evaluados para buscar una mejora, una ventaja más que indican, es que los clientes logran controlar los requisitos especificados también en la norma ISO 9001. Además, se logrará conseguir la

eficacia de los procesos con el control y la medición de resultados, estableciéndose así un plan de mejora continua de nuestros procesos.

3.3.1.3. Herramientas para la caracterización de los procesos

Realizar una caracterización de nuestros procesos nos permiten identificar los elementos que componen todo nuestro circuito de proceso. Según Agudelo y Escobar (2010), nos menciona que para realizar una caracterización se debe describir mediante esquemas, las actividades que se debe realizar cada persona en el área que lo involucra, siguiendo cada secuencia que debe realizar durante el desarrollo del proceso.

Existen diferentes tipos de caracterización, tales como:

a. Formatos, es el documento donde podemos registrar los datos y la información de la actividad.

Modelo de formato para el registro de datos e información.

Proceso :		Nro.:
Macroproceso <input type="checkbox"/> Proceso <input type="checkbox"/> Sub-proceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>		Fecha : Elaboración :
RESPONSABLES:	Del proceso _____	
Cargos, Dptos, Pers	Grupo: _____	
INICIA:	_____	
Primera acción	_____	
TERMINA:	_____	
Ultima acción	_____	
ELABORO:	_____	
Persona y Dpto	_____	
OBJETIVO:	_____	
Qué pretende el proceso	_____	
Indicador de Gestión	_____	
INSUMOS	Formatos	
Datos de Entrada:	_____	
Listados, Información, Tablas	_____	
Productos que recibe:	_____	
PROVEEDORES	_____	
Cargos, Dptos, Pers	_____	
PRODUCTOS	Formatos	
Datos de Salida:	_____	
Listados, Información, Tablas	_____	
Producto que entrega:	_____	
CUENTES:	_____	
Cargos, Dptos, Pers	_____	
RECURSOS HUMANOS	_____	
Cargos y cantidad	_____	
EQUIPOS y MATERIAL	_____	
Necesarios para realizar el proceso	_____	
TIEMPO DE CICLO:	Ciclo: _____	
Duración	Actividades: _____	
Repetición en un periodo	Frecuencias: _____	
COSTO:	_____	
Valor aproximado del proceso	_____	

Figura 6: Modelo de formato para el registro de datos e información

b. Instructivos: aquí podemos describir detalladamente algunas actividades o tareas que implican en el proceso a seguir.

c. Registros: son documentos que nos indicarán los resultados obtenidos de las actividades desempeñadas, el Control de Registros establece las características generales que debe tener todo registro generado en la organización: Emisión, Revisión, Aprobación, Medio, Tiempo de conservación y Forma de recuperación.

d. Diagrama de flujo: nos ayuda a graficar mejor un proceso, la representación incluirá símbolos acompañados de pautas descriptivas, los diagramas nos ayudan a tener mejor precisión de la actividad.

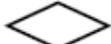
SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCION
	Operación, actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido de flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión eléctrica de datos	Indicar a dónde va.

Figura 7. Simbología –ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares)

Considerando que mi propuesta de mejora es la elaboración de un diagrama de flujo que ayude a mejorar el proceso de contratación docente, detallare paso a paso como elaborar un diagrama de flujo para una actividad.

Pasos para elaborar el diagrama de flujo

Para la elaboración existen principios que debemos seguir:

1. Indicar un proceso o actividad relevante que requiera transformación para su estudio, el proceso podría ser en su totalidad de la cadena del producto o servicio, asimismo se debe identificar que esa actividad viene generando mal desempeño.
2. Identificar a los responsables del desarrollo o al equipo que formará parte del cambio del proceso, también deben participar las autoridades en el inicio y fin del proceso a modificar.
3. Especificar adecuadamente el circuito que sigue el proceso, se debe tener claro el inicio y termino del proceso, identificar a los clientes y proveedores, establecer en una relación que actividades se evaluarán.
4. Debemos tener una lista de las secuencias de las actividades operacionales necesarias para lograr el producto final. En un diagrama de flujo se debe precisar lo que realmente ocurre y no lo que imaginamos que esté ocurriendo.
5. Para terminar se debe realizar una medición de los procesos.

e. Diagrama enriquecido

En este modelo de diagrama podremos representar la idea del proceso requerido mediante figuras, que nos indicarán las actividades a desarrollar y nos permitirá identificar la distancia y la frecuencia por recorres; además, este modelo, no tiene restricciones, nos podemos apoyar en todo tipo de recursos o ideogramas y es libre de la imaginación, inclusive en dibujos caracterizados (Agudelo & Escobar, 2010, p.38).

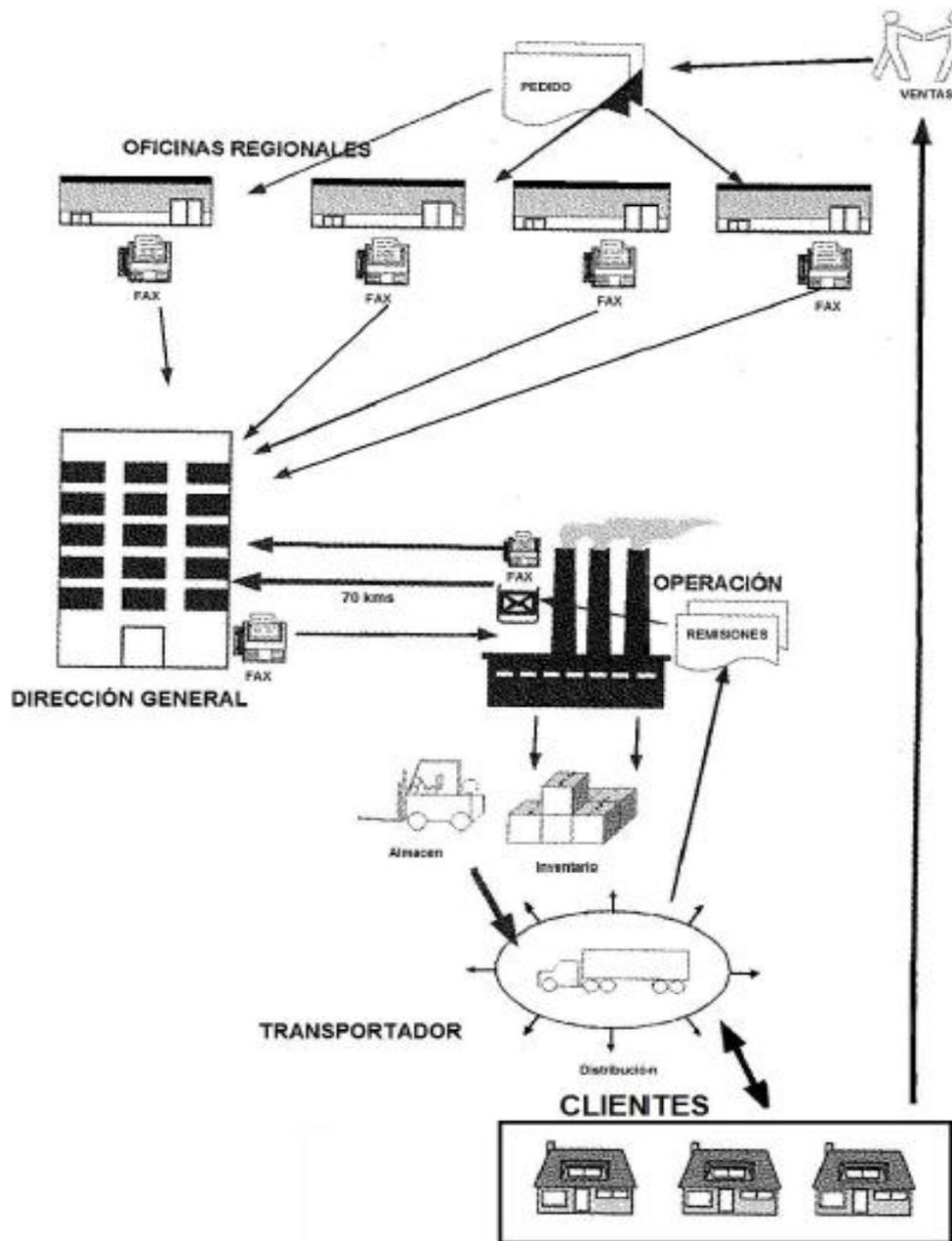


Figura 8: Modelo de un Diagrama enriquecido, (Agudelo & Escobar, 2010, p.38).

f. **Diagrama de la cadena de valor:** es la representación macro, se puede indicar el primer o segundo nivel de los procesos de una organización, nos ayuda a presentar en forma simple la secuencia de varios procesos.

Para diagramar se utiliza el rectángulo o la flecha ancha, con la finalidad de conectar y describir brevemente la acción dentro del símbolo. Incluso en muchos casos este nivel

equivale al mismo esquema de cadena de valor propuesto por Porter (Agudelo & Escobar, 2010, p.38).

h. **Diagramación estándar:** es una de las formas más conocidas en el ámbito, permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el fin, de una manera general. Para su construcción se utilizan símbolos estándar que permiten ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo (Agudelo & Escobar, 2010, p.38).

i. **Flujograma analítico de proceso:** este diagrama permite identificar las actividades que componen un proceso e identifica que tipo de operación es la que realiza, cada una de ellas identifica el tipo de operación clasificado en cinco símbolos: Operación, Transporte, Demora, Inspección y Almacenamiento; también clasifica el tiempo que dura cada operación. Por tanto, podemos utilizarlo para realizar mejora de procesos, realizando el diagrama antes y después de la mejora, también es conocido como diagrama cinco ceros, porque trata de llevar al mínimo las cantidades de cada tipo de actividad (Agudelo & Escobar, 2010, p.41).

j. **Diagrama funcional** es la mejor forma de diagramar un proceso porque además del flujo del proceso, contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad. Diagramar de esta forma permite a todos los miembros del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en qué parte actúa cada uno, permite identificar quiénes son clientes internos y puede determinar el porqué de la actividad y cómo hacerlo de la mejor manera (Agudelo & Escobar, 2010, p.42)

k. **Mapa de procesos:** según Agudelo y Escobar (2010), un mapa de procesos nos permite visualizar mejor porque nos muestra un panorama amplio de la organización, en este modelo se representan los procesos estratégicos, procesos operativos o de apoyo y los procesos de gestión, indicando los input y output del proceso; así mismo, los mapas de procesos deben representar las interrelaciones dentro de la organización.

Pérez (2013) explica que: “es una herramienta que permite mostrar las interrelaciones a nivel macro. Así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de gestión porque comparte “datos” e “información” .

Estos dos autores coinciden en que realizar un mapa de procesos nos ayudará a poder visualizar con mayor claridad el proceso que se desea revisar, donde también podremos identificar el recorrido del proceso desde la entrada de la actividad hasta la salida que vendría a ser el resultado, logrando tener el producto o servicio final.

En este mapa se pueden incluir todos los tipos de procesos que conlleva una gestión de procesos tanto los operativos, administrativos y los de gestión; cada uno en sus diferentes actividades mostrarán el valor que tienen.

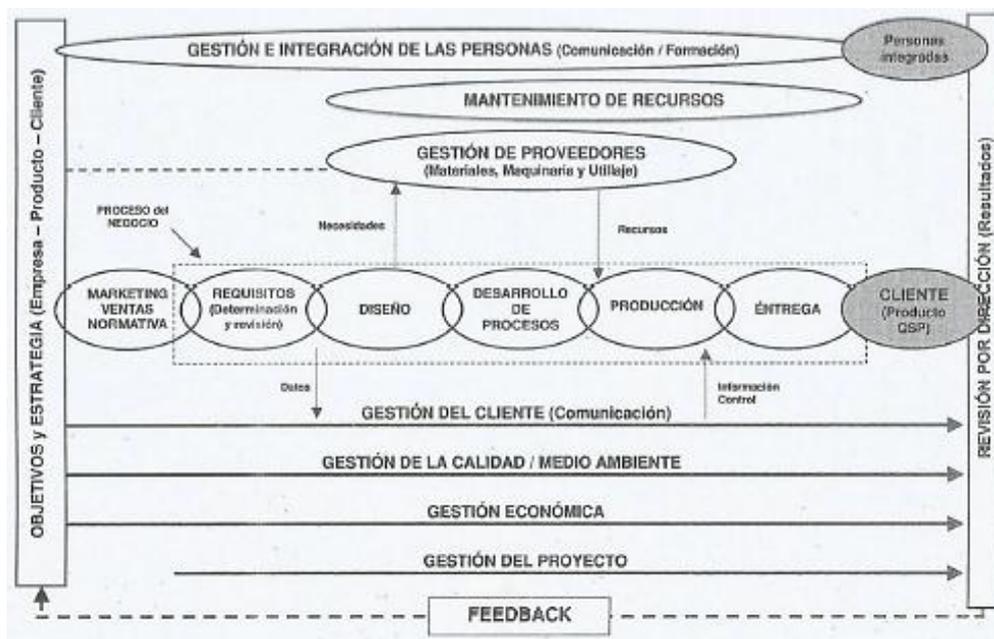


Figura 9: Mapa de procesos para una Empresa Industrial, Pérez (2013)

1. Mapa de interacciones

Pérez (2010) explica que el mapa de interacciones nos sirve como herramienta para identificar los procesos claves de una organización. Nos muestran la interacción que realiza cada actividad. El autor también nos da a conocer que la ISO 9001, indica que toda gestión de procesos debe determinar sus interacciones usando gráficos, método o escenarios para realizarlos.

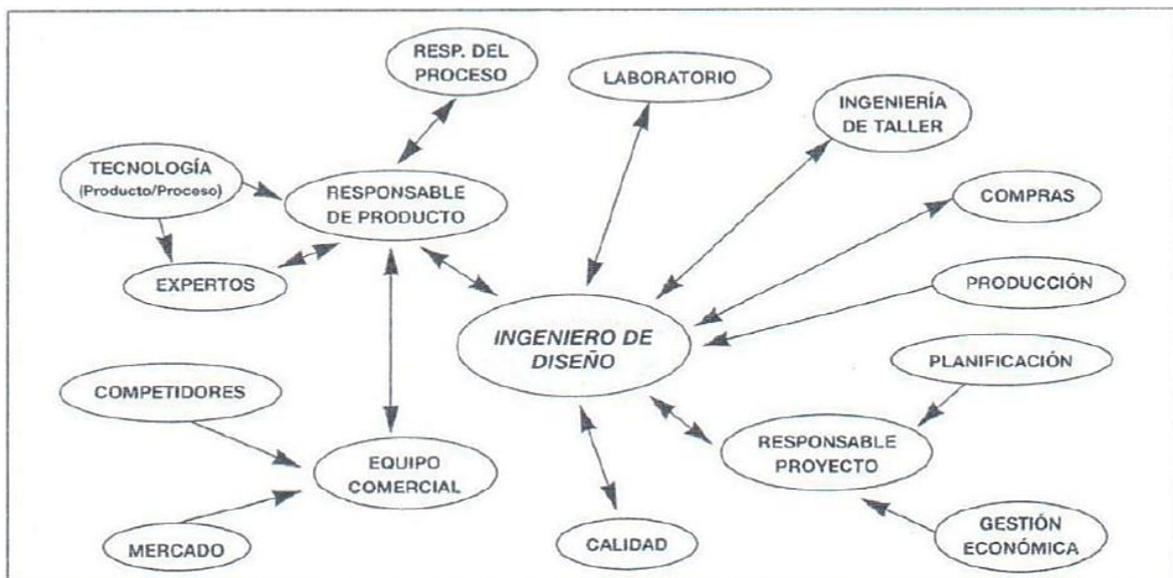


Figura 13: Mapa interacciones utilizando un escenario

3.3.2. Definición de Cliente.

Vèrtice (2009) expone que: “cliente es aquella persona física o jurídica que accede a un determinado producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago”, por ende se entiende que el cliente es nuestro ente de ser, por el cliente es que la organización existe, la importancia que se debe brindar a un cliente es prioritario, son ellos

quienes nos elegirán al obtener un producto o servicio nuestro, y son ellos quienes nos generarán mayor rentabilidad para el crecimiento de nuestra organización.

3.3.2.1. Tipos de clientes.

Las organizaciones mantienen dos tipos de clientes, los que forman parte de la empresa y los que están fuera de la ella.

Cliente interno: Vértice (2009) menciona que el cliente interno es todo empleado o proveedor que se encuentra en la empresa u organización a modo de colaborador, los clientes internos son aquellos que juntan sus esfuerzos trabajando para la organización con la finalidad de entregar al cliente final o externo un producto terminado de excelente calidad, buscando el deleite y fidelidad de los mismos”.

Cliente externo: Vértice (2009) es aquel que no pertenece a la empresa, pero es el más importante ya que son los consumidores y los que pagan las facturas emitidas por la empresa. De acuerdo con el autor, se puede agregar que el cliente externo es la persona a quien la empresa siempre le debe ofrecer los productos o servicios.

Capítulo IV

Marco metodológico

4.1. Método para el abordaje de la experiencia

El estudio por su naturaleza es de carácter descriptivo propositivo, porque parte de una situación problemática descrita a través de un diagnóstico, cuya información es usada para proponer mejoras en los procesos administrativos de contratación del docente, sustentados con marcos teóricos referentes.

4.2. Lugar de ejecución y temporalidad

La propuesta del plan de mejora se dará en la Facultad de Enfermería de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, ubicada en la Av. Honorio Delgado 460, en el distrito de San Martín de Porres, Lima.

El tiempo de ejecución será en un plazo de 6 meses.

4.3. Población y muestra de la empresa

El personal docente y administrativo de la Facultad de Enfermería, motivo del estudio está compuesto por 20 personas entre docentes, secretarías, asistentes, auxiliares de la comunidad como muestra poblacional de carácter no probabilístico.

4.4. Operacionalización de la temática abordada

Variable	Dimensión	Problema	Objetivos	Indicadores	Instrumento
Gestión por Procesos	Procesos administrativos	.No existe una directiva que indique el cumplimiento del proceso de contratación .El manual de funciones es cambiante	Mejorar el proceso de gestión administrativa en la contratación de personal docente.	Numero de requerimientos de contratos docentes que cumplan los requisitos.	Entrevista
	Procesos operativos	Retrasos para viabilizar	Optimizar tiempos en el proceso de gestión	Número de contratos realizados	Entrevista

		documentación Inexistencia de base de datos para la verificación	operativa en la contratación de personal docente		
	Procesos de apoyo	El recurso de apoyo desconoce su función El tiempo en cada área es inadecuado, existen demoras	Organizar las áreas de apoyo para la contratación de personal docente	Contratos en tiempo establecido	Entrevista

4.4.1. Desarrollo de la temática abordada.

Para iniciar con el desarrollo de la Propuesta de Mejora de gestión de procesos de la actividad de contratación de recurso docente, se analizó las causas, por las cuales los docentes se sienten insatisfechos con el desbalance que existe en el proceso de contratación que repercute en otros aspectos del ejercicio docente, fechas establecidas. Esta situación partió del análisis de la entrevista realizada al personal contratado identificándose que los procesos administrativos, operativos y funcionales no están bien. Estas causas han llevado a establecer el programa de mejora de los procesos. Para este fin, se ha identificado cuáles deben ser las diferentes estrategias, actividades y funciones que se deben tener en cuenta en este proceso.

En la actualidad, la FAEN cuenta con un Manual de Organización y Funciones donde describe cada función de cada área; sin embargo, el proceso de contrato docente no tiene un diagrama de proceso establecido.

El proceso que se viene siguiendo se realiza de la siguiente manera:

Paso 1:

Los docentes coordinadores solicitan contrato de sus docentes de teoría o jefes de práctica, a las Direcciones; ello dependerá si es Programa de Pregrado o Posgrado. (su metodología actual es llenar una tabla en Excel con los datos de sus docentes y adjuntar la documentación solicitada.

Problemática 1:

Los docentes tienen un cronograma establecido y no cumplen con fechas para su requerimiento.

Documentación incompleta

Paso 2:

Ingresa al área de Departamento Académico, registran carga horaria, asignan tiempo de contrato y remuneración.

Problemática 2:

Montos de tarifa que no corresponden.

Poco tiempo entre solicitud y registro de pedidos.

Falta de revisión de duplicidad de horas en los cursos establecidos.

No existe una base de datos para validar al docente.

Paso 3:

Ingresa al Despacho de Vice decanato para ser aprobado en Comité Académico.

Problemática 3:

Poco tiempo entre solicitud y registro en agenda.

Poco tiempo para revisión.

Solicitudes que no están en la carta entran a la mano.

Paso 4:

Secretaria Académica deriva contratos aprobados o desaprobado al Área de Administración.

Problemática 4:

Recibe constantes modificaciones de la solicitud de contratos

Falta de apoyo secretarial para despachar documentación aprobada.

Paso 5:

Área de administración, inicia revisión para contactar a docente para la firma respectiva de contrato.

Problemática 5:

Expedientes incompletos

Poco tiempo disponible de docentes para acercarse a firmar contrato.

Poco tiempo entre solicitud y fecha de entrega al área de recursos humano según cronograma.

Datos no actualizados.

Como se muestra en la actualidad, se lleva una gestión del proceso de contratación docente con mucha dificultad, por ello me motivé a realizar mi trabajo de investigación, que será un aporte para ayudar a mejorar este proceso que es de mucha importancia.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultado de diagnóstico

5.1.1. Resultados en relación al primer objetivo.

Procesos administrativos:

A partir de los datos recolectados en las entrevistas, se observa que los docentes seleccionados al proceso de contratación no están bien informados debido a que no existe comunicación adecuada, no existe cronogramas establecidos para la entrega de documentación, existe demora en el pronunciamiento y la gestión administrativa para los resultados. Como se puede observar en las entrevistas.

Entrevistados	Resultados
E01.	Obtener documentación de los docentes y cumplan con entregar los documentos a tiempo y la demora para que firmen.
E02.	Demora en los pagos, porque el trámite es tedioso.
E03.	El llenado de la matriz y la ruta que sigue es solicitado para la aprobación.
E04.	Obtener datos de los docentes contratados (nuevos), requisitos varios que generan gasto del docente y llamadas del teléfono personal para la firma del contrato.

E05.	La comunicación y ubicación del docente para la firma del contrato
E06.	El trámite del proceso que pasa por varias áreas cuando debería pasar directamente al DAE.
E07.	El acceso a la documentación y firma del contrato porque el docente a contratar responde a la velocidad en el tiempo referido.
E08.	Contactar al docente porque son personas que trabajan en hospitales y tienen horarios de tiempo completo.

5.1.2. Resultado de diagnóstico en relación al segundo objetivo.

Procesos operativos:

En este aspecto los entrevistados indican que, para cumplir con el proceso operativo de firma del contrato, es complicado llegar a la sede, la recolección de requisitos toma su tiempo y muchas veces no se alcanza al tiempo establecido en el cronograma, brindan información variada, además no hay control de recepción de documentos

Entrevistados	Resultados
E02.	Sí, sin embargo, son diversos requisitos que incurren en gastos del docente, por ejemplo: legalización en notaría pública.
E03.	Sí, pero los requisitos del DAE, es confuso, extenso e inadecuado.
E05.	Sí, pero los horarios de trabajo no me ayudan
E06.	Sí, pero es lejos la sede
E07.	Sí, son buenos los procesos
E08.	Sí, pero los plazos son cortos
E02.	Sí

E03.	Sí
E04.	Sí, pero hay que hacerlo con mucho tiempo de anticipación.
E08.	Sí, pero si el docente no cumple en traer o hay a veces los documentos son devueltos por nitidez (antigüedad).
E05.	No, la falta de tiempo y documentación son las principales causas para desarrollar el trabajo.
E06.	No, porque no son claros en el cuadro que envían y los requisitos que nos informan después que se pasa al DAE, nos solicita otros documentos y se crea conflictos cuando se solicita al docente.
E07.	No
E04.	No, porque confunde al docente, el cuadro no es claro y complica el llenado.
E01.	No, la tabla del DAE está muy cargada de datos.
E01.	Puede contar con los datos necesarios, pero es el exceso le quita eficacia.

5.1.3. Resultado de diagnóstico en relación al tercer objetivo.

Procesos de apoyo:

De la recolección obtenida, nuestros entrevistados nos indican que el proceso de gestión de contrato de docente demora mucho por el desconocimiento de funciones; asimismo, indica que varios de los procesos son repetitivos, los tiempos se extienden, herramientas poco viables, recomiendan mejorar el proceso y una mejor herramienta para viabilizar mejor este proceso.

Entrevistado	Resultados
E01.	No, es muy anticipado.
E02.	No, es demasiado el proceso
E03.	Depende que lo hagamos con anticipación, es responsabilidad de cada coordinador de curso.
E04.	No, debido a que los procesos son muy extensos y consumen el tiempo del órgano que ejecuta la acción
E05.	No, porque tienen que pasar por varias instancias y eso dificulta el proceso de la fecha de entrega.
E06.	Sí
E07.	No, hay demasiadas instancias donde deben pasar antes de ser aprobado.
E01.	No, porque se demora el proceso de contratación de docente y la entrega en un tiempo prudente por la coordinadora lo que perjudica los siguientes procesos.
E02.	No, por los tiempos establecidos.
E03.	No
E04.	Sí, pero a veces los requisitos y datos que hay que completar es un tiempo que tomamos. nuestra participación es importante porque nos tiene en sus contactos y responden a las llamadas. Por ejemplo: firma de contrato, seguimiento, etc.
E05.	No es eficiente, porque los procesos no son adecuados para lograr la contratación del docente. No es eficaz, porque no se logra la contratación del personal en el tiempo solicitado.
E06.	No, porque tiene que pasar por varias instancias y más aún cuando se

	presenta al DAE, pasada una semana refiere que faltan documentos.
E07.	Está en proceso.
E08.	Sí, es eficiente cuando se cumplen los procesos.
E01.	Agilizar el proceso es declara a los profesores nuevos.
E02.	Tener una base de datos.
E03.	Enviar la relación de docentes participantes en el curso con semanas de anticipación (3 semanas antes aproximadamente del inicio del semestre).
E04.	Ya lo estamos implementando, coordinaciones en las instituciones y llamadas telefónicas.
E05.	Hacer un plan de organización y actualizar los procesos (adecuados para cada órgano de línea).
E06.	En lo que respecta a mi área cuando llega el pedido automáticamente gestiono lo solicitado, incluso datos que faltan lo completo para evitar conflictos con el docente.
E07.	Sistematizar los datos en los momentos que el docente trae el expediente personal.
E01.	Solo dejaría los datos que se requieren anteriormente.
E02.	Digitalizar la entrega de documentos.
E03.	Agilizar la ruta de aprobación en 3 semanas de anticipación como mínimo para que el docente no sea afectado en el pago que le corresponde.
E04.	Creación de un formato amigable, con información precisa, que no sea engorroso y que no tome mucho tiempo, que sea enviado por correo y completado por el propio docente.

E05.	La recopilación de datos en las direcciones (pre, posgrado), porque no son los órganos encargados, no tienen la información adecuada y los datos para procesar en el tiempo adecuado.
E06.	Que el proceso sea como antes, el docente presentaba syllabus, pedido de contrato y campo clínico directamente al DAE y había más control directo por parte de la jefa del DAE.
E07.	Disminuir el número de pasos establecidos para la contratación.
E08.	Tratar de realizar una solicitud de contrato por semestre académico.

5.1.3. Resultado en relación al objetivo general.

Como resultado obtenido de nuestras encuestas, nos dan a conocer que el proceso de contratación de docentes debe ser mejorado, considerando que una de las falencias que tiene el proceso es el tiempo establecido para el proceso, la demora por procesos repetitivos, y la falta de accesos para agilizar la firma de contrato y entrega de documentación.

Por lo expuesto, plantaremos una propuesta de plan de mejora para acortar tiempos en el proceso de contratación docente.

5.2. Resultados de Propuesta

Nombre de la empresa: Universidad Peruana Cayetano Heredia - FAEN

Propuesta: Propuesta de un Plan de Mejora en la Gestión de procesos de Contratación docente

Objetivo: incrementar a un 90 % la eficiencia del proceso de gestión de contratación docente

Plazo de ejecución: 6 meses

I. Descripción de la propuesta.

La presentación de la propuesta del proceso, consta de presentar un diagrama de flujo de procesos para las dimensiones administrativas, operativas y de apoyo. Asimismo, donde indica el desarrollo de las actividades a ejecutar para la contratación del docente.

II. Requerimientos de la propuesta:

Equipo técnico: 2 especialistas en gestión de procesos

Equipo tecnológico: 4 computadoras - Software Visio

Servicio de soporte: Servicios de consultoría de la Oficina de planificación.

III. Desarrollo de la propuesta:

Lineamiento general: Solicitar reunión con autoridades para la presentación de la Propuesta.

Acciones específicas:

- Revisión de los procesos actuales con la finalidad de identificar los procesos repetidos y cuellos de botella que impiden el proceso exitoso.
- Revisión del manual de funciones con la finalidad de identificar los roles de cada área administrativa.
- Mejorar las herramientas para los procesos administrativos.
- Coordinar el ingreso a las sedes de coordinación hospitalaria de los docentes a contratar.
- Solicitar apoyo del área de planificación para supervisar la mejora del proceso de gestión de contrato docente.

Desarrollo de capacidades

- Capacitar al personal en referencia a los requisitos solicitados para la contratación docente.
- Formar equipos internos para mejorar el trabajo en equipo.

Implementación de tecnologías

- Adquirir software visión para desarrollo de diagrama de flujos.
- Disponer de equipos de scanner para digitalizar información docente.

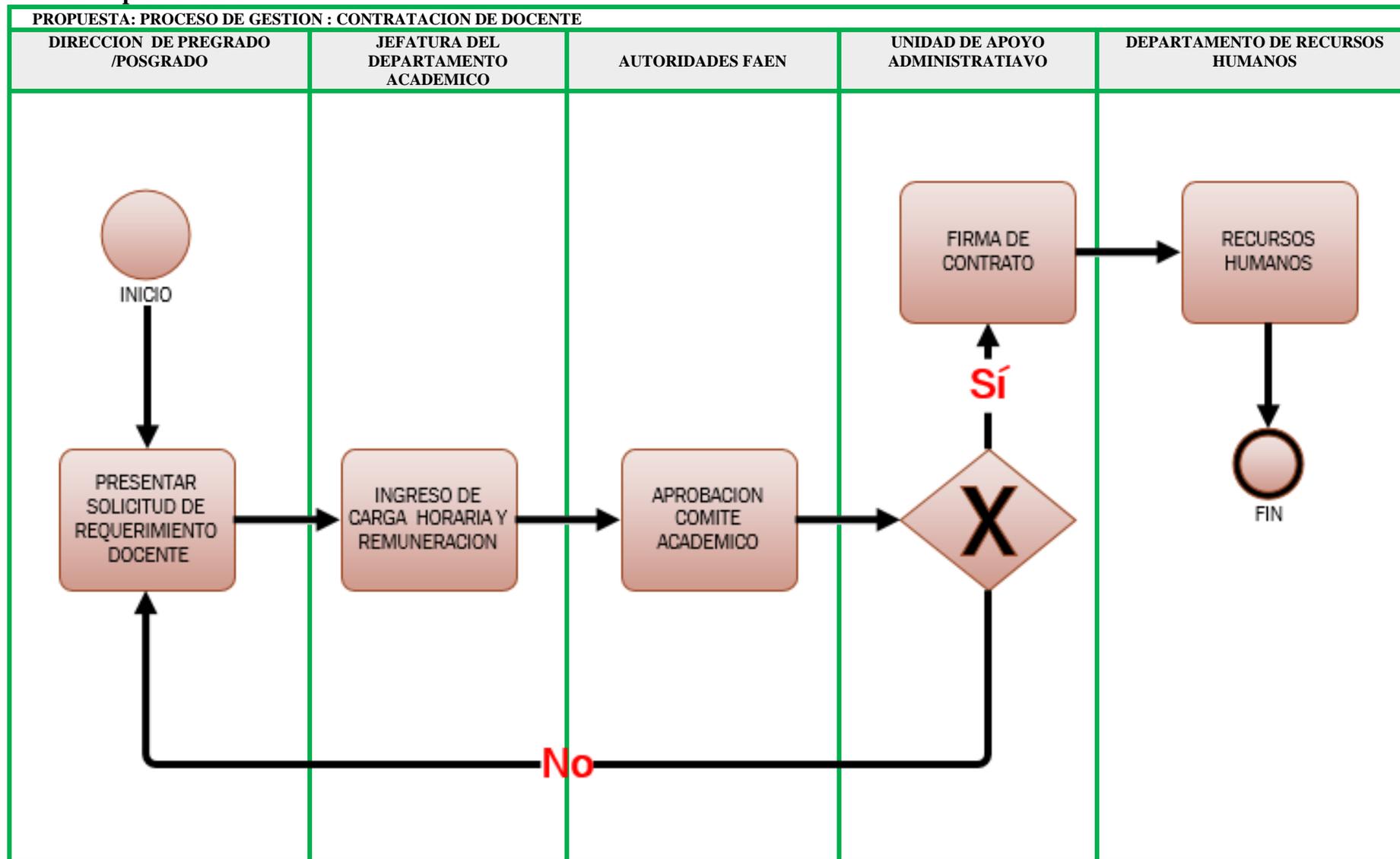
Aspectos estructurales

- Revisar el manual de funciones
- Elaborar procedimiento

Objetivo Estratégico	Estrategia	Actividad	Recursos	Cronograma	Responsable	Observaciones
incrementar a un 90 % la eficiencia del proceso de gestión de contratación docente	Mejorar los procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Difundir requisitos para contratación docente Crear un manual informativo para entrega al docente Verificar el manual de funciones para determinar actividades 	2,500	Mes 1 – Mes 3	Unidad de Administración/ Autoridades	
	Optimizar los procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> Activar sedes de coordinación docentes en sedes hospitalarias Digitalizar documentación de docentes para crear base de datos de currículo vitae Crear una base de datos con datos personales de docentes a contratar 	-- 5,500 ---	Mes 2 – Mes 4	Unidad de Administración	

	Organizar los procesos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuesta de diagrama de flujo donde se indica la actividad que debe realizar cada área • Indicar a cada colaborador la función destinada para reconocer su actividad a realizar. • Formar equipo líder para el seguimiento del proceso. • Fomentar el trabajo en equipo 	6,000 --- ----	Mes 5 – Mes 6	Unidad Administrativa	
--	---------------------------------	---	----------------------	---------------	-----------------------	--

IV. Plan de implementación



LISTA DE TAREAS

Determinar lista docentes a contratar
Dirección de Pregrado/Postgrado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de carga docente 2. Verifica documentación completa 3. Verifica syllabus del curso 4. Ingresa datos al formato establecido 5. Entrega formato

Determinar lista docentes a contratar
Sistemas RRHH
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registra contrato docente 2. Registra número de cuenta 3. Registra información en sistema de GTH

Determinar carga horario y remuneración
Jefatura del DAE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe requerimiento docente 2. Verifica horas dictadas según syllabus 3. Asigna remuneración 4. Asigna tiempo de contrato 5. Solicita aprobación de Comité Académico

Aprobación de requerimiento docente
Comité Académico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepciona requerimiento de contratos 2. Revisa 3. Aprueba

Ejecuta contrato
Unidad de Apoyo administrativo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepciona lista de docentes a contratar 2. Revisa requisitos completos 3. Clasifica de acuerdo a condición laboral 4. Contacta a docente para firma de contrato 5. Firma de contrato 6. Registra contrato en base de datos 7. Elabora carta a Recursos Humanos para solicitar reconocimiento de contrato. 8. Deriva documentación a RRHH.

Roles participantes

1. Dirección de Pregrado/Posgrado: Es el área encargada de determinar lista de docentes a contratar.

Secretaria de Dirección: Es la encargada de solicitar documentación requerida para contrato de docente, así como, de emitir dicha información en formato físico y digital al área de Jefatura del Departamento Académico.

2. Jefatura del DAE: Es el área encargada de realizar la carga horaria para los contratos de los docentes y asigna remuneración.

3. Comité Académico: es un órgano de gobierno, integrado por autoridades de la FAEN, quienes se encargan de aprobar los contratos de docentes seleccionados.

4. Unidad de Administración: es el área que se encarga de recibir solicitud de contratos y contactar al docente para firma de contrato.

5. Recursos Humanos: es el área dependiente de la Dirección General de Administración, quien se encarga de registrar el contrato y registrar en sistema UPCH.

Cliente Director de Escuela, estudiantes

Evento activador de la etapa Esta etapa se activa cuando se inicia el semestre académico, al

inicio de clases los docentes coordinadores solicitan contratar docentes jefes de práctica y docentes de teoría, para llevar a cabo un determinado curso y cumplir con la programación del syllabus.

Descripción del flujo: Se describe la etapa contratar docente del proceso

Dirección de Pregrado/Posgrado:

1. Determina y revisa lista de docentes a contratar según programación de cursos a dictarse en el semestre académico.
2. Recepción requisitos solicitados (secretaria), copia DNI del titular, DNI de esposa e hijas en caso sea casado, Numero de cuenta sueldo, Copia de grados, Curriculo Vitae.
3. Deriva lista de docentes a contratar a la Jefatura del DAE

Jefatura del DAE:

1. ingresa carga horaria para el docente
2. Calcula remuneración, tiempo de contrato, horas semanales.

Comité Académico:

1. Verifica docentes a contratar
2. Aprueba solicitud de contrato a docentes.

Unidad de Gestión Administrativa:

1. Recepción lista de docentes a contratar aprobados por Comité Académico
2. Revisa requisitos
3. Contacta con docente para firma de contrato
4. Deriva expedientes a la Oficina de Recursos Humanos.

Recursos Humanos

1. Registra contrato y activación en el sistema UPCH.

Contingencias principales:

1. Documentos de contratación incompletos. El responsable de Unidad de Administración se comunica con la Oficina de la Dirección estableciendo un plazo límite para la entrega de documentos faltantes. Esta comunicación se da por medio de correos electrónicos llamadas telefónicas. Haciendo de conocimiento al vice decano y Jefatura del DAE.
2. En caso de expedientes extraviados, se debe solicitar al docente un nuevo envío en el menor tiempo posible, explicando la pérdida, el envío debe ser vía correo electrónico.

Tecnologías de apoyo:

- . Sistema académico
- . Base de datos de docentes en formato excel
- . Correo electrónico
- . Cumplimiento normativo de directivas.

Capítulo VI

6.1. Conclusiones

El presente trabajo de suficiencia profesional ha llevado a una serie de conclusiones, en las cuales, el objetivo principal es realizar un plan de mejora para mejorar la gestión de procesos de la contratación docente optimizando el tiempo y ordenando las actividades, con la firme convicción de que los cambios sean favorables en beneficio de la institución.

Los procesos administrativos no se ordenan porque no existen directivas para el proceso de contratación docente. El manual de funciones es cambiante. La gestión para la contratación docente carece de eficacia y eficiencia en el logro de objetivos a corto plazo.

En los procesos operativos, se observan retrasos para viabilizar documentación en tiempo establecido, existen demoras por falta de una base de datos para la verificación; asimismo, hace falta la implementación de oficinas de coordinaciones en las sedes de práctica, que permitan brindar facilidad de acceso al docente para entrega de documentación y firma de contratos. La falta de implementación de equipos de digitalización de documentación de docentes nos conlleva a solicitar repetidas veces su respectiva documentación. El orden de los procesos operativos no son los adecuados; se nota procesos repetitivos o no necesarios.

Los procesos de apoyo se observa que faltan definir actividades de cada área, falta de trabajo en equipo, cada uno se dedica a lo suyo y no coopera con los demás, el recurso humano muestra bajo conocimiento de la tarea a realizar, muchas veces se indican funciones que no corresponden. Ante ello se muestran demoras y falta de compromiso en la actividad realizada.

6.2. Recomendaciones

1. Reordenar los procesos para contratación docente, reconociendo los procesos repetitivos y optimizar áreas, con la finalidad de aminorar tiempos.
2. Buscar apoyo en las coordinaciones existentes en las sedes hospitalarias para que los docentes tengan fácil accesibilidad para la entrega de sus documentos y firma de contrato; así lograremos mejorar los procesos administrativos y obtenerlos en fecha adecuada.
3. Revisar el manual de funciones para ordenar las actividades de cada área.
4. Incentivar al personal operativo a trabajar en equipo, con la finalidad de aminorar tiempos en los procesos.
5. Coordinación de autoridades para crear una directiva que regule el proceso de contratación docente.
6. Creación de una base de datos que contenga currículos vitae de docentes y que podamos verificar pagos, contratos vigentes, etc.

Referencias

- Abad, M. &. (2014). *Análisis de calidad del servicio al Cliente interno y externo para propuesta de modelo de Gestión de Calidad en una empresa de seguros de guayaqui (Tesis de Pregrado)*. Universidad Politécnica Salesiana Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups>.
- Agudelo, L. y. (2010). *Gestión por procesos*. Medellín: ICONTEC.
- Alonzo, G. (2010). *Propuesta para Mejorar los Procesos Administrativos en una Institución Educativa Oficial de la ciudad de Monterrey Nuevo León*. México.
- Alvarez, I. y. (2005). *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión*. México: Ed. Taller Abierto.
- Beltrán, J. C. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. obtenido de: <http://goo.gl/1acdQO> .
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos*. Chile: Evolución S.A.
- Burgos L, M. (2010). *Propuesta para la Implementación de un Sistema de Gestión documental en la Empresa International Quality Systems Ltda*. Colombia.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración, Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw-Hill.
- Gallego & Navarro, T. (2013). *Gestión integral*. Castelló de la Plana (Valencia): Universitat Jaume I páginas 47 -50 recuperado desde <http://goo.gl/1E7kHe> DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia48> .

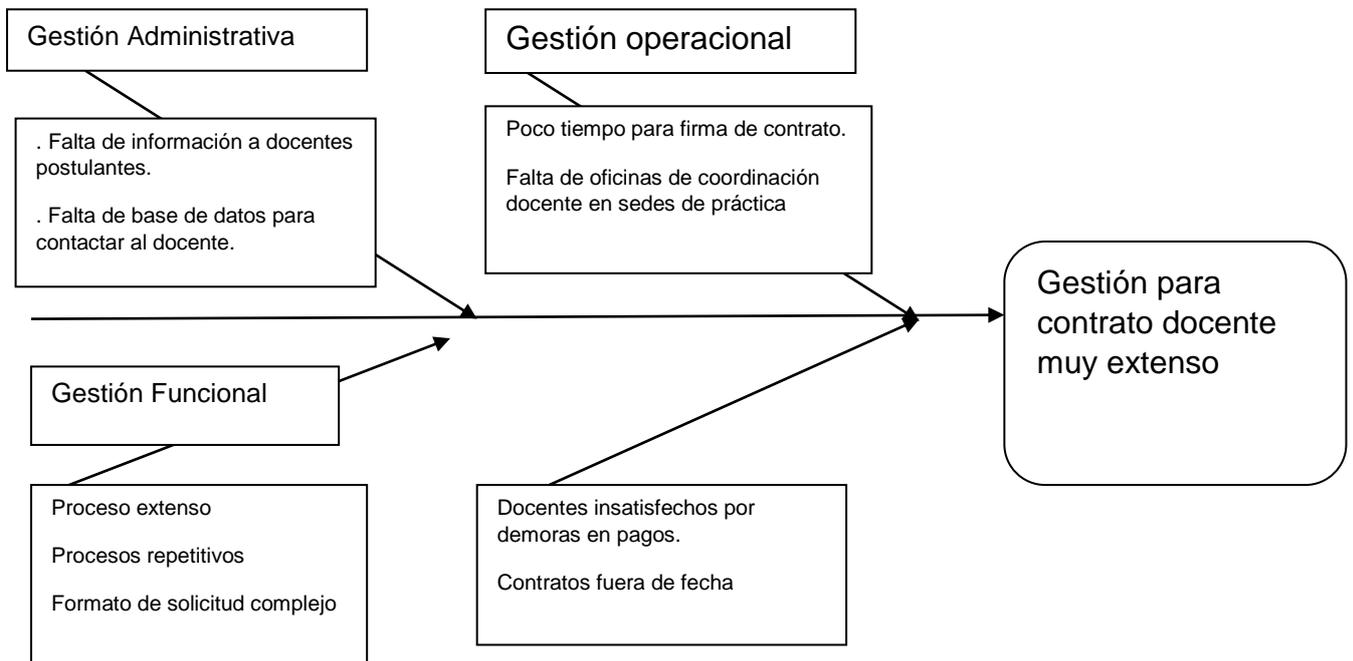
- Gonzales, K. (2016). *Implementación de la gestión de procesos para la mejora de los servicios de envíos, urgentes y programados de la empresa Liebre Servicios Generales S.A.C.* Lima.
- Iturbe, E., & Alvarez, I. (2005). *Los estudios de caso como estrategia para la formación.* México: Taller abierto.
- Manuel, P. A. (2017). *Gestión por procesos.* Madrid : Aenor International.
- Martel, C. &. (2017). *Gestión de procesos para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de centros de educación técnica productiva en la provincia de Trujillo.* Trujillo.
- Martinez, D. y. (2012). *Cómo construir la Perspectiva del Proceso.* Madrid.
- Omelas, M. (2003). *Mejora continua en el Proceso Administrativo de Instituciones Públicas.* Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Perez Fernandez de Velasco, J. (2010). *Gestión por Procesos (4ª Ed.).* México: Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Ponce, K. (2016). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA.* Mexico: Pasco.
- Puga, K. y. (2012). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos aplicado a la flota petrolera ecuatoriana (Tesis de Pregrado).* Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://goo.gl/yHrxf1>.
- Ramírez, M. y. (2009). *Análisis e interpretación de indicadores de gestión.* México: Hipertexto Ltda.
- Vértice, E. (2009). *Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones.* Malaga.
- Yepez, G. (2009). *Diseño y Propuesta de un Modelo de Gestión de Procesos para la empresa Licorera Lovisone.*

Anexos

Anexo 1

Diagnóstico de problemática en el proceso de gestión de contrato docente Modelo Causa

Raíz



Anexo 2

ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE ENFERMERÍA

1. ¿En la contratación del docente, cuál de los procesos administrativos cree usted sea el más engorroso? ¿Por qué?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cree usted que los requisitos solicitados para la contratación docente, es clara, precisa y pertinente?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Si pudiera cambiar parte de algún proceso administrativo en la contratación de docente a su cargo para poder agilizarlo sin perjudicar al proceso. ¿Cuál sería y por qué?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Cree usted que cuenta con todos los requisitos solicitados, para que pueda cumplir eficientemente con lo requerido?

.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Considera que el proceso funcional de contratación del docente es adecuado?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Usted cree que el tiempo solicitado para el proceso de contratación docente, es el adecuado?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿Cuál cree usted que sea el aporte de su área para la mejora del proceso de contratación docente?

.....
.....
.....
.....
.....

CARGO QUE OCUPA EN LA
INSTITUCION:.....