

**ASPECTOS QUE LIMITAN LA EFICIENCIA DE UN PROCESO
ADMINISTRATIVO PRIORITARIO DE UNA INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA EN EL MUNICIPIO DE BELLO, ANTIOQUIA.**

FRANK GREGOR DUQUE

JORGE ANDRÉS ZAPATA RÚA

Estudiantes

UNIVERSIDAD DE EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MATERIA TRABAJO DE GRADO OG0742

MEDELLÍN – COLOMBIA

2012

**ASPECTOS QUE LIMITAN LA EFICIENCIA DE UN PROCESO
ADMINISTRATIVO PRIORITARIO DE UNA INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA EN EL MUNICIPIO DE BELLO, ANTIOQUIA.**

FRANK GREGOR DUQUE

JORGE ANDRÉS ZAPATA RÚA

Estudiantes

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

ANGELA MARIA MONTOYA HERNANDEZ

Asesor

UNIVERSIDAD DE EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MATERIA TRABAJO DE GRADO OG0742

MEDELLÍN – COLOMBIA

2012

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	7
PALABRAS CLAVE	9
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS DEL ESTUDIO	12
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Definición de Calidad.	20
1.3. Procesos	22
1.4. Identificación de los Procesos	24
1.5. Tipos de procesos	26
1.6. Normalización de procesos	29
1.7. La gestión de los procesos.....	29
1.8. Requisitos para la gestión de un proceso	32
1.9. Sistema de control y medición	36
1.10. Estrategia y calidad	38
2. MATERIALES Y MÉTODOS	41
2.1. Muestra.....	41
2.2. Instrumentos de recolección de información	42
3. RESULTADOS	45
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA.	54
CIBERGRAFIA	56

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución de los Procesos de Acreditación Institucional 2003 - 2011	20
Tabla 2. Muestra.....	41
Tabla 3. Identificación del proceso	47
Tabla 4. Gestión del Proceso.....	48

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Factores de Acreditación Institucional	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Alcance de las Normas ISO 9004: 2000 y 9001:2000	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. Definiciones de Calidad.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. ¿Qué es un Proceso?	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Límites, Elementos y Factores de un Proceso .	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. Cadena de Valor de Porter	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. El Ciclo PDCA	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8. ¿Cómo se Gestiona un Proceso?	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9. Cuadro de Mando Integral	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10. Proceso de Gerencia Estratégica.....	39
Figura 11. Eficiencia y Eficacia	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12. Macroproceso -Gestión Administrativa IU.....	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

El presente artículo contiene la descripción de un estudio de tipo evaluativo-propositivo, orientado a establecer aspectos que pueden limitar la eficiencia de los procesos administrativos prioritarios de una institución de educación superior ubicada en el municipio de Bello, Colombia. En la metodología empleada se realizaron entrevistas, tormentas de ideas y encuestas a personas claves por su cargo, nivel de responsabilidad y relación con los procesos seleccionados en el área administrativa y financiera de la institución universitaria. El seguimiento de esta metodología arrojó los siguientes resultados: coincidencia entre los entrevistados de no haber participado en el diseño de los procesos de la institución y ausencia de gestión de los mismos evidenciada en la falta de ejecución controlada, medición y seguimiento en ellos. Es importante resaltar que la información obtenida de las actividades anteriormente mencionadas se analizó con base en los criterios para identificar y gestionar un proceso del autor (Pérez Fernández de Velasco, 2001, págs.: 104, 147-149) los cuales serán descritos más adelante.

SUMMARY

This current article is a description of an evaluative-proposition, oriented to establish aspects that can limit the efficiency of administrative priorities in higher education in Bello Colombia. In the methodology employed realized through interviews, a torrent of ideas and opinion polls of key people, their level of responsibility, and their relationship to the processes selected in the administrative and financial areas of the university. A follow-up of this methodology gave up the following results: the coincidence between the interviewees who did not participate in the design of the institutional process, and the absence of willingness of these same people is evident in the lack of controlled execution, measurement and monitoring. It is important to emphasize that the information obtained of prior activities previously mentioned be analyzed with the base of criteria to identify and arrange processes the author, (Perez Fernandez de Velasco, 2001,págs.: 147-149), whose descriptions are more advanced.

PALABRAS CLAVE

Eficiencia, eficacia, proceso, gestión de procesos, identificación de procesos, proceso administrativo, calidad, proceso clave, proceso prioritario, mapa de procesos, direccionamiento estratégico, cadena de valor, organización, institución educativa.

KEY WORDS

Efficiency, effectiveness, process, process management, identification of processes, administrative process, quality, key process, process priority, process map, strategic direction, value chain, organization, educational institution.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es importante para las organizaciones de cualquier índole, pero en especial para las instituciones de educación superior que orientan su gestión en torno a la calidad y con un enfoque encaminado a procesos, toda vez que pretende mostrar cómo el análisis estratégico de problemas y retos, al igual que su solución, deben abordarse de una manera gradual y metódica. Para tal efecto, además de mencionar los objetivos específicos relacionados con el estudio, se comenzará con el desglose de algunos de los elementos constitutivos del objeto de estudio, a saber: administración, calidad, procesos, entre otros. Paso seguido, se describe la metodología utilizada para obtener los resultados del mismo y, por último se presentan los resultados obtenidos y las conclusiones no sólo desde el punto de vista de los hallazgos, sino también desde la experiencia personal de aprendizaje de los autores del artículo.

A nivel mundial, y especialmente en América Latina, los cambios en el entorno han exigido que las organizaciones busquen su supervivencia a través de diferentes estrategias. Sin duda, una de ellas la constituye el aseguramiento de la calidad. Las instituciones de educación superior, no son la excepción. Ellas buscan el aseguramiento de su calidad mediante diversas prácticas, como la creación de centros de investigación, la elaboración de convenios, la creación de grupos de cooperación, las certificaciones de sus procesos administrativos, las acreditaciones institucionales y de programas, entre otras. Un ejemplo respecto a centros de investigación se encuentra en el Centro Interuniversitario de Desarrollo(CINDA)¹el cual desarrolló y aplicó un modelo de

¹CINDA: asociación de especialistas en aseguramiento de la calidad de educación superior (Quality Assurance Internacional – QAI) fundada en noviembre de 1971, por iniciativa de la Universidad de Los

evaluación de sistemas de calidad a seis instituciones de educación superior de Latinoamérica, y cuyo resultado evidenció que con el paso de los años se presentaron mejoras en los procesos administrativos de las mismas en términos de eficiencia y eficacia, además de una alta preocupación por profesionalizar la gestión de sus procesos administrativos. (Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA, 2005).

Ahora bien, Colombia no es ajena a los cambios y a los nuevos retos que impone la globalización y, por tanto, sus instituciones de educación superior tienen que prepararse para la realización óptima de sus procesos tanto académicos como administrativos. Es por esto que, el propósito de este trabajo estuvo orientado a diagnosticar algunos aspectos que pueden limitar la eficiencia de los procesos administrativos prioritarios de una institución de educación superior (ubicada en el municipio de Bello Antioquia) mediante un análisis cualitativo de los mismos realizado entre los meses de febrero y noviembre de 2011, con el objeto de sugerir acciones correctivas y preventivas que podrían aumentar el nivel de su eficiencia. Para tal fin, la metodología desarrollada consistió en la realización de entrevistas a los involucrados en los procesos administrativos de dicha institución, el desarrollo de tormentas de ideas, la aplicación de encuestas y el análisis de los resultados anteriores. Dicho análisis se hizo bajo la propuesta que para tal efecto sugiere José Pérez Fernández de Velasco, experto reconocido a nivel mundial en lo que a procesos de esta clase se refiere.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos planteados para este estudio fueron los siguientes:

- Evaluar el diseño y la gestión de un proceso administrativo prioritario de la institución universitaria² mediante la aplicación de instrumentos técnicos.
- Identificar, con base en lo anterior, aspectos que limitan la eficiencia del proceso administrativo prioritario de la IU.
- Sugerir acciones correctivas y preventivas que mejoren los niveles de eficiencia en los procesos de dicha institución.

² Que en adelante se denominará con la sigla IU

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

La administración es un concepto universal aplicable a cualquier tipo de organización, cuyo objetivo es lograr eficiencia y eficacia cuando el proceso administrativo se ejecuta de manera adecuada. Este proceso incluye actividades básicas conocidas como las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. (Chiavenato, 2004), (Robbins & Coulter, 2005).

En estas funciones administrativas juega un papel decisivo la eficiencia y la eficacia toda vez que se convierten en parámetros de medida de los resultados del proceso administrativo-y más aún en las organizaciones que operan en torno a la calidad y con enfoque a los procesos-, dado su papel de mecanismo de control que permite establecer la necesidad de correctivos y mejoras.

Las exigencias propias del mercado han conducido a las organizaciones hacia esta necesidad de mejora continua en la eficiencia y eficacia, evolucionando de esta manera hacia los conceptos que (Juran J. , 1990), (Chiavenato, 2004)exponen sobre calidad y calidad total. Tal comportamiento no es ajeno a las instituciones de educación superior (IES), donde factores como la globalización, la tecnología, el desarrollo del conocimiento y el incremento de la demanda, han aumentado la oferta educativa y, por ende, el afán de éstas (las IES) para que sus programas de pregrado y postgrado aseguren la calidad. (Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA, 2005), es decir, lo

que en términos de Juran, puede entenderse como asegurar que lo que se hace, se hace con calidad. (Juran & Godfrey, 2001).

En el contexto de América Latina, se han generado mecanismos de aseguramiento de la calidad en las IES. Uno de ellos es el acuerdo del Mercado Común de los países del Cono Sur de América Latina (MERCOSUR), el cual, mediante el acuerdo 17/08 crea e implementa un sistema de acreditación de carreras universitarias para el reconocimiento regional de la calidad académica de las respectivas titulaciones en el MERCOSUR y estados asociados; otro ejemplo de mecanismo de aseguramiento de la calidad en las IES lo constituye la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES)³, en la que participan, además de España, casi todos los países latinoamericanos, tiene como función “promover entre los países iberoamericanos la cooperación y el intercambio en materia de evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior, y contribuir así a la garantía de la calidad de la educación superior de estos países” (Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA, 2005).

Otro caso en América Latina se encuentra en el Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA el cual estableció un modelo de gestión y evaluación universitaria, usado en varias IES el cual es integrado al Programa Multinacional de Educación Media y Superior de la OEA. Dicho modelo se sustenta en las observaciones etnográficas de Spradley⁴, en los aportes teóricos realizados por Stake⁵, y la teoría de sistemas e

³La Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES), constituida en 2003, reúne a 35 agencias de evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior y organismos involucrados con el desarrollo de instrumentos y políticas asociadas a su mejora continua.

⁴ James P. Spradley fue profesor de Antropología en el Macalester College desde 1969 y es bien conocido por sus incorporaciones a la literatura de la etnografía y la investigación cualitativa. Spradley fue

identifica seis dimensiones básicas para medir la calidad como lo son: relevancia, efectividad, disponibilidad de recursos, eficiencia, eficacia y procesos, así como los indicadores. M. Reimi (2006).

Este modelo se aplicó para evaluar sistemas de calidad de seis IES de Latinoamérica y del análisis de los resultados se concluyó lo siguiente en materia de eficiencia administrativa: con el paso de los años se evidenció mayor control y optimización de recursos, procesos de gestión descentralizados, mejora en los sistemas de información, reducción de costos por estudiante y diseño de mecanismos internos para mejorar la asignación de recursos en función de patrones de calidad. En relación con los procesos administrativos se encontró mayor profesionalización de la gestión, mayor desarrollo y articulación de los flujos de información relevante y uso de ésta en la toma de decisiones. Se constató una mayor responsabilidad y compromiso de todos sectores por mejorar la calidad y perfeccionar las estructuras y procedimientos internos. (Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA, 2005)

Luego de haber mostrado un panorama general sobre algunas de las entidades latinoamericanas que persiguen el mejoramiento de la calidad a nivel educativo, es conveniente puntualizar el caso colombiano. En Colombia, la Ley 30 de 1992 brinda

extraordinariamente prolífico y escribió o editó 20 libros en 12 años. Entre ellos, el más conocido son sus libros de la observación participante y el Etnográfico de Entrevista (1979, Wadsworth Thomson Learning). En la entrevista etnográfica, Spradley se describen 12 pasos para desarrollar un estudio etnográfico con etnosemántica.

⁵ Robert E. Stake (nacido en el Estado de Nebraska, 1927) es un psicólogo educativo estadounidense, especialista en evaluación institucional y evaluación cualitativa. Aplica su propia metodología del estudio de casos. Es el creador de la denominada evaluación comprensiva o evaluación receptiva. Actualmente es profesor emérito en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign y Director del Center for **Instructional Research and Currículo Evaluation - CIRCE**.

todo el marco jurídico a los procesos de certificación en calidad de las IES y define el Sistema Nacional de Acreditación (SNA) como el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema, cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. (Artículo 53 de la Ley 30 de 1992).

Para dar respuesta a lo establecido en dicha norma, se crearon diferentes organismos responsables de los procesos de evaluación y acreditación de las IES entre los que se encuentran el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Éste último como órgano asesor del Ministerio de Educación Nacional, es quien define los procesos de evaluación tanto de programas como instituciones, mediante el examen de diferentes factores o áreas de desarrollos. Para el caso de evaluación institucional los factores evaluados son los mostrados en la Figura 1.

Figura 1. Factores de Acreditación Institucional



Fuente: Consejo Nacional de Acreditación (CNA)

Los procesos de acreditación o de certificación de las IES implican el desarrollo de actividades de autoevaluación, evaluación externa y la elaboración de planes de mejoramiento. La diferencia entre ellos (los procesos de acreditación o de certificación) radica en que, los primeros consideran los procesos misionales en la autoevaluación y en la revisión por los pares académicos. Mientras que en los segundos, un auditor o grupo de auditores verifica que el establecimiento educativo se ajusta a los requisitos del sistema o modelo de gestión⁶.

⁶ Ministerio de Educación Nacional. Consultado. 1 de Junio de 2012.
www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html

Es así como en las IES colombianas pueden certificar la calidad de sus procesos a través de la implementación de las normas ISO, las cuales constituyen un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de calidad, diseñadas con el fin de asistir a las organizaciones sin importar su naturaleza jurídica, objeto social o tamaño, en la implementación y ejecución de sistemas de gestión de calidad eficaces. El grupo de normas ISO que se concentran en definir metodologías para el aseguramiento de la calidad está conformado por:

La Norma ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

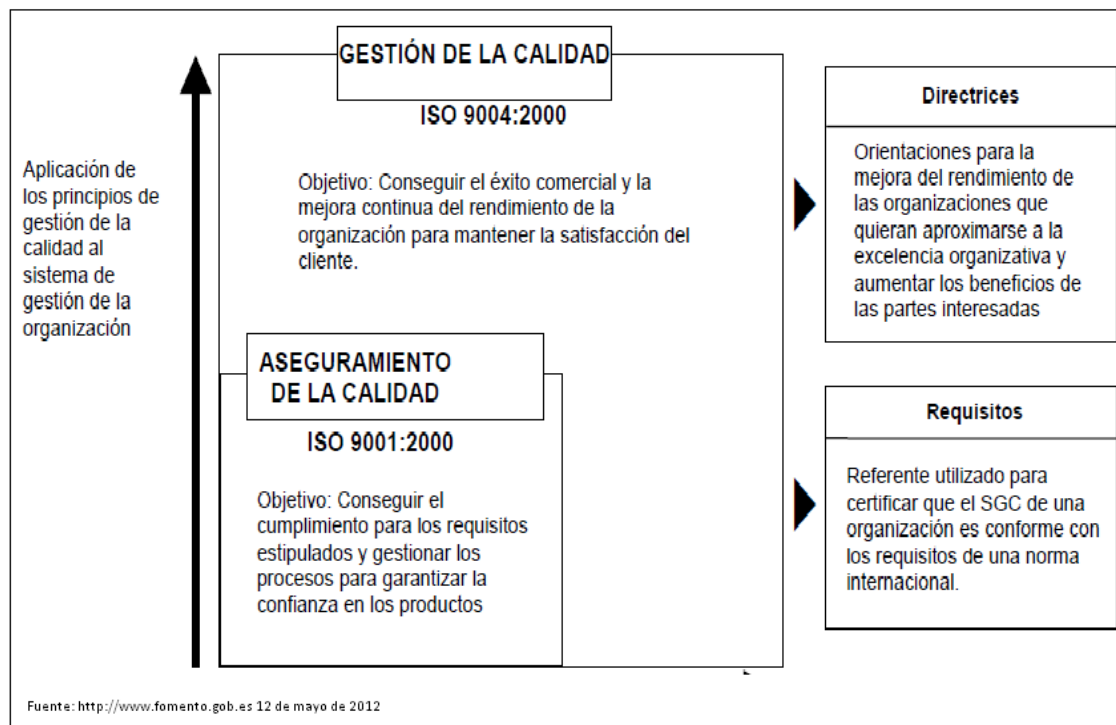
La Norma ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.

La Norma ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora continua del desempeño.

La Norma ISO 19011: Directrices para la auditoría medioambiental y de la calidad.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** amplía el alcance de las normas ISO 9004:2000 y 9001:2000:

Figura 2. Alcance de las Normas ISO 9004: 2000 y 9001:2000



Fuente: www.fomento.gob.es

En Colombia, según cifras del Ministerio de Educación Nacional, existen 287 Instituciones de Educación Superior, de las cuales, según el CNA, 26 tienen Acreditación de Alta Calidad; esta cifra equivale al 9% del total de Instituciones registradas ante el MEN, lo que demuestra que en el país, el proceso de acreditación y adopción de estándares de calidad se encuentra en una etapa inicial. (Ministerio de Educación Nacional, 2012). La Tabla agrupa las estadísticas referidas a este aspecto:

Tabla 1. Evolución de los Procesos de Acreditación Institucional 2003 - 2011

EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL 2003-2011

AÑOS	TOTAL EVALUADAS	TOTAL ACREDITADAS	ACREDITACIÓN PRIMARIA	REACREDITADAS	RECOMENDADAS
2003	4	4	4	0	0
2004	1	1	1	0	0
2005	6	5	5	0	1
2006	2	2	2	0	0
2007	1	1	1	0	0
2008	5	2	2	0	3
2009	2	1	1	0	1
2010	8	8	4	4	0
2011	2	2	2	0	0
TOTAL	31	26	22	4	5

Fuente: Consejo Nacional de Acreditación año 2011

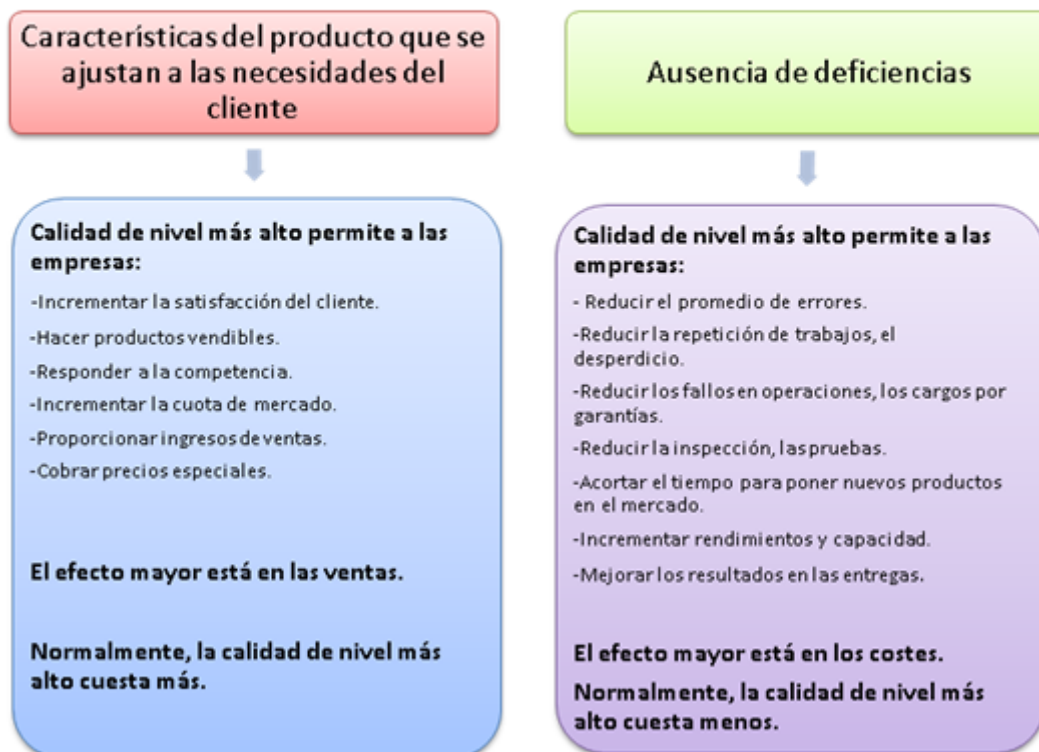
Una vez relacionados los parámetros de medición de la calidad en la educación superior en Latinoamérica y Colombia, es conveniente aclarar qué se entendió por calidad en el presente estudio.

1.2. Definición de Calidad

Para los autores del presente artículo y en concordancia con Juran (2001), la definición que se adoptó de Calidad incluye las necesidades del cliente, las cuales forman parte de las especificaciones del producto o del servicio requerido. Así mismo, y para efectos de reducir complejidad al proceso se entendió la calidad como tal, es decir, sin agregarle otros términos tales como: total, integral. Se decidió lo anterior con el fin de omitir las posibles discusiones que pueden generarse con la comprensión de dicho término. Para ilustración de lo anterior, se muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en donde se comparan las implicaciones que puede tener sobre las organizaciones la manera como se conciba en ellas el término calidad.

Figura 3. Definiciones de Calidad

¿QUÉ ES CALIDAD?



Los significados de calidad (Planning for Quality, 2ª ed. (1990). Juran Institute, Inc., Wilton, CT, p 1.10

Fuente: Juran (2001. Pág.:2.2)

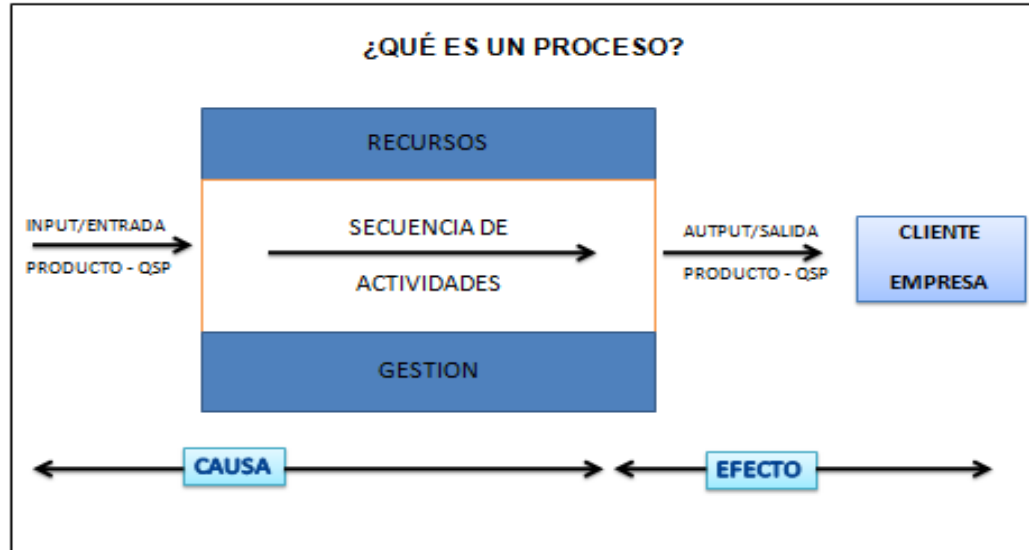
De este modo se definió calidad como el logro del cumplimiento de los objetivos QSP, (Q: Valor Intrínseco del producto; S: Servicio; P: Precio) del autor (Perez Fernandez de Velasco, 2010) con la obtención de indicadores de eficiencia y eficacia en el nivel del cuadrante alto, entendiendo por producto el resultado del trabajo de cualquier persona y por cliente al destinatario de ese trabajo. (Perez Fernandez de Velasco, 2010)

Para muchos, en parte basados por lo exigido en las Normas ISO, la calidad se logra hoy en día mediante la gestión de los procesos organizacionales; por ello, entender el significado de procesos se constituye en un elemento esencial para este estudio.

1.3. Procesos

La norma ISO 9000, define proceso como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (Perez Fernandez de Velasco, 2010, pág. 58) lo define como una “Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” y lo explica mediante la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 4. ¿Qué es un Proceso?



Fuente: (Perez Fernandez de Velasco, 2010, pág. 58)

El interés por los procesos, probablemente surgido por las exigencias de la norma ISO9001, ha permitido desarrollar una serie de técnicas para hacerlos cada vez más eficientes y eficaces, y adaptarlos a los cambios constantes generados por la globalización y los cambios tecnológicos. Una de estas técnicas es propuesta por José Pérez Fernández de Velasco y consiste en identificar los elementos constitutivos de un proceso para poderlo gestionar.

Por ello es importante describir a continuación la manera cómo se identifican los procesos y cómo se clasifican, sus interacciones con otros, su normalización, cómo se gestionan, controlan y, por último, cómo se mejoran.

1.4. Identificación de los Procesos

Los procesos se identifican porque tienen características en común que los definen; tienen límites, responsables, elementos y factores que determinan sus interacciones. (Perez Fernandez de Velasco, 2010, págs. 54-55).

Los límites de los procesos tienen que ver con el alcance de los mismos y pueden cambiar de acuerdo al tamaño de la empresa. Lo importante es, como lo sugiere (Perez Fernandez de Velasco, 2010) determinar el criterio para definirlos y mantenerlo a través del tiempo. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que dichos límites pueden abarcar uno o más departamentos o áreas de la organización. Sin embargo, por el límite inicial siempre ingresará el insumo activador o el insumo principal para el proceso y por el final siempre saldrá el producto final que es entregado al cliente.

“Cambian de acuerdo al tamaño de la empresa, pero lo que interesa es el criterio definido por la empresa y mantenerlo a través del tiempo, según esto, los límites del proceso determinan una unidad adecuada, están fuera del departamento e interactúan con el resto de procesos y por último su límite inferior debe ser un producto con valor”. (Perez Fernandez de Velasco, 2010, pág. 55).

Los elementos del proceso son:

Los elementos del proceso son: un input o entrada principal: es un elemento tangible o no suministrado por un proveedor interno o externo y cuya existencia justifica la ejecución sistemática del proceso.

La secuencia de actividades: son las acciones más simples que desarrollan las personas en un proceso.

Un output o salida: Es el producto tangible o no que va destinado al cliente el cual puede ser interno o externo.

Método/Planificación del proceso: constituido por la forma de utilizar los recursos, quién hace las actividades, cuándo las hace y cómo las hace. Además incluye la medición, evaluación, las medidas de cumplimiento y la medida de satisfacción del cliente del proceso. (Perez Fernandez de Velasco, 2010).

Los factores de un proceso son:

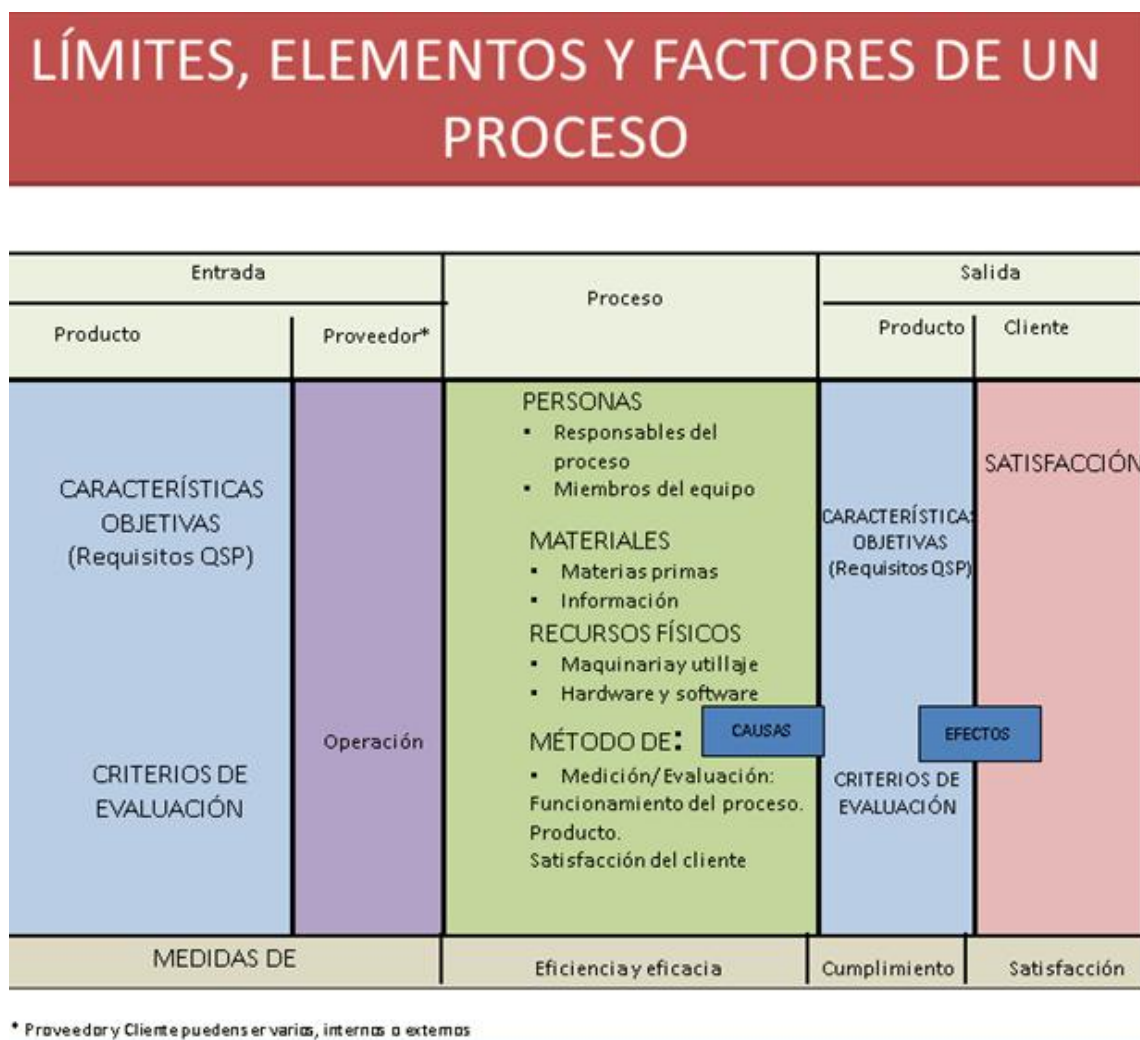
Las personas responsables del proceso y los que hacen parte del equipo que ejecuta las actividades.

Los materiales, constituidos por las materias primas o semielaboradas y la información.

Los recursos físicos como instalaciones, máquinas en general. Pérez Fernandez de Velasco (2010).

Para una mejor ilustración de las partes a tener en cuenta para identificar un proceso se presenta la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 5. Límites, Elementos y Factores de un Proceso



Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág.: 58)

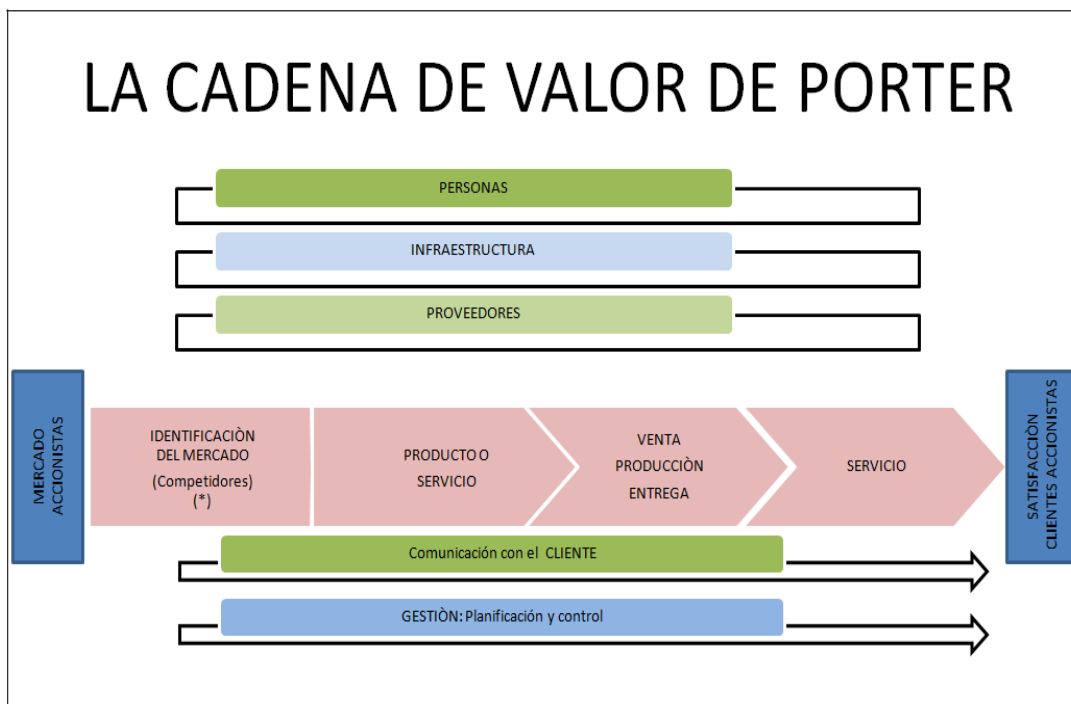
1.5. Tipos de procesos

No existe una normalización para clasificar los tipos de procesos; sin embargo, lo más común es que ésta (la clasificación) se realice teniendo en cuenta la misión de la empresa y todo aquello que es necesario para que ésta se realice. Con base en lo anterior los procesos se pueden clasificar en operativos, de apoyo, de gestión, y de dirección. (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Los procesos operativos (también conocidos como misionales o primarios) transforman los recursos para obtener el producto. Los procesos de apoyo (conocidos también como secundarios o de soporte) incluyen la gestión del talento humano, aprovisionamiento y mantenimiento de bienes tangibles, gestión de proveedores, la elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad, es decir proporcionan los recursos necesarios para la ejecución de los procesos. Por otro lado, los de gestión realizan actividades de evaluación, control, seguimiento y medición. Y, por último, los de dirección son transversales a todos los procesos anteriormente mencionados y se dedican a la gestión del direccionamiento estratégico desde su formulación hasta la revisión de los resultados. (Perez Fernandez de Velasco, 2010)

Por lo general, los procesos anteriores se representan mediante la cadena de valor de Porter. Dicha representación es una manera de visualizar gráficamente la empresa con base en los procesos que en ella se desarrollan. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 6. Cadena de Valor de Porter



Fuente:(Pérez Fernandez de Velasco,2010,pág.:158)

En esta figura se observan las actividades primarias como eslabones en serie de una cadena, con precedencia y dependencia del eslabón anterior; mientras que las actividades de apoyo son eslabones paralelos que buscan fortalecer la cadena primaria. Por último, se pueden apreciar las actividades de gestión que tienen la misión de alinear el entorno competitivo con las operaciones internas.

Con el fin de recapitular, es importante mencionar que hasta el momento se ha mencionado cómo se identifican y clasifican los procesos en una organización. Ahora se

verá cómo estos procesos se normalizan, se gestionan, miden y controlan y, por último, cómo se mejoran.

1.6. Normalización de procesos

Según el ICONTEC⁷ la normalización se entiende como “la actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado. En particular, la actividad consta de los procesos de formulación, publicación e implementación de normas”. Es así que, para obtener la certificación basada en una norma, se exige el tener la documentación de los procesos y los procedimientos relacionados con el objeto de la norma. Por este motivo, empresas han utilizado lo que se denomina “hoja de proceso” como el medio para documentarlos. Dicho documento consta de la identificación de lo siguiente: título, código, la misión del proceso y su alcance; el diagrama de flujo, una breve descripción de las actividades operativas y de control y por último el ejecutor de cada actividad. Fernández de Velasco (2010). La normalización o estandarización de procesos al igual que otros aspectos ya mencionados, es fundamental para su gestión como se verá en las siguientes páginas.

1.7. La gestión de los procesos

Antes de iniciar la gestión de los procesos, es importante definir por cuáles se va a comenzar, pues no todos tienen la misma prioridad. Para ello, entonces, es necesario

⁷ Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Consultado. 17 de Junio de 2012. Web: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=37>.

identificar los procesos clave, y dentro de ellos cuáles son los prioritarios, es decir, cuáles requieren intervención. De igual manera, es importante saber las características y criterios para la identificación de éstos procesos, las razones por las cuales no funcionan apropiadamente para identificar oportunidades de mejoramiento, implementarlas y así lograr su adecuada gestión.

Características y criterios para la identificación de los procesos clave.

De acuerdo a su naturaleza e impacto en la estructura del negocio, los procesos pueden dividirse en procesos clave y prioritarios. Los procesos clave son aquellas secuencias de actividades que ocurren en el seno de la organización y que tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente, consumen parte importante de los recursos de la organización y están relacionados con las declaraciones de misión y visión de la misma; y los prioritarios, son aquellos procesos clave que están funcionando mal y ponen en riesgo la organización. (Juran J. , 1990).

En este orden de ideas, los criterios para identificar los procesos clave son:

- Los procesos que responden a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Los procesos orientados al servicio de una estrategia y a los objetivos comunes de la empresa.
- Los atributos de calidad y del cliente.
- Los que la empresa hace bien y mejor que sus competidores, su valor agregado, lo que la hace diferente a las demás, los procesos que proporcionan ventajas competitivas. (Perez Fernandez de Velasco, 2010, págs. 259-271)

- Proporcionan ventajas competitivas. Lo que la empresa hace bien y mejor que sus competidores, su valor agregado, lo que la hace diferente a las demás.

Otro enfoque para identificar los procesos clave es el denominado Factor Crítico de Éxito, “el cual refiere que en la organización sólo hay unos cuantos procesos necesarios para alcanzar la misión”, este criterio podría ser equiparable al criterio de Objetivos estratégicos. Por otro lado, el cuadro de mando integral formulado por Norton y Kaplan permite definir los procesos que generan desequilibrio en la organización, los cuales requieren de intervención, mediante el análisis de los resultados de sus indicadores. Por último, otro enfoque es solicitarle a la alta dirección es que seleccionen unos pocos procesos críticos para la empresa. (Juran & Godfrey, 2001).

¿Por qué funcionan mal los procesos?

Los procesos se hacen obsoletos por distintas razones, no se adaptan a las demandas del entorno cambiante y su calidad deja de ser competitiva. Para medir su calidad se pueden emplear las tres dimensiones principales: Efectividad, eficiencia y adaptabilidad. Un proceso cumple la primera si su salida satisface el cliente; cumple la segunda cuando es efectivo al menor coste; y es adaptable cuando se mantiene efectivo y eficiente en el tiempo. (Juran, 2001, pág.: 6.2).

Retomando el tema de gestión de los procesos, esta se entiende como una herramienta de planificación y evaluación equiparable a mejora para inducir eficacia. La ISO 9000:2005 define gestión como: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. La gestión es también “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de

consecución). Esta se inicia cuando la dirección comunica la misión, los objetivos del proceso, seleccionan los procesos clave y los responsables del proceso”. (Juran 2001, pág.: 6.7). (Pérez Fernández de Velasco,2010, pág.: 147). Este aspecto será abordado más adelante con el título de estrategia y calidad.

Esta herramienta se realiza en tres fases:

1. Planificación (diseño o rediseño del proceso)
2. transferencia (lo planificado se socializa y lo ejecuta el equipo del proceso).
3. Gestión operativa (medición y control del proceso). (Juran. 2001: pág.: 6.7).

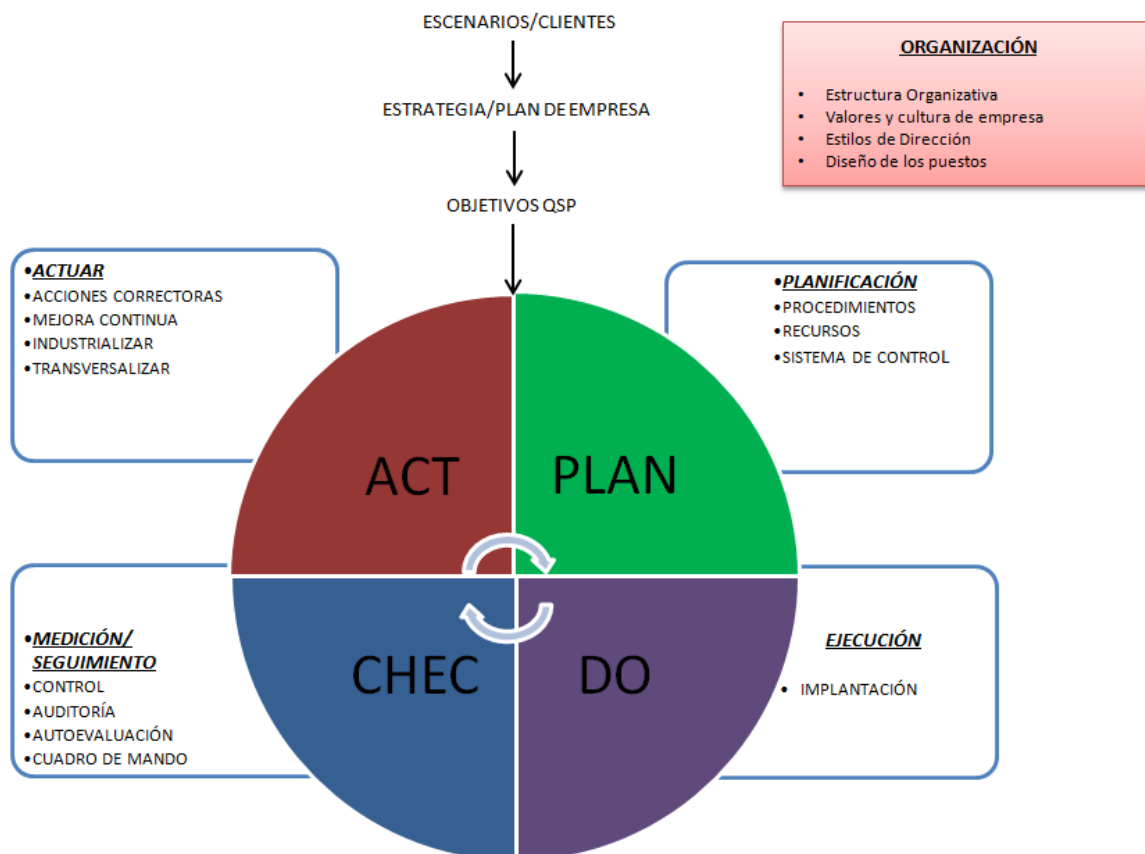
1.8. Requisitos para la gestión de un proceso

Para que un proceso pueda ser gestionado deben desarrollarse los siguientes pasos: identificación, medición, y control.

El modelo de Deming, también conocido como ciclo de la gestión o ciclo PHVA es una buena herramienta de aplicación para la gestión de procesos. Para una mayor ilustración se muestra la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 7. El Ciclo PDCA

QUÉ ES GESTIÓN – EL CICLO P D C A



Fuente:(Pérez Fernandez de Velasco,2010, pág.:138)

Este modelo permite visualizar el concepto de gestión teniendo en cuenta los siguientes aspectos del mismo ciclo:

El objetivo: es el problema a solucionar, es el inicio del ciclo.

La planificación: en esta etapa se planifican los procedimientos, se programa la ejecución del proceso, así como los recursos y controles.

La ejecución del proceso: implantación de lo previamente planeado.

La comprobación: es la etapa de la medicación o evaluación, es medir si lo planificado ha dado los resultados esperados.

Actuar: es la etapa final del ciclo, en la que se toman las acciones correctivas de las desviaciones.

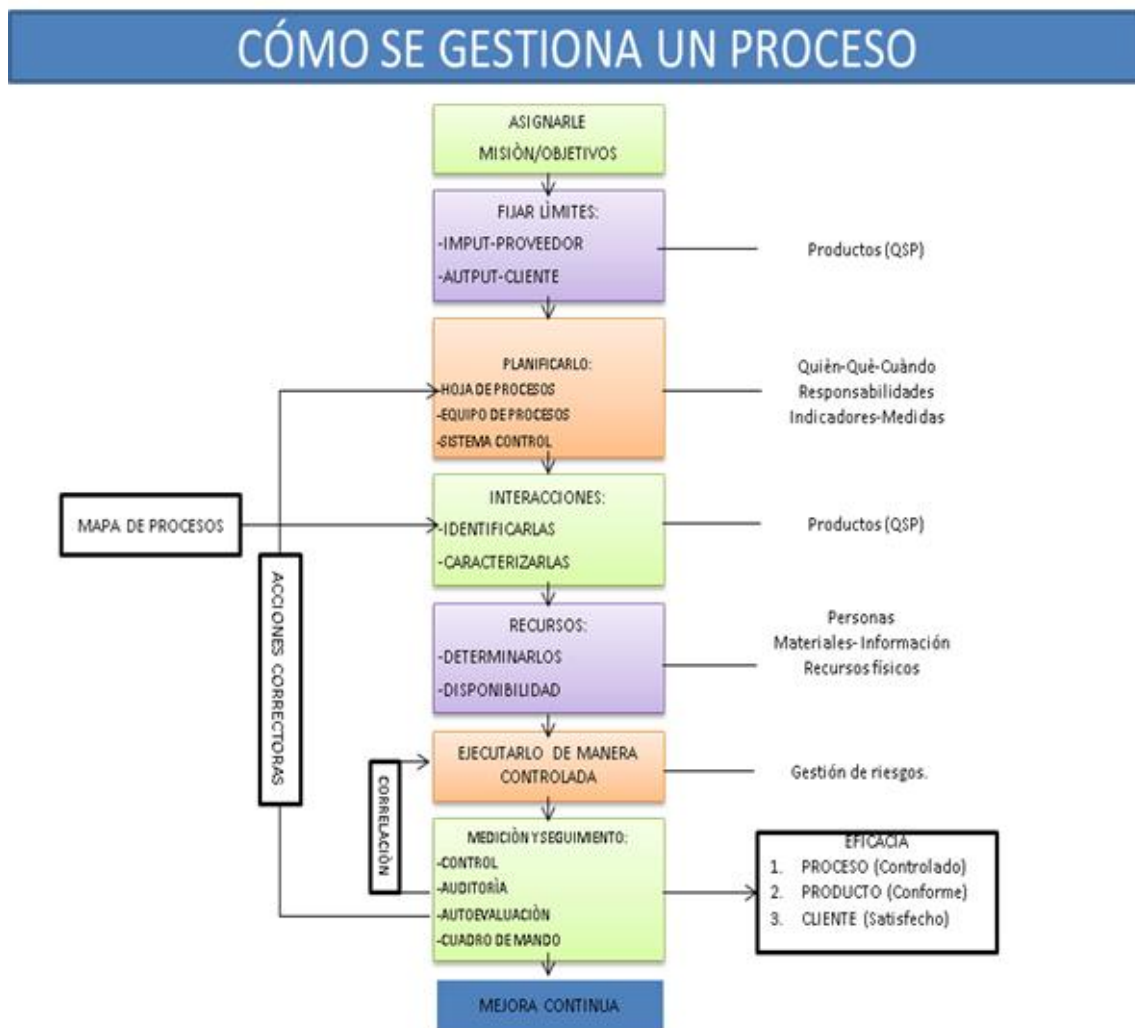
Continuando con el ciclo Deming, es importante resaltar que éste nos permite:

Determinar la eficiencia en términos de ISO 9000, “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.”

Determinar la eficacia, según ISO 9000, “extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

Los procesos se gestionan siguiendo los pasos que se muestran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 8. ¿Cómo se Gestiona un Proceso?



Fuente:(Pérez Fernandez de Velasco,2010, pág.:149)

La anterior gráfica muestra que un proceso se gestiona siguiendo los siguientes pasos:

- Comunicar la misión y los objetivos del proceso
- Fijar los límites del proceso.
- Planificar el proceso.

- Identificar las interacciones con el resto de procesos.
- Asegurar los recursos.
- Asegurar la ejecución del proceso.
- Realizar medición y seguimiento.
- Realizar mejora continua.

Como lo indica la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, todo sistema de gestión ha de tener medición y seguimiento que permita medir la eficiencia y la eficacia y por supuesto establecer la mejora continua si es del caso, por esta razón a continuación se discutirá acerca de este tema.

1.9. Sistema de control y medición

Los procesos se miden para enriquecerlos y enriquecer a las personas de la organización con el conocimiento que brindan, este enriquecimiento consiste en controlarlos, corregirlos, gestionarlos, lograr eficacia y eficiencia en el uso de los recursos. (Pérez Fernández de Velasco,2010, págs.: 161-169)

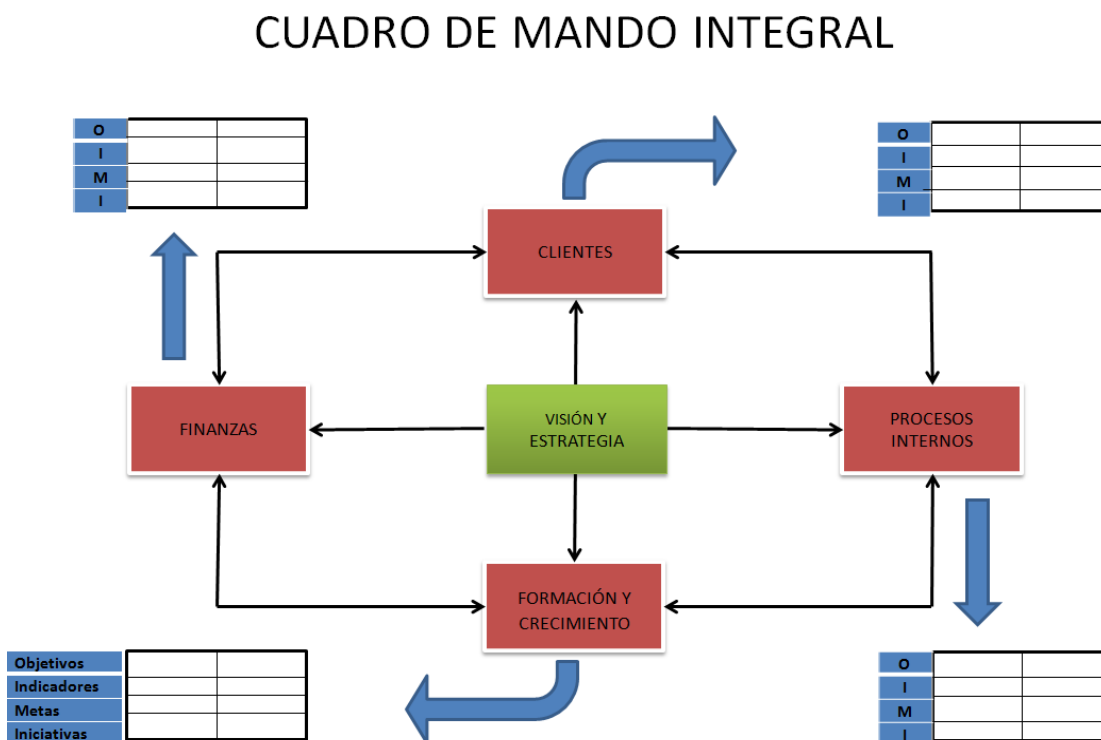
La medición, junto con la planificación, es una etapa clave del ciclo de gestión, por ello todo sistema de gestión ha de incorporar un sistema de control cuyo objetivo es incrementar la eficacia de los procesos, facilitar la toma de decisiones (preventivas, correctivas o de mejora) y medir su funcionamiento (tiempo del proceso, tiempo del ciclo) y la satisfacción del cliente. (Pérez Fernández de Velasco,2010, págs.: 130-154).

El sistema de control o de seguimiento debe considerar indicadores de tipo financiero y no financiero, de aspectos tangibles e intangibles, de clientes, proveedores, variables objetivas y subjetivas. Se ha definido que los métodos apropiados y que se

complementan entre sí, para medir, controlar o seguir un proceso son: 1.El control. 2. El autocontrol. 3. La autoevaluación del funcionamiento del proceso. 4. El cuadro de mando del proceso. 5. La auditoría de procesos. (Pérez Fernández de Velasco, 2010, págs.: 130-154).

El cuarto método, el cuadro de mando, comprende los indicadores que miden la evolución de los procesos de la organización en cuatro grandes áreas: Clientes - Finanzas - Procesos internos - Formación y crecimiento. Se destaca de este cuadro de mando que es un método de administración enfocado en el equilibrio organizacional, es decir la alineación coherente de estrategia de la organización con las cuatro grandes áreas o perspectivas. (Chiavenato, 2004, págs.: 395-396). Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 9. Cuadro de Mando Integral



Fuente:(J.R. Zaratiegui, 2009, pág.:87)

“Las decisiones que resulten del uso del modelo han de reflejarse en mejoras en la contribución de la empresa a la cadena de valor del cliente”. (J. R. Zaratiegui, 2009, págs.: 86-87).

Y entonces, ¿para qué se usa la información de éstos indicadores? para realizar el análisis del proceso, el cual tiene por objeto lograr: evaluar la eficiencia y eficacia del proceso, identificar las causas de falla, identificar las oportunidades de mejora y realizar las mejoras, lo que se ha denominado cierre del ciclo. (Juran, 2001, págs.: 6.14).

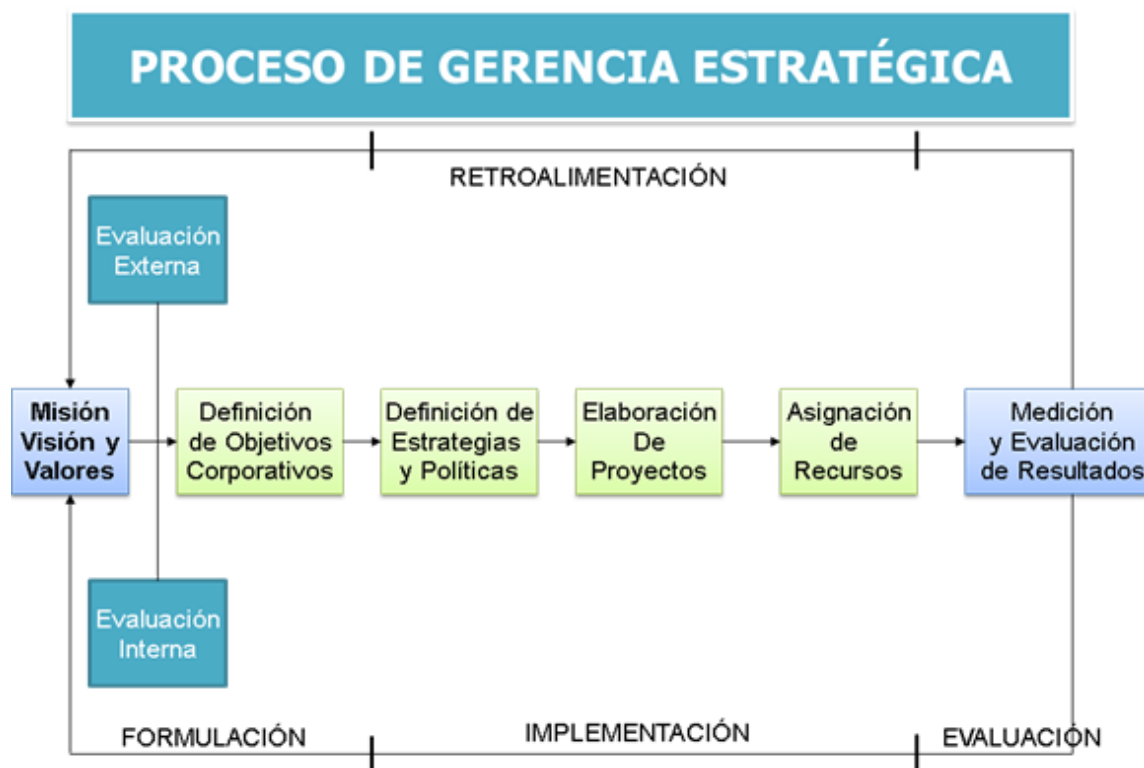
Ahora bien, para que un sistema de calidad tenga éxito, debe estar alineado con la estrategia de la organización, por esta razón es importante conocer la importancia de ésta.

1.10. Estrategia y calidad

La administración estratégica es un planteamiento sistemático para definir los grandes nortes empresariales, que concentrarán la atención de las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo (Juran, 2001, págs.: 13.1); “lo constituyen los compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio”. (M. A. Hitt, R. D. Ireland, R. E. Hoskisson, 2004,pág.: 7)

Actualmente, la gestión de la calidad hace parte del plan estratégico de muchas organizaciones, sobre todo cuando éstas definen sus metas con respecto a la calidad y al cliente, como puede verse en la **Figura 10.**

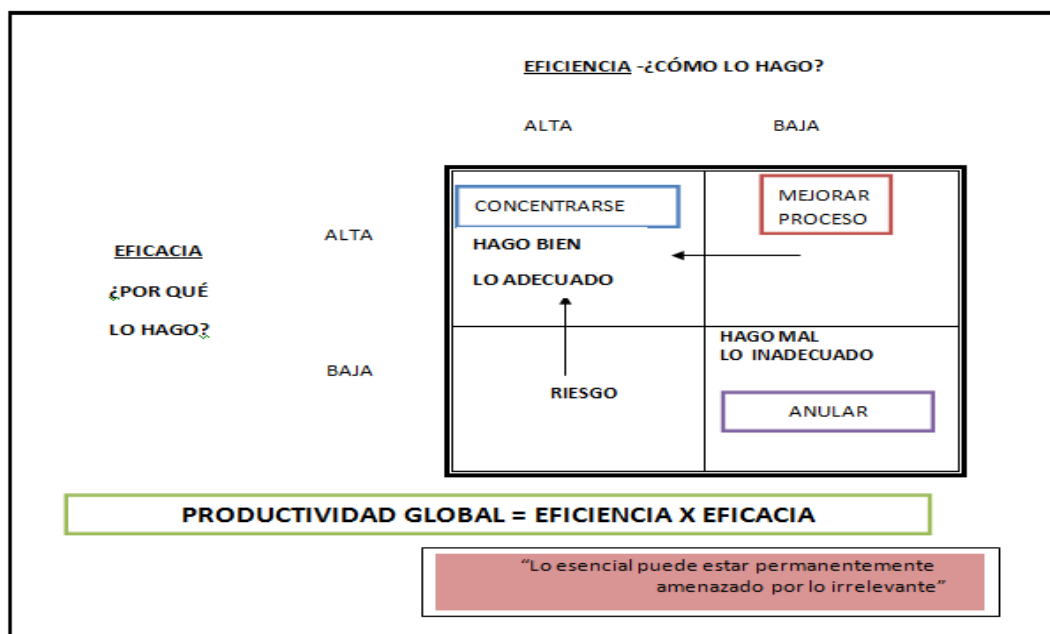
Figura 10. Proceso de Gerencia Estratégica



Fuente: Universidad EAFIT. Especialización en Gerencia Hospitalaria. Profesor Miguel Ángel Gómez Quintero. Notas de clase . Año 2008

Una vez definido cómo se gestiona un proceso, se requiere definir si éste es eficiente y/o eficaz, con el objetivo de realizar las mejoras del caso, es decir dar inicio al ciclo de Deming.

Figura 11. Eficiencia y Eficacia



Fuente:(Pérez Fernandez de Velasco, 2010, pág.:159)

Como se mencionó en páginas anteriores, un proceso es gestionable en tanto cumple con los requisitos de identificación de proceso y de gestión, sólo hasta entonces se puede medir o definir si el proceso es eficiente y/o eficaz.

Eficiencia es para Pérez Fernández de Velasco, 2010, pág.:159 “output por unidad de input, se identifica con productividad de los recursos ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos”. Eficacia para este mismo autor es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o proyecto. En la gestión de procesos, la eficacia es equivalente con la contribución a la satisfacción del cliente.

EFICACIA = Resultados QSP
EFICIENCIA: Coste de obtener los resultados.

Tomado de Pérez F. de V. (2010: 158)

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo se enmarca dentro de la Investigación aplicada. La metodología empleada fue Evaluativa-Propositiva, a través de la aplicación de instrumentos de tipo cualitativo.

2.1.Muestra

El trabajo de campo se realizó seleccionando a las personas por su cargo, nivel de responsabilidad y relación con los procesos clave seleccionados en el área administrativa de la IU. Estas personas son las directamente responsables de la ejecución de los procesos administrativos en cabeza del Director Administrativo y Financiero. Ver Tabla 2adjunta.

Tabla 2. Muestra

Cargo	Edades	Tiempo de Vinculación	Nivel Académico	Sexo
Director Administrativo y Financiero	Entre 18 y 30 años	1,5 años	Especialista	M
Asistente de Compras	Entre 18 y 30 años	3 años	Profesional	F
Auxiliares de compras (dos)	Entre 20 y 35 años	1,5 años	Profesional	M

Fuente: elaboración propia.

El trabajo de campo se realizó en las oficinas de la Dirección Administrativa y Financiera (DAF) ubicadas en el campus de la IU, en el Municipio de Bello, Antioquia. La ejecución de las actividades de recolección de información se realizó entre los meses de febrero y noviembre de 2011, tiempo en el que se interactuó de forma directa con el personal seleccionado.

2.2. Instrumentos de recolección de información

Para seleccionar el proceso clave y prioritario, se le solicitó al Director Administrativo y Financiero, como responsable de este departamento, que fuera él quien lo definiera, esto siguiendo una de las recomendaciones, de cómo se selecciona un proceso clave, ya que el departamento no contaba con mapa de procesos, cadena de valor, ni indicadores.

Para identificar el proceso y su gestión, se utilizó la herramienta de tormenta de ideas para generar ideas que permitiesen la identificación y solución de problemas de una manera organizada y efectiva. Se seleccionó como idea central su apreciación acerca del proceso clave y prioritario en su funcionalidad y desarrollo.

La metodología desarrollada consistió en una serie de reuniones (cinco en total) con los responsables de los procesos, donde se identificó el desarrollo real del proceso, su apreciación acerca de su funcionalidad y su desarrollo.

Se elaboró un formato con toda la caracterización del proceso clave y prioritario, el cual incluía las siguientes variables: proveedores (11), entradas (11), políticas (10), actividades (15), salidas (14), clientes (8), recursos (11), documentación asociada (6) e indicadores (2). Ver Anexo 1. La base de su estructuración se hizo teniendo en cuenta el *check list* y cómo se gestiona un proceso del autor Pérez como se ilustró en la Figura 8 (Pérez Fernández de Velasco, 2001, págs.: 104, 147-149). Ver anexo 2 y anexo 3.

Después de realizadas las cinco reuniones, se confrontó lo expresado en la tormenta de ideas con el formato elaborado. Esto con el fin de identificar el proceso, su gestionabilidad y lo que se hace en la práctica.

Los datos que quedaron pendientes o que no fueron cubiertos por las reuniones anteriores, se obtuvieron en una reunión adicional y aplicando el instrumento nuevamente bajo la modalidad de entrevista individual en las oficinas de cada uno de los funcionarios. Se explicó previamente a cada uno de los entrevistados el objetivo de ésta, de donde se había obtenido el formato (se aclara que son las actividades que normalmente realizan), se explica la manera de diligenciar el formato donde el entrevistado definía si la actividad se realizaba o no.

Se revisaron los siguientes instrumentos de la IU con el fin ubicar el proceso seleccionado dentro de la estructura de la organización: el mapa de procesos institucional (Anexo 4) en el que se destaca el macroproceso de apoyo “Gestión Administrativa” (Anexo 5); este macroproceso contiene el proceso de compras, inventarios, gestión documental y logística (Anexo 6); se analizó la cadena de valor como instrumento para determinar la interacción entre los procesos (Anexo 7), la caracterización del proceso de compras (Anexo 8), la normalización del procedimiento (Anexo 9) y el flujograma de compras (Anexo 10) que muestra los controles y las interacciones del proceso.

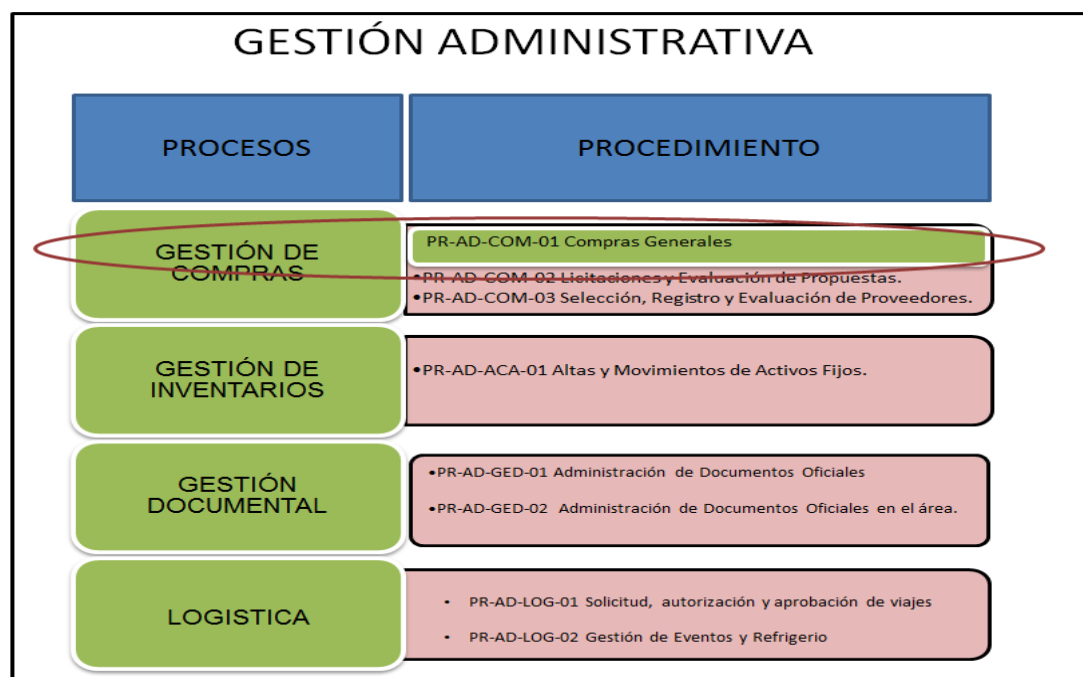
Se realizó una revisión documental del direccionamiento estratégico en los componentes de principios (Anexo 11), misión (Anexo 12), visión (Anexo 13), retos estratégicos (Anexo 14), retos de calidad (Anexo 15), políticas de calidad (Anexo 16), objetivos de calidad (Anexo 17) y que dan cuenta de lo que se tiene definido en el direccionamiento estratégico en materia de calidad.

El análisis de la información consistió en definir si se cumple con los requisitos y según criterios para identificar y gestionar un proceso. La base de su estructuración se hizo teniendo en cuenta el *check listy* cómo se gestiona un proceso como se ilustró en la Figura 8 del autor (Pérez Fernández de Velasco,2001, págs.: 104,147-149). Según este autor un proceso sólo es gestionable en tanto se identifica como proceso y se puede gestionar. (2010, pág.:147). Sólo hasta entonces se puede medir y definir si el proceso es eficiente y/o eficaz y ser sujeto de mejora.

3. RESULTADOS

El proceso clave y prioritario seleccionado por el Director Administrativo y Financiero fue Gestión de Compras y dentro de éste seleccionó Compras Generales. Esta selección la sustentó en que un propósito fundamental de la Dirección era la gestión del gasto y que esto podía lograrse a través del proceso de compras, toda vez que su objetivo era: “garantizar la eficiencia y eficacia en el suministro de bienes y servicios requeridos en las diferentes unidades académicas y administrativas para el óptimo desarrollo de sus procesos, asegurando el buen desempeño de los proveedores involucrados”. Ver anexo 9, –Caracterización proceso de Compras–. Este proceso clave que se seleccionó fue ubicado en el mapa de procesos de IU y hace parte del macroproceso –Gestión Administrativa–, como se ilustra en la figura 12. Dicha elección va en consonancia con uno de los criterios de selección de un proceso clave sugeridos por Pérez Fernández de Velasco.

Figura 12. Macroproceso -Gestión Administrativa IU



Fuente: Mapa de Procesos IU.

Una vez definido el proceso clave y prioritario, se trabajó con la metodología denominada tormenta de ideas, de la que se destacaron las siguientes ideas:

- Los entrevistados no participaron en el diseño de los procesos institucionales.
- Los procesos fueron diseñados en la sede principal de la IU, en la ciudad de Bogotá.
- No se desarrolló una fase de socialización tanto en el diseño de procesos como en el seguimiento y desarrollo de los mismos.
- La sensación de una alta dependencia con la sede principal.

Ahora bien, cuando se sometió el proceso de compras a la lista de chequeo (lista equivalente a la identificación o diseño del proceso) y a la verificación de cómo se gestiona propuestos por Pérez Fernández de Velasco ilustrados en la Figura 8 con el objetivo de determinar el cumplimiento de los requisitos y criterios para identificar y gestionar un proceso, se encontró:

En el diseño del proceso de compras, de 14 variables evaluadas sólo se cumplían 10, resultado que representa un 71% de actividades que se cumplían y un 29% de actividades que no. Éstas últimas fueron: identificación de actividades críticas, actividades de seguimiento y medición, análisis de mejora y por último el plan de implantación, como puede evidenciarse en la Tabla 3:

Tabla 3. Identificación del proceso

CHECK LIST	CUMPLE	NO CUMPLE
Output	X	
Herramientas para normalizar	X	
Input y entradas laterales	X	
Interacciones con otros procesos	X	
Actividades y responsables	X	
Soporte documental	X	
Puntos de control y decisión	X	
¿Identifica actividades críticas?		X
Secuencia de actividades	X	
Medidas de resultados e indicadores	X	
Actividades de seguimiento y medición		X
Análisis y mejora		X
Registros	X	
Plan de implantación		X

Fuente: elaboración propia.

El cumplimiento del diseño del proceso del 71%, estaba relacionado con los límites y elementos del proceso, mientras que el 29% del no cumplimiento se concentró en el grupo de actividades de seguimiento y control.

Puede decirse que, con base en la lista de chequeo utilizada, el proceso no cumple a cabalidad con los criterios de identificación o de diseño del proceso. Sin embargo, aplica el concepto de proceso, en el sentido de que contiene un conjunto de actividades repetitivas, relacionadas entre sí, y que transforman entradas en salidas.

Tabla 4. Gestión del Proceso

VARIABLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Objetivo	X	
Límites		
Input	X	
Output	X	
Planificarlo		
Hoja de proceso	X	
Equipo de proceso	X	
Sistema de control	X	
Interacciones		
Identificadas	X	
Caracterizadas	X	
Recursos		
Determinados	X	
Disponibles	X	
Ejecución de manera controlada		X
Medición y seguimiento		X
Cuadro de mando		X

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los requisitos necesarios para gestionar el proceso se encontró que, de 13 variables evaluadas, se cumplían 11, lo que representa un 85%. Mientras que sólo dos actividades (15%) no se cumplían. Los criterios que no se realizaban fueron: ejecución de manera controlada, medición y seguimiento. Ver Tabla 4.

De lo anterior (identificación y gestión del proceso) se puede deducir lo siguiente:

Para determinar si un proceso es eficiente es importante que su diseño, al igual que sus criterios de gestión cumplan con las variables recomendadas por el autor. Sin embargo,

independientemente de los resultados, la utilización de la herramienta ayuda a identificar las falencias desde su aplicación.

Los criterios que no se realizaban tanto para la identificación como en la gestión del proceso estaban relacionados con las actividades de seguimiento y medición, análisis y mejora. Si bien éstas son importantes para elaborar los planes de mejoramiento –en tanto miden la eficiencia del proceso–, no se pueden considerar como críticas, más sí deseables en tanto que hacen parte de un conjunto que opera como un todo.

El resultado de la evaluación del diseño y gestión del proceso permitió reconocer su ineficiencia en el sentido de que no estaba bien diseñado, al encontrarse que no ejecutaba todas las actividades planeadas.

Finalmente, luego de la revisión documental del direccionamiento estratégico en los componentes de principios: misión, visión, retos estratégicos y retos, políticas, objetivos y metas de calidad, se determinó que la calidad hace parte del plan estratégico de la IU.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Muchas organizaciones en la actualidad han integrado en su direccionamiento estratégico al sistema de calidad con enfoque a procesos, esto posiblemente porque este tipo de metodología permite que se adapten más fácilmente a los cambios frecuentes del entorno y del mercado. Estas organizaciones igualmente han logrado a través del tiempo la capacidad de abordar sus problemas al igual que la solución de los mismos de una manera estratégica, gradual y metódica, lo que explicaría posiblemente porqué aumentaron la probabilidad de éxito en el logro de sus metas estratégicas.

La metodología empleada por muchas de estas instituciones ha sido la gestión de procesos, la cual emplea una serie de técnicas y herramientas con el objeto de hacerlos cada vez más eficientes y eficaces y adaptarlos a los cambios constantes generados por la globalización y los cambios tecnológicos. Estas herramientas se pueden basar en los criterios de identificación y de gestión de un proceso del autor José Pérez Fernández de Velasco (2001), una de las personas más reconocidas a nivel mundial en lo que a gestión por procesos se refiere.

Es así como el conocimiento de estas técnicas y herramientas permiten dinamizar los procesos y adecuarlos al entorno cambiante y afirmar como lo hace el autor mencionado que “un proceso sólo es gestionable en tanto se identifica como proceso y se puede gestionar”. Es decir, del diseño cuidadoso de los procesos depende su gestión de una manera eficiente y eficaz.

Es por esta razón que se puede decir que algunos aspectos pueden limitar la eficiencia de los procesos administrativos clave y prioritarios de una institución de educación superior, que pueden estar relacionados con el diseño del proceso y su falta de gestión, especialmente lo que tiene que ver con medición, evaluación y las medidas de cumplimiento, uno de los elementos claves del diseño y gestión del proceso. De esta manera toma validez el análisis del proceso, que tiene por objeto evaluar su eficiencia y eficacia, identificar las causas de falla, identificar las oportunidades de mejora y realizar las mejoras. Se destaca entonces que la eficiencia y la eficacia son parámetros de medida de los resultados del proceso administrativo y más aún en las organizaciones que operan en torno a la calidad y con enfoque a los procesos, toda vez que su medición es esencial como mecanismo de control que establece correctivos y mejoras. En otras palabras, un proceso es gestionable en tanto cumple con los requisitos de identificación de proceso y de gestión, sólo hasta entonces podemos medir o definir si es eficiente y/o eficaz.

Y por último, un proceso bien administrado y gestionado, obtendrá, con una alta probabilidad, indicadores en el nivel de alto desempeño, tanto para la eficiencia, como para la eficacia. Con la evaluación de la gestión y el análisis del diseño del proceso de compras se logró tener un panorama amplio, que permitió identificar los puntos de atención, los riesgos inherentes, como la gran debilidad en el sistema de información y de control que afecta el éxito del departamento administrativo, de la institución IU y la creación de ventajas competitivas.

El proceso de compras presenta limitaciones de gestión y de diseño por carecer de medidas de seguimiento y control que afectan el cumplimiento de los objetivos del

proceso y por consiguiente los de la organización, sin embargo se identifica claramente el concepto de proceso.

El proceso de compras posiblemente contiene reprocesos que se derivan de su diseño por la ausencia de la aplicación de actividades de medición y control. Estos se traducen en actividades que no generan valor al departamento administrativo y financiero, la organización y los clientes, lo que implica que como proceso de apoyo no se gestiona como factor crítico de éxito.

La IU inició positivamente su enfoque a calidad a través de la gestión de procesos. Cuenta de ello se evidencia en la medida en que en el direccionamiento estratégico de esta institución se sientan las bases teóricas y filosóficas para que gire en torno a este propósito. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la función administrativa de dirección y control ya que el proceso que se evaluó dio cuenta de que no se mide ni se controla. Los resultados que arrojó la aplicación de los instrumentos de identificación y de gestión del proceso de compras, le servirán a la Dirección Administrativa y Financiera de IU para contar con herramientas que fácilmente pueden ser replicables a otros procesos que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La construcción teórica del presente artículo, así como la aplicación de los materiales y métodos que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados, aportaron en gran medida en el fortalecimiento del conocimiento de los autores, lo que les permitió mejorar sus competencias y aportes a la labor administrativa que desarrollan en sus organizaciones.

Finalmente es importante recomendar a las directivas de IU:

Considerar como una herramienta esencial la elaboración de los procesos institucionales con la participación de todos los colaboradores de la Institución.

Evaluar la influencia de la comunicación y la capacitación, consideradas esenciales a la hora de emprender una cultura de calidad enfocada a los procesos.

Analizar el impacto de la centralización en la gestión de los procesos.

Realizar la medición y el seguimiento de los procesos a través de la implementación de algunas de las herramientas recomendadas por los autores especializados en el tema.

BIBLIOGRAFÍA.

Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA (2005).“Los Procesos de Acreditación en el Desarrollo de las Universidades”. En: GONZÁLEZ L.E. *Inscripción* N° 146. Primera edición. Santiago de Chile: Editorial CINDA. Colección Gestión Universitaria

Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México DF: Editorial. McGraw Hill.

Fernandez Fernandez, Mario A. (2003).*El Control, Fundamento de la Gestión Por Procesos y la Calidad Total*. Madrid: Editorial ESIC.

Juran, J.M. (1990). *El Liderazgo Para La Calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

_____. (1990) *La Planificación Para La Calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A

Gómez Quintero, Miguel Ángel (2008). Notas de clase Universidad EAFIT, Especialización en Gerencia Hospitalaria.

Hitt R, Michael A., Ireland Duane, Hoskisson, Robert E. (2004) *Administración Estratégica Competitividad Y Conceptos De Globalización*. Quinta edición. México: Editorial Thomson.

Porter Michael E. (1999).*Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, CECSA. México DF: Grupo Editorial Patria.

Perez-Fernandez De Velasco, José Antonio (2001).*Gestión De La Calidad Orientada a Los Procesos*. Madrid: Editorial ESIC.

_____ (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Editorial ESIC.

María Reimi. M. (2006). “Prototipo Informático Para La Evaluación De La Calidad De La Educación Superior”. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Vol. XII, No. 2 (jul-dic). Universidad Simón Bolívar. Págs.213-223.

Robbins, Stephen P., Coulter Mary (2005). *Administration*. Octava Edición. México DF: Pearson.

Zaratiegui J. R. (1999). “*La gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa*”. *Revista Economía Industrial*. Vol. No. 330 (nov-dic) 1999 Págs.81-88

CIBERGRAFIA

Acuerdo 17/08 de MERCOSUR.

<http://www.mercosur.int/buscaremarco.jsp?url=http%3A//200.40.51.218/SAM/GestDoc/PubWeb.nsf/Busqueda%3FOpenAgent%26TextoBusqueda%3Deducacion%26modulo%3DNormativa%26ModuloBusqueda%3DNormativa%26lang%3DESP%20>.

Tomado el 6 de junio de 2012.

ICONTEC

<http://www.icontec.org.co/index.php?section=37>.

Tomado el 12 de junio de 2012.

LEY 30 DE 1992

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1992/ley_0030_1992.html

Tomado el 18 de junio de 2012.

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL

www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html

Tomado el 1 de junio de 2012.

RIACES.

<http://www.riaces.net/index.php/es/acerca-de-riaces-ique-es-riaces/ique-es-riacesgroup1/finas-y-objetivos.html>.

Tomado el 5 de junio de 2012