

CAPÍTULO VI

GESTIÓN POR PROCESOS

6.1 Concepto de Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es una forma de organización en la que se concentra la atención en cada una de las transacciones o procesos que realiza la institución en lugar de sólo un resultado final, el producto acabado, tareas y actividades.

La gestión por procesos proporciona una herramienta para administrar y rediseñar el flujo de trabajo haciéndolo más eficiente y adaptándolo a las necesidades de los clientes.

6.2 Estructura Organizacional Funcional

ESANMIL cuenta con una estructura organizacional que permite determinar la relación que existe entre sus unidades, es decir las principales funciones de los departamentos. Lo que permite la realización de las operaciones habituales.

6.2.1 Dirección

Administrar la Escuela de Sanidad Militar manteniendo en alto grado el nivel de especialización y capacitación del personal de Sanidad Militar.

6.2.2 Departamento de Estudio y Planificación

Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades educativas, a fin de proporcionar una formación académica de alto nivel que capacite al personal de salud para el desempeño eficiente de sus actividades

profesionales. El mismo que cuenta con el soporte de la coordinación y de la división de curso.

6.2.3 Departamento de Administrativo Financiero

Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y supervisar el desarrollo de las actividades administrativas y financieras de la Escuela de Sanidad, mediante la aplicación de un eficaz, efectivo y eficiente proceso administrativo.

Podrá contar con el apoyo de la división financiera y la división administrativa.

Ver Apéndice D-1: Determinación de la Estructura Funcional de la Unidad del Negocio

6.2.4 Departamento de Organización y Método

Al momento de realizar el proyecto, la institución considera la creación del departamento de organización y método que deberá brindar apoyo a la división administrativa, el mismo que tiene la finalidad de manejar y sintetizar la información generada por la institución. Concluida la etapa de planificación del departamento. ESANMIL, enviará la petición al organismo regulador, ORGEDU para que se considere la creación y aprobación. Así como la plaza correspondiente al personal solicitado.

Dado que el departamento esta aún en proceso de planificación no se lo considera en el presenta análisis.

Sin embargo consideramos la necesidad de que la institución cuente con el diseño de las actividades asignadas para el cargo del administrador de procesos. Por lo cual los directivos de ESANMIL, nos solicitaron incluir la participación de este personal requerido para las fases de Aprendizaje Organizacional y Toma de Decisiones.

Ver Anexo F: Funciones del Administrador de Procesos.

6.3 Etapas para la gestión basada en procesos

La gestión basada en procesos se divide en cuatro fases o etapas que son:

- a. Identificación y secuencia de procesos.
- b. Descripción de los procesos.
- c. Seguimiento y medición de procesos.
- d. Mejora de los Procesos

6.3.1 Identificación y secuencia de Procesos

En esta etapa, se pudo establecer el conjunto de procesos interrelacionados definido también como los macroprocesos de la institución los mismos que

fueron determinados con la colaboración de la alta dirección de ESANMIL como:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Claves
- Procesos Apoyo

6.3.1.1 Proceso Estratégico

Para la institución se considera que el proceso estratégico es la gestión directiva debido a que le permitirá determinar las directrices, políticas y planes estratégicos para el correcto funcionamiento de la institución.

6.3.1.2 Proceso Clave

Representado por la gestión educativa al identificar que representa la razón de ser de la institución

6.3.1.3 Proceso de Apoyo

La Administración de Recursos permite dar soporte a los procesos claves que son la razón de ser la institución porque en éstos se realizan los bienes o servicios que se brinda a la sociedad militar.

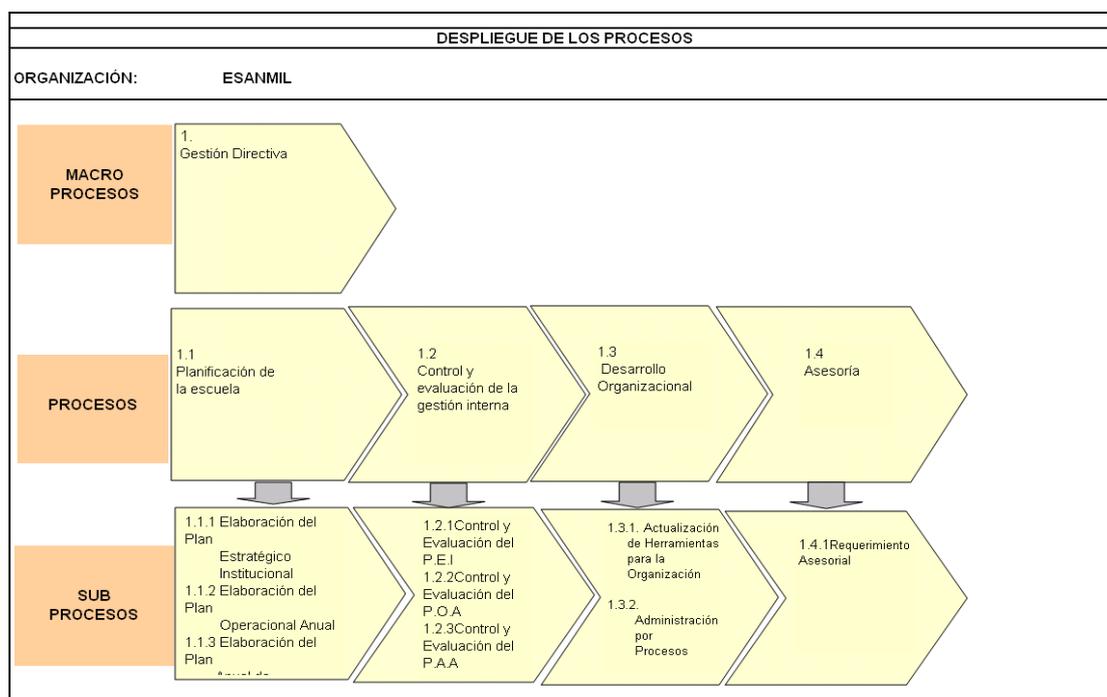
Al tener identificados los macroprocesos de la institución, se puede observar la secuencia y relación que existe entre ellos a través del despliegue de los procesos.

6.4 Despliegue de los Procesos

En la institución se determina que los procesos están compuestos por un conjunto de actividades, los subprocesos que los soportan y ayudan al desarrollo de las actividades de ESANMIL. Los cuales se podrán observar en los siguientes gráficos:

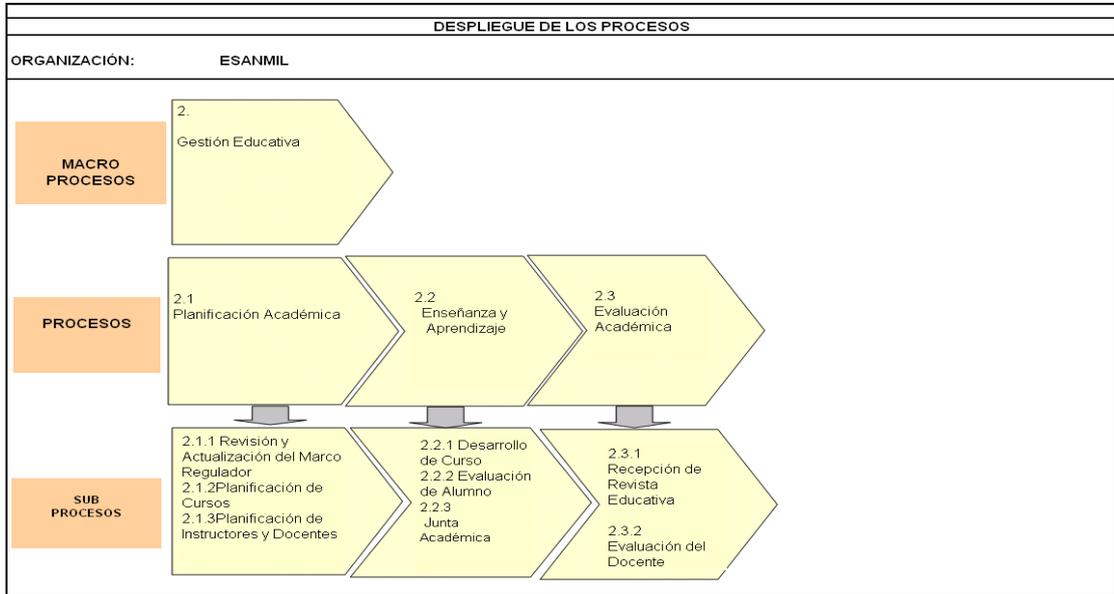
Gráfico 6.1:

Despliegue del Macroproceso: Gestión Directiva



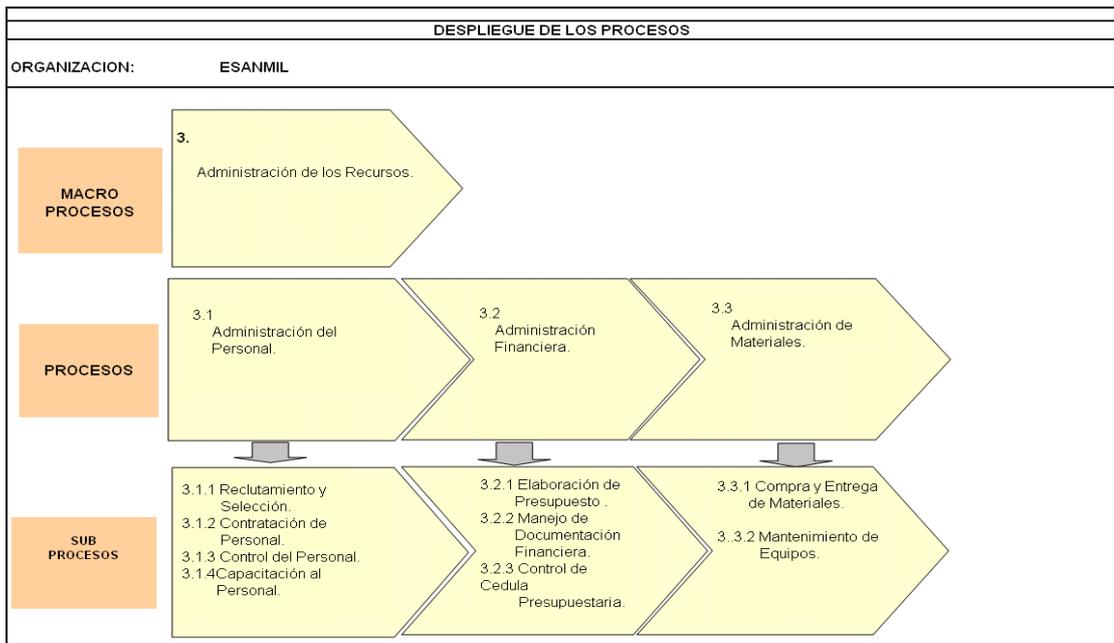
Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.2:
Despliegue del Macroproceso: Gestión Educativa



Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.3:
Despliegue del Macroproceso: Administración de los Recursos



Realizado por: Los Autores

6.4.1 Descripción de los Procesos

De acuerdo a la importancia establecida por la dirección, determinaron la exclusión de los procesos estratégicos, para la descripción de los procesos debido a que estos procesos son mandatorios por el ente regulador de la institución por lo tanto se considero los procesos que se encuentran involucrados tanto con los procesos claves y los procesos de apoyo.

6.4.2 Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC proviene de las palabras Supplier (Proveedor), Inputs (Entradas), Process (Procesos), Output (Salida) y Customer (Cliente), es decir la matriz donde se especifica quienes son los clientes, proveedores, cual es el insumo de entrada, cual es el insumo de salida, etc., en cada parte del proceso, el objetivo es mostrar quienes son cada uno de los integrantes anteriormente mencionados así como los insumos de entrada y de salida en cada parte del procesos que forman parte de los macroprocesos claves y de apoyo de la institución.

Gráfico 6.4:

Matriz SIPOC – Proceso: Planificación Académica

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS				
EMPRESA:	ESANMIL	DEPARTAMENTO:	Estudio y Planificación	
PROCESO:	Planificación Académica	RESPONSABLE:	Jefe del Dpto de Estudio	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
a.-ORGEDU	a.-Políticas Sectoriales, Marco Regulatorio Anterior. a.- Plan anual de actividades	Sub-Procesos	a.-Marco Regulatorio Actualizado	a.- ESANMIL
b.-COGMIL, ORGEDU y ESANMIL,	b.-Modelo de Sistema Educativo de Tropa b.-Modelo de Sistema Educativo para Oficiales(MSEO)	a.- Revisión y Actualización del Marco Regulatorio	b.-Plan de curso ejecutarse(POA)	b.-ORGEDU, Director de ESANMIL y Alumnos
c-Director de ESANMIL	c.-Plan de cursos (POA)	b.- Planificación de Cursos (POA)	c.-Plan de Docentes e Instructores	c.- ORGPER , ORGEDU y Alumnos
REQUISITOS ¿Qué requiero?		c.-Planificación de Docentes e Instructores	REQUISITOS ¿Qué requieren?	
1.- Normativas actualizadas 2.-Plan de curso (POA)aprobado			1.- Marco Regulatorio Aprobado por la ORGEDU y el Director 2.-Plan de cursos acorde a las necesidades de ESANMIL 3.-Plan de instructores acorde al plan de curso a dictarse	

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.5:

Matriz SIPOC – Proceso: Enseñanza y Aprendizaje

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS				
EMPRESA:	ESANMIL	DEPARTAMENTO:	Estudio y Planificación	
PROCESO:	Enseñanza y Aprendizaje	RESPONSABLE:	Jefe del Dpto de Estudio	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
a.-ORGEDU	a.-Personal superior . a.-Recursos materiales y humanos.	Sub-Procesos	a.- Oficiales, tripulantes preparados en áreas de salud. a.- Informe final de supervisión de practicas a.- Informe de notas.	a.- Coordinador y Jefe Dpto de Estudios. a.- Coordinador y Jefe Dpto de Estudios. a.- Coordinador , Jefe Dpto de Estudios y ORGEDU
b.-ORGEDU	b.- Reglamento de calificaciones de oficiales y tripulantes. b.- Programa de pruebas. c.- Formatos de Evaluación.	a.- Desarrollo de Curso	b.- Pruebas de alumnos.	b.- Jefe Dpto de Estudio y Coordinador.
REQUISITOS ¿Qué requiero?		b.-Evaluación de Alumno	c.-Informe de resoluciones tomadas.	c.-Jefe Dpto de Estudio ,Coordinador y Alumnos.
1.-Recursos adecuados y optimas condiciones. 2.- Reglamentos actualizados y oportunos. 3.-Manuales y Normativas actualizadas.		c.-Junta Académica	REQUISITOS ¿Qué requieren?	
			1 - Informes con firmas de responsabilidad y de aprobación que se entregan oportunamente. 2.- Realización oportuna de las evaluaciones en fechas determinadas. 3.- Cumplimiento de formatos.	

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.6:

Matriz SIPOC – Proceso: Evaluación Académica

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS				
EMPRESA:	ESANMIL	DEPARTAMENTO:	Estudio y Planificación	
PROCESO:	Evaluación Académica	RESPONSABLE	Jefe del Dpto de Estudio	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
a.-ORGEDU	a.-Manual de evaluación de gestión educativa.	<p style="text-align: center;">Sub-Procesos</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">a.-Recepción de Revista Educativa</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">b.-Evaluación del Docente</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px;">c.- Evaluación de la infraestructura</div> </div>	a.-Informe de Novedades de Revista.	a.- ESANMIL
b.-ORGEDU	b.- Formato de evaluación de docentes.		b.- Evaluación Docente.	b.- ESANMIL
c.-ORGEDU	c.- Formato de evaluación de infraestructura.		c Evaluación de Infraestructura.	c.- ESANMIL
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?		
1.-Normativa, manuales y reglamentos actualizados y las fechas oportunas para poder realizarlas.		1.-Cumplimiento del formato de evaluación académico 2.-Realice la evaluación en fechas determinadas.		

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.7:

Matriz SIPOC – Proceso: Administración de Personal

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS				
EMPRESA:	ESANMIL	DEPARTAMENTO:	División Administrativa	
PROCESO:	Administración de Personal	RESPONSABLE	Jefe de División de Curso	
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
a.-Mercado laboral. a.-Departamentos de la institución.	a.-Hojas de vida a.- Requerimiento de personal	<p style="text-align: center;">Sub-Procesos</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">a.-Reclutamiento y selección</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">b.-Contratación de Personal</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">c.-Control de Personal</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px;">d.-Capacitación al Personal</div> </div>	a.-Lista de docentes seleccionados.	a.- Director Jefe de Dpto de Estudio y Coordinación.
b.-Contador	b.-Lista de candidatos preseleccionados. b.-Informe de instructores seleccionados.		b.-Informe de personal contratado. b. Personal asignado a cargo.	b.-Asistente de Personal. b. Departamentos.
c. Asistente de personal. c. Semanero.	c.-Hoja de novedades de alumnos. c.-Hoja de novedades de servidores públicos y militares.		c. Parte diario del asistente.	c. Director.
d.-Departamentos de la institución. d. Secretaria.	d.- Informe de capacitación requerida.		d.-Personal capacitado.	d.-ESANMIL
REQUISITOS ¿Qué requiero?		REQUISITOS ¿Qué requieren?		
1.-Curriculums actualizados y verificados. 2.-Autorización por parte del Coordinador Académico.		1.-Contratos de acuerdo a la ley. 2.-Informe firmado por asistente de personal. 3.-Certificado de capacitación avalados por instituciones.		

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.8:

Matriz SIPOC – Proceso: Administración Financiera

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS				
EMPRESA: ESANMIL		DEPARTAMENTO: División financiera		
PROCESO: Administración Financiera		RESPONSABLE: Auxiliar Contable		
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
a.-Jefe del Dpto. Estudio b.-Jefe del Dpto. Estudio b.-Semanero b.-Docente c.-Auxiliar Contrable	a.-Planificación de curso b.-Horarios de clase b.-Hojas de control b.-Facturas c.-Presupuesto preliminar	Sub-Procesos <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elaboración del Presupuesto Anual</div> ↓ <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Manejo de Documentación Financiera</div> ↓ <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Control de Cedula Presupuestaria</div>	a.-Presupuesto definitivo b.-Comprobante de retención b.-Liquidación c.-Informe consolidado de egresos	a.-ORGEDU, ORGSAN y Director b.-Docente c.-ORGSAN.
REQUISITOS ¿Qué requiero?			REQUISITOS ¿Qué requieren?	
1.-Planificación de curso aprobada por el Director. 2.-Facturas correctamente digitadas. 3.-Hoja de control en el formato aprobado.			1.-Presupuesto definitivo aprobado ppor ORGEDU. 2.-Liquidación de acuerdo a escalafón aprobado. 3.-Comprobante de retención correctamente digitado.	

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.9:

Matriz SIPOC – Proceso: Administración de Materiales

MATRIZ SIPOC DE LOS PROCESOS OPERATIVOS				
EMPRESA: ESANMIL		DEPARTAMENTO: División de Curso		
PROCESO: Administración de Materiales		RESPONSABLE: Jefe de la División de Curso		
PROVEEDORES ¿De Quién?	INSUMOS ¿Qué recibo?	PRODUCTOR ¿Qué realizo?	PRODUCTOS ¿Qué entrego?	CLIENTES ¿A Quién?
a.-Jefe de Departamentos. a.-Jefe de División de Curso. a.-Jefe de Departamentos. b.-Jefe de División de Curso. b.-Instructor Militar.	a.-Requerimiento de materiales. a.-Solicitud de compras. a.-Documento de recepción. b.-Orden de mantenimiento de equipo. b.-Solicitud personal técnico.	Sub-Procesos <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Compra y Entrega de Material</div> ↓ <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Mantenimiento de Equipos</div>	a.-Suministros a.-Equipos a.-Facturas a.-Informe de equipos entregados. b.-Planificación autorizada. b.-Equipo revisado.	a.-Jefe de Departamentos. a.-Jefe de División de Cursos. a.-Contador. a.-Contador. b.-Jefe de División de Curso. b.-ESANMIL.
REQUISITOS ¿Qué requiero?			REQUISITOS ¿Qué requieren?	
1.- Documento de recepción firmado y aprobados .			1.-Suministros y equipos en condiciones óptimas y acorde a necesidades. 2.-Facturas acorde a la Ley. 3.-Planificación autorizada. 4.-Equipo este de acuerdo a lo requerido.	

Realizado por: Los Autores

6.4.3 Diagramas de Flujo de Procesos

Permiten mostrar el movimiento de las actividades o tareas del proceso, con la finalidad de entenderlo, controlarlo y rediseñarlo. Se representan a través de formas y símbolos gráficos.

Para el análisis se considera a los diagramas de flujos de los procesos; Gestión Educativa y Administración de los Recursos. Debido a que son de gran interés para la Dirección de la institución.

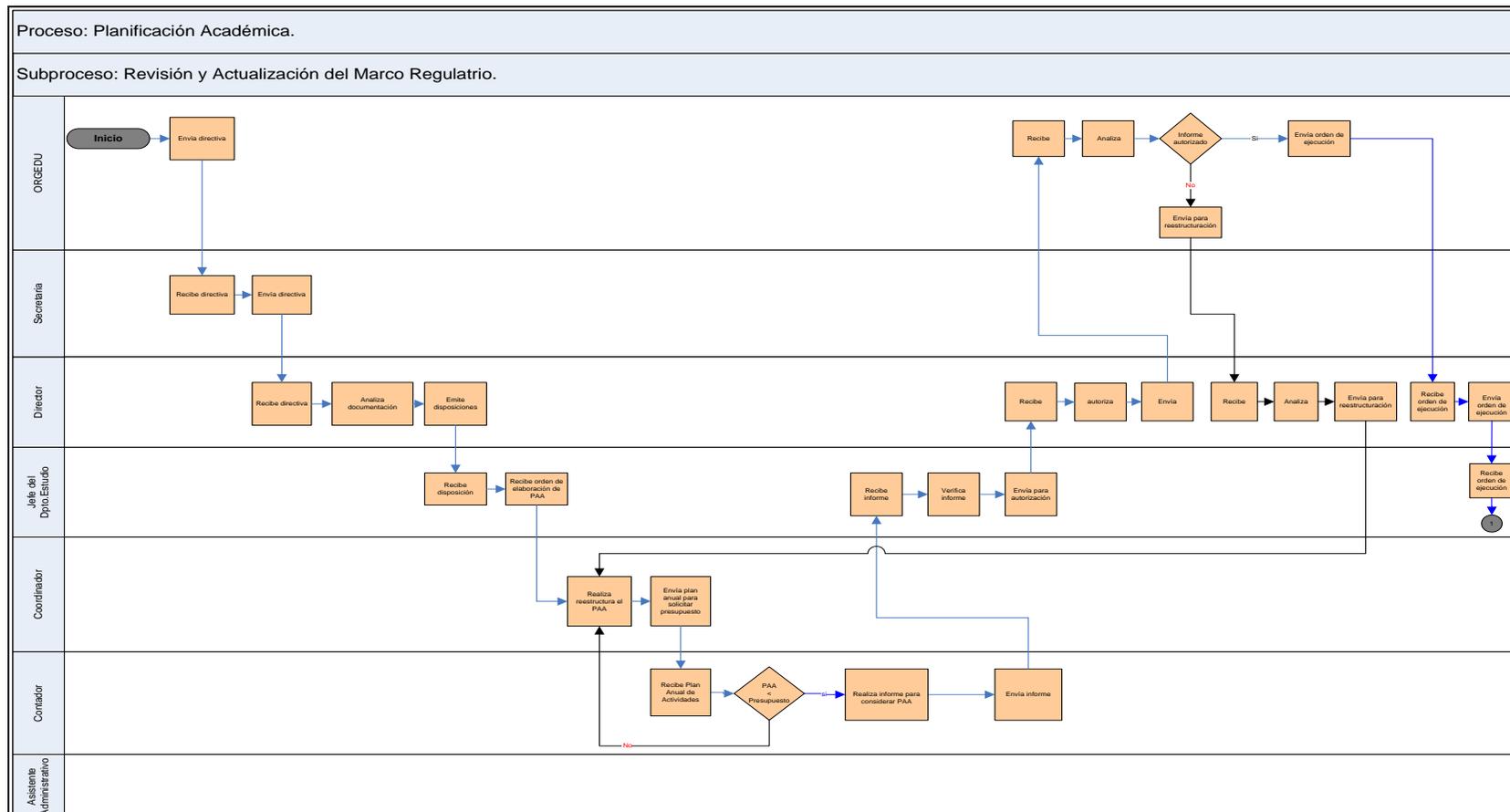
6.4.3.1 Flujogramas de Procesos Gestión Educativa

Los Directivos establecen la prioridad a los siguientes procesos que están involucrados con la razón de ser de la institución.

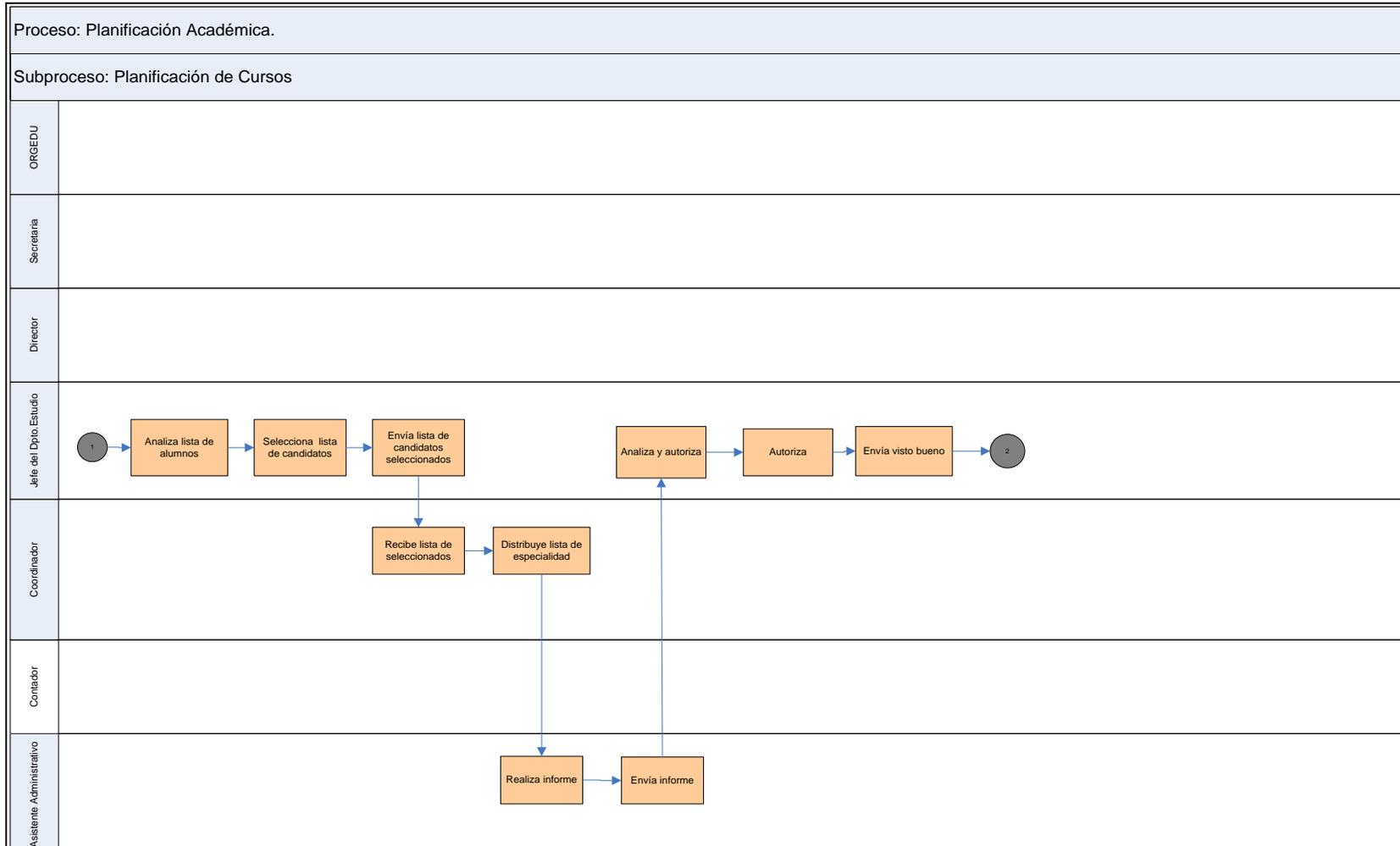
- Procesos Planificación Académica
- Procesos Enseñanza y Aprendizaje
- Procesos Evaluación Académica

Gráfico 6.10:

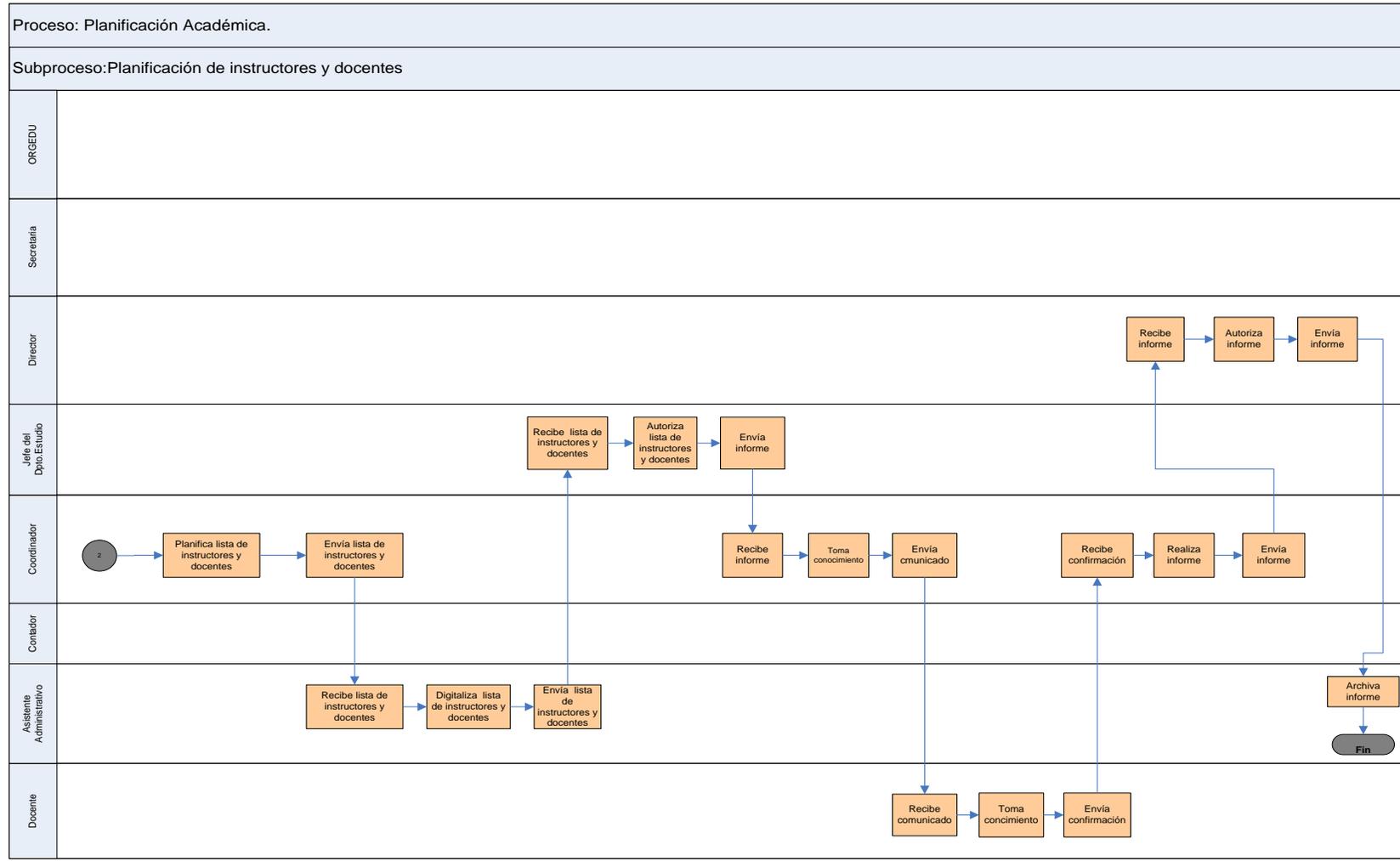
Flujograma del Proceso de Planificación Académica



Realizado por: Los Autores



Realizado por: Los Autores



Realizado por: Los Autores

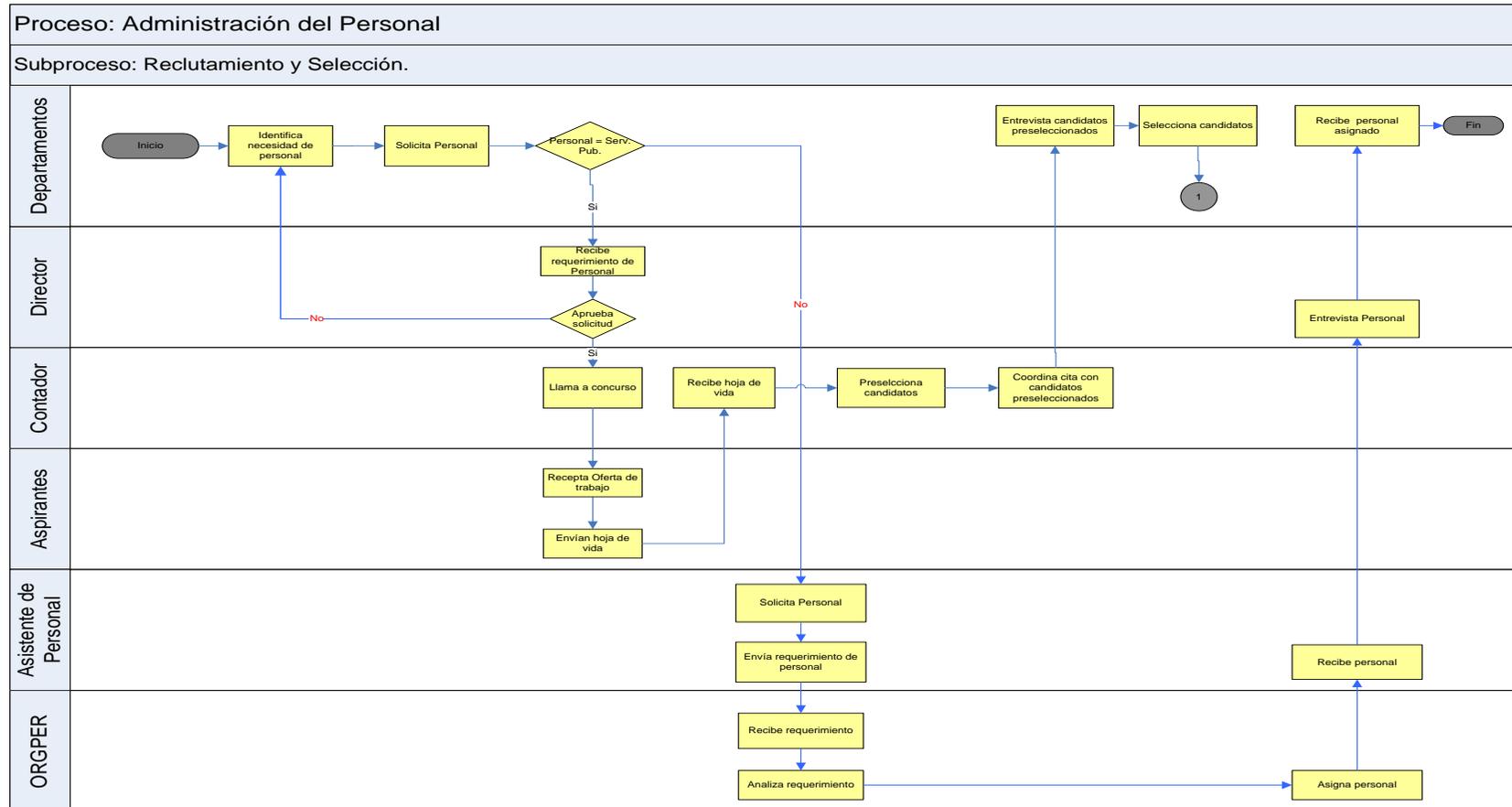
6.4.3.2 Flujogramas de Procesos Administración de los Recursos

Estos procesos proporcionarían de recursos a la institución para el logro de las actividades educativas, entre los que podemos dar a conocer los siguientes:

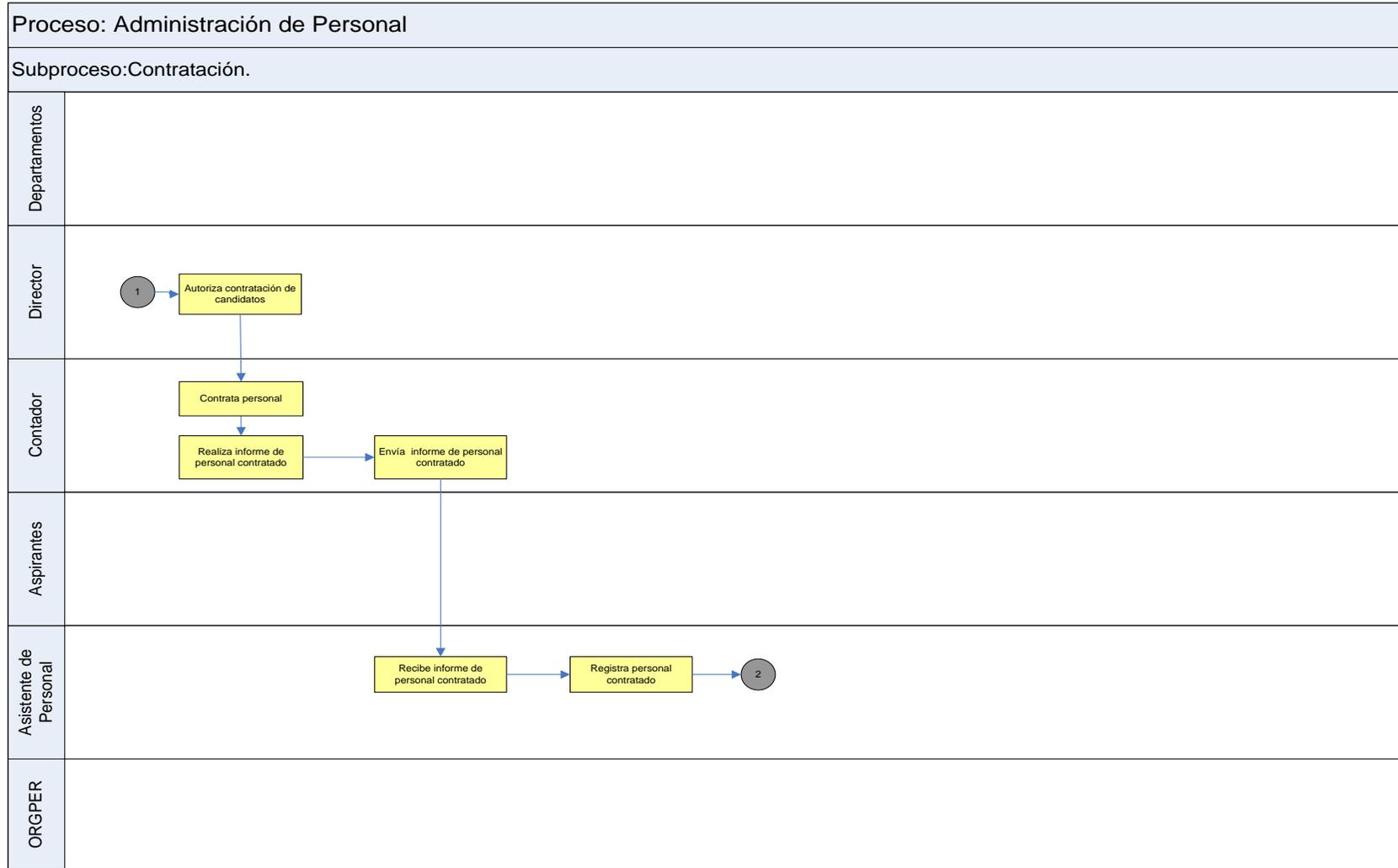
- Procesos Administración de Personal
- Procesos Administración Financiera
- Procesos de Materiales

Gráfico 6.11:

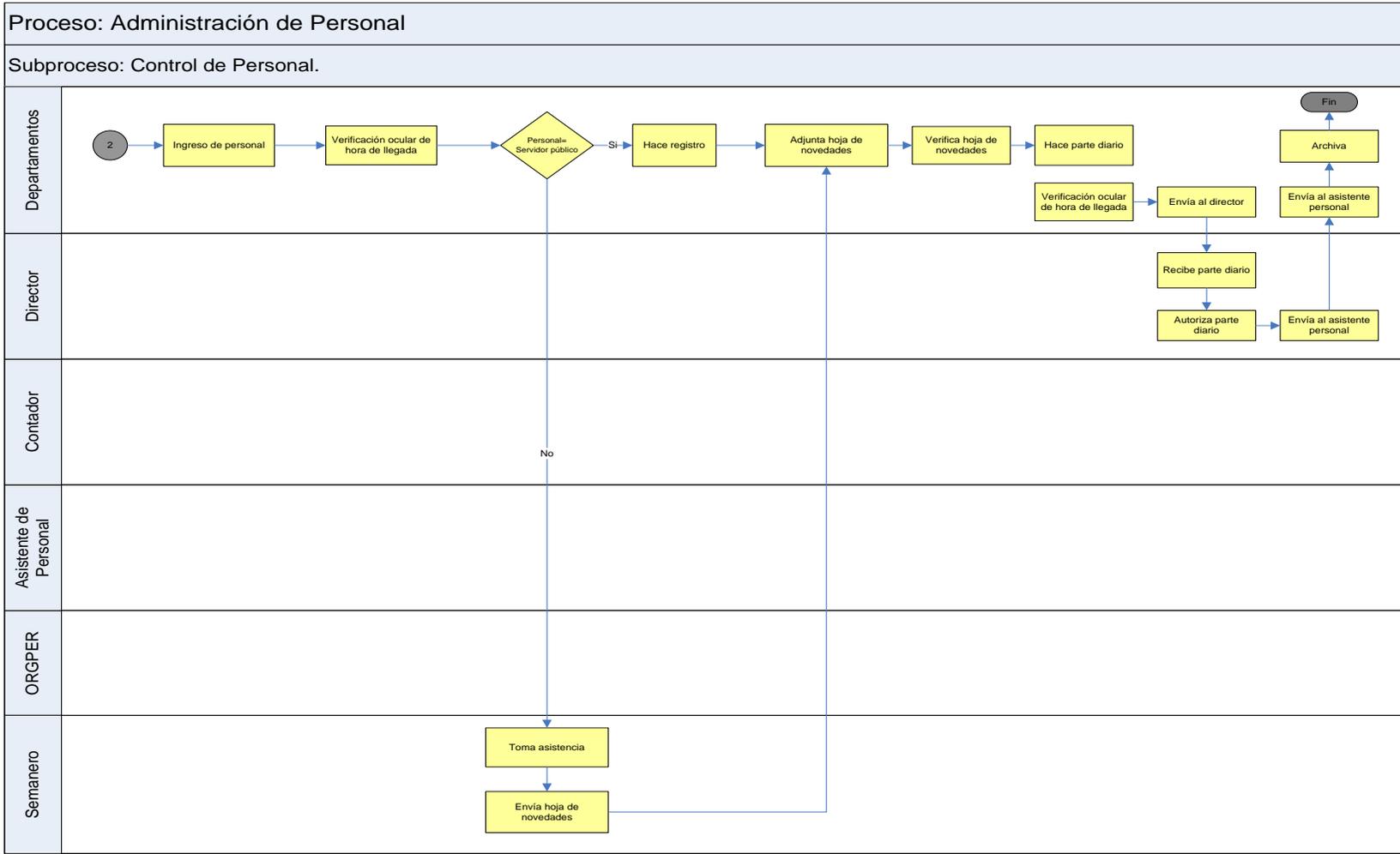
Flujograma del Proceso de Administración de Personal



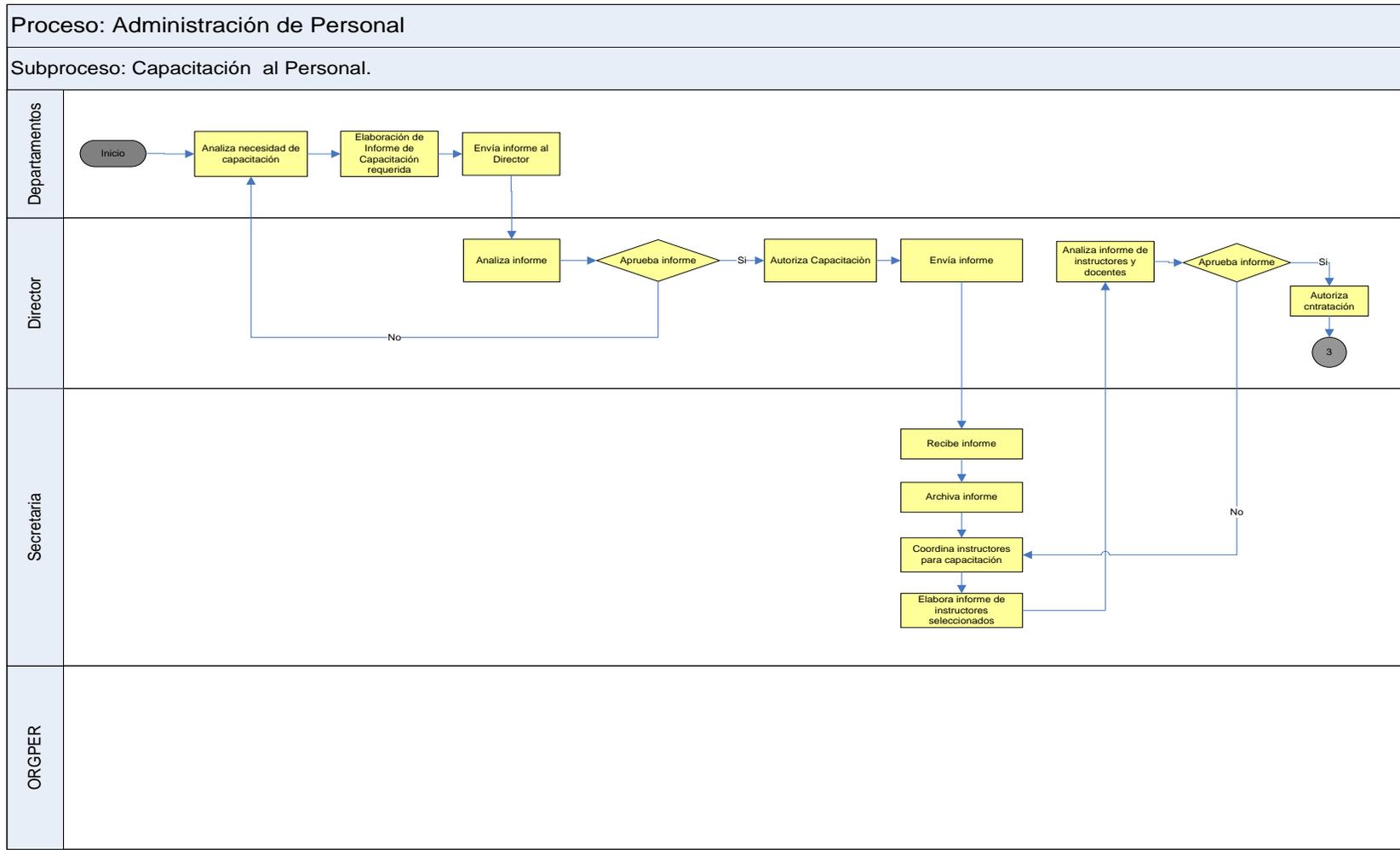
Realizado por: Los Autores



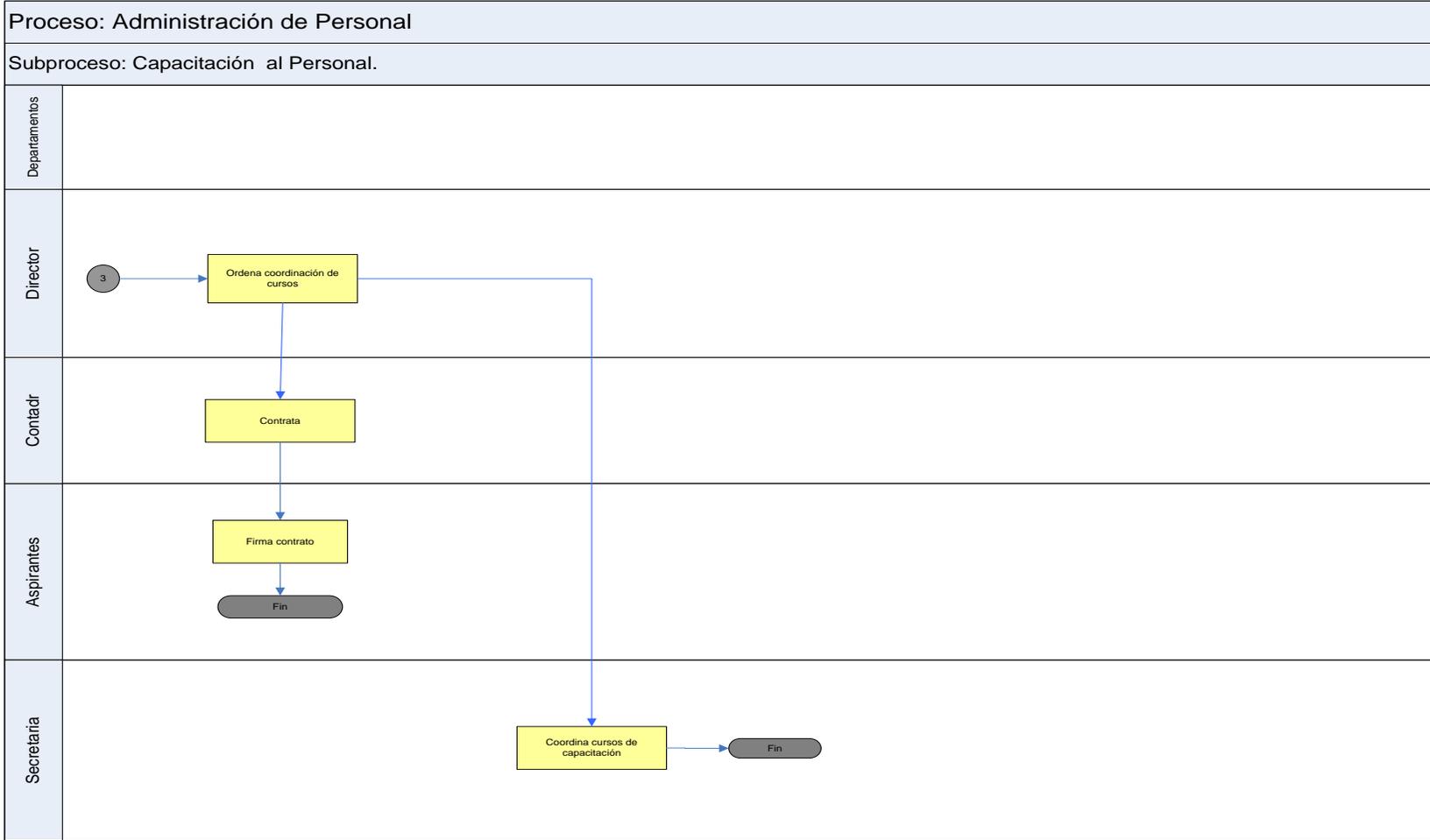
Realizado por: Los Autores



Realizado por: Los Autores



Realizado por: Los Autores



Realizado por: Los Autores

Ver Apéndice D-3: Flujograma de Procesos

6.5 Seguimiento y Medición de los Procesos

El seguimiento y medición de las actividades es de gran relevancia en el enfoque basado en procesos, por lo que constituyen, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde orientar las mejoras.

6.5.1 Indicadores de Procesos

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como su productividad, permitiéndole a la institución conocer los resultados y poder inclinarse hacia la mejora.

6.5.1.1 Indicador de Salida

¿Cuánto se produce? o ¿Cuántas veces se hace una actividad?

6.5.1.2 Indicador de Entrada

¿Cuánto es la demanda? o ¿Cuántos recursos se utilizan?

6.5.1.3 Indicador de Eficiencia

Es la relación de los resultados (salidas) y los recursos (entradas) utilizados.

6.5.1.4 Indicador de Calidad

Se refiere al cumplimiento de metas, indicadores de calidad, cumplimiento de estándares, etc.

6.5.1.5 Indicador de Tiempo

Son medidas relacionadas con los tiempos claves de ciclos y procesamiento de todo el sistema.

6.5.1.6 Indicador de Productividad

Combina los resultados de eficiencia y calidad.

6.5.1.7 Indicador de Cultura

Ambiente, comportamiento, capital humano, satisfacción de empleados.

6.5.1.8 Indicador de Impacto: Interno y Externo

Una vez dado a conocer los tipos de indicadores a considerar por la institución, se determinó en la consultoría previa la colaboración de la Dirección y de los departamentos que la conforman ESANMIL, el establecer para los procesos claves y soporte los siguientes parámetros de medición. que se podrán visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 6.12:

Principales Indicadores del Proceso: Planificación Académica

UNIDAD DE NEGOCIO:	ESANMIL	DEPARTAMENTO:	Estudio y Planificación
PROCESO:	Planificación Académica	SUB PROCESO	Revisión y Actualización del Marco Regulatorio
TIPO DE KPI	NOMBRE	DESCRIPCIÓN / FORMULA	
ENTRADA	Disposiciones recibidas	Número de disposiciones recibidas de ORGEDU	
SALIDA	Disposiciones acatadas	Número de disposiciones acatadas por semestre	
EFICIENCIA	Total de disposiciones ejecutadas	Número de disposiciones acatadas por semestre / Número de disposiciones recibidas de ORGEDU	
TIEMPO	Tiempo de disposiciones acatadas	Tiempo transcurrido desde la llegada de la disposición hasta que ésta es acatada	
CALIDAD	% Disposiciones acatadas satisfactoriamente	Número de disposiciones acatadas satisfactoriamente por semestre / Número de disposiciones acatadas	
PRODUCTIVIDAD	Disposiciones ejecutadas	Número de disposiciones satisfactorias ejecutadas	
IMPACTO INTERNO	Costos por cambios	Costos por cambios realizados	
IMPACTO EXTERNO	Insatisfacción de alumnos	Quejas por parte de los alumnos	
CULTURA - CAPACITACION	Personal capacitado	Nivel de conocimiento del proceso	
CULTURA - SATISFACCION	Nivel de satisfacción por cambios	Nivel de satisfacción por modificaciones ejecutadas	

Realizado por: Los Autores

Ver Apéndice D-4: Principales Indicadores del Proceso

6.6 Mejoramiento de Proceso

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Reproceso.
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesaria
- Inconsistencia

6.6.1 Análisis de Valor

Valor: Es la percepción que tiene un usuario sobre la capacidad de un servicio para satisfacer su necesidad.

6.6.2 Análisis de Valor Agregado

Es una herramienta diseñada con el propósito de medir la eficiencia de los procesos, determinando en cada una de las actividades la contribución que tiene en la satisfacción de las necesidades del cliente.

En la institución se determinó que de acuerdo al análisis de valor agregado, si la tarea realizada agrega valor o no a los procesos, a la organización o al cliente externo, así como también identifico si dicha tarea realiza acciones de transporte, archivo o inspección para su respectivo mejoramiento.

6.6.2.1 Actividades que Agregan Valor

a. Valor Agregado para el Cliente (VAC): Actividades que aportan directamente al usuario para su apreciación de valor en el producto o servicio que recibe.

b. Valor Agregado Institucional (VAE): actividad que logra maximización en la eficiencia de los procesos administrativos y la consolidación de la cadena de valor de la institución.

6.6.2.2 Actividades que no Agregan Valor

a. Preparación u Operación: Etapa en la que alguien hace que un producto o servicio esté preparado o se pueda utilizar con un fin determinado (acción); es decir actúa sobre un objeto o para producir una salida.

b. Demora o Espera: Detenerse y esperar la puesta en marcha de la actividad precedente, para poder continuar con el proceso.

c. Transporte: Etapa que provoca que algo o alguien cambie el lugar o la posición de un objeto.

d. Control: las acciones de control se asocian con la medición, análisis, evaluación o auditoría de la información, productos o servicios para asegurar que cumplen la especificaciones y que proporcionan los resultados esperados.

e. Almacenamiento o Archivo: Etapa que sitúa un producto, información o servicio en una zona de conservación (archivo, almacén) o posición para utilizarlo o proporcionar el servicio más adelante.

6.6.3 Identificadores para la interpretación de datos

a. Índice de Valor Agregado: Porcentaje de ocupación de las actividades que agregan valor, dentro del proceso, respecto al conjunto de todas las actividades desarrolladas en el proceso.

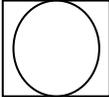
b. Tiempo de Valor Agregado: Tiempo (en horas) que ocupan en realizar las actividades que agregan valor a la institución.

c. Tiempo: Tiempo (en horas), que se utiliza en la realización de las actividades de cada tipo.

d. Porcentaje: Porcentaje de participación de las actividades dentro del 100% de todas las actividades que componen el proceso.

e. Frecuencia: Permite identificar la frecuencia que ocurre el evento, tales como: Diaria: **(d)**, Trimestral: **(t)**, Semanal: **(w)**, Semestral: **(s)**, Mensual: **(m)**, Anual: **(A)**, **V**: Número de veces que se realiza la actividad.

6.6.3.1 Simbología

	Operación, Preparación
	Demora o Espera
	Almacenamiento o Archivo
	Movimiento, Transporte
	Control

La institución identificó el tipo de actividad mediante una **(x)**. El análisis respectivo, se realizó mediante el uso de las herramientas descritas

anteriormente, a cada uno de los subprocesos que forman parte de los procesos claves y procesos apoyo.

Tabla 6.1:

Abreviaturas del Análisis de Valor Agregado

Abreviaturas			
R	Responsable	IMIL	Instructor Militar
Alumn	Alumno	JDE	Jefe del Departamento de Estudio
A.A	Asistente Administrativo	JDep	Jefe de Departamento
A.Per	Asistente de Personal	JDS	Jefe de División de Curso
Coor	Coordinador	ORGSAH	Organización General de Sanidad
Cont	Contador	ORGEDU	Organización General de Educación
CTI	Centro de Tecnología Informática	Sem	Semanero
Dir	Director	Sec	Secretaría
DOC	Docente	Tec	Técnico
F	Frecuencia de medición	M	Mensual
A	Anual	W	Semanal
S	Semestral	V	Número de veces que se realiza la actividad

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.13:

Análisis de Valor Agregado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO													
Proceso:		Planificación Académica.											
Subproceso:		Revisión y Actualización del Marco Regulatorio.											
N°	Valor Agregado Real		Sin Valor Agregado				Actividad	R	Frecuencia	V	Tiempo Unitario (Minutos)	Tiempo Total Anual (Minutos)	
	VAC	VAE											
1						x	Envía directiva	ORGEDU	S	2	1	60,00	120,00
2						x	Recibe directiva	Sec	S	2	1	2.880,00	5.760,00
3						x	Envía directiva	Sec	S	2	1	60,00	120,00
4						x	Recibe directiva	Dir	S	2	1	5,00	10,00
5						x	Analiza documentación	Dir	S	2	1	180,00	360,00
6	x						Emite disposiciones	Dir	S	2	1	60,00	120,00
7						x	Recibe disposición	JDE	S	2	1	2,00	4,00
8						x	Recibe orden de elaboración de Plan Anual de Actividades	JDE	S	2	1	2,00	4,00
9	x						Realiza y reestructura el Plan Anual	Coor	S	2	1	480,00	960,00
10						x	Envía plan anual para solicitar presupuesto	Coor	S	2	1	2,00	4,00
11						x	Recibe Plan Anual de Actividades	Cont	S	2	1	2,00	4,00
12		x					Realiza informe para considerar PAA	Cont	S	2	1	480,00	960,00
13						x	Envía informe	Cont	S	2	1	2,00	4,00
14						x	Recibe informe	JDE	S	2	1	15,00	30,00
15						x	Verifica Informe	JDE	S	2	1	30,00	60,00
16						x	Envía para autorización	JDE	S	2	1	2,00	4,00
17						x	Recibe	Dir	S	2	1	30,00	60,00
18						x	Autoriza	Dir	S	2	1	60,00	120,00
19						x	Envía a ORGEDU	Dir	S	2	1	2,00	4,00
20	x						Recibe	ORGEDU	S	2	1	1.440,00	2.880,00
21						x	Analiza	ORGEDU	S	2	1	60,00	120,00
22						x	Envía orden de ejecución	ORGEDU	S	2	1	1.500,00	3.000,00
												7.354,00	14.708,00

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.14:

Resumen del Análisis de Valor Agregado

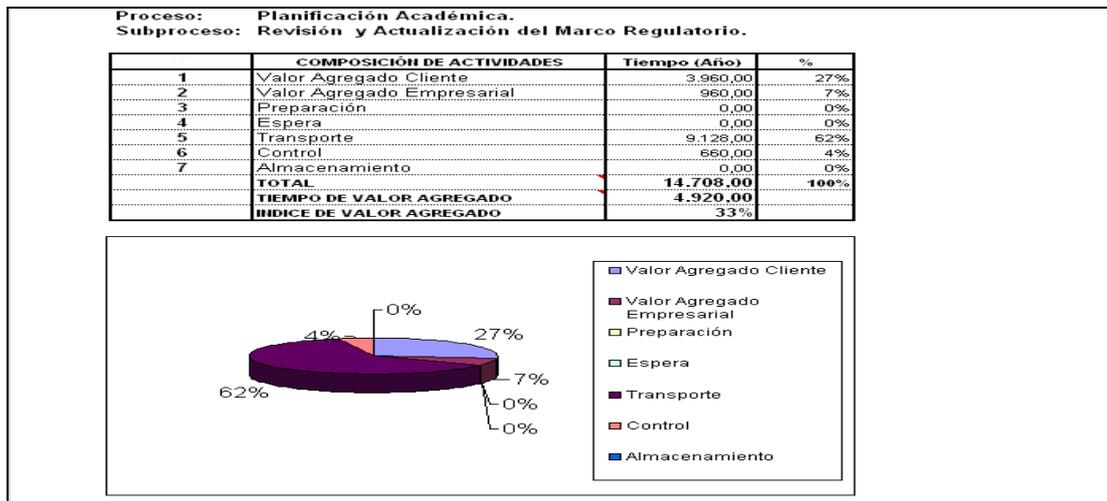


Gráfico 6.15:

Análisis de Valor Agregado

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Proceso: **Planificación Académica.**
Subproceso: **Planificación de Curso**

N°	Valor Agregado Real		Sin Valor Agregado					Actividad	R	Frecuencia	V	Tiempo Unitario (Minutos)	Tiempo Total Anual (Minutos)	
	VAC	VAE	●	○	→	□	▼							
1							x	Analiza lista de alumnos	JDE	S	2	1	180,00	360,00
2	x							Selecciona Alumnos	JDE	S	2	1	1.440,00	2.880,00
3							x	Envía lista de seleccionados	JDE	S	2	1	480,00	960,00
4							x	Recibe lista de seleccionados	Coor	S	2	1	120,00	240,00
5		x						Distribuye lista de especialidad	Coor	S	2	1	60,00	120,00
6		x						Realiza informe	A.A	S	2	1	120,00	240,00
7							x	Envía informe	A.A	S	2	1	60,00	120,00
8							x	Analiza	JDE	S	2	1	120,00	240,00
9							x	Autoriza	JDE	S	2	1	60,00	120,00
10							x	Envía visto bueno	JDE	S	2	1	30,00	60,00
												2.670,00	5.340,00	

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.16:
Resumen del Análisis de Valor Agregado

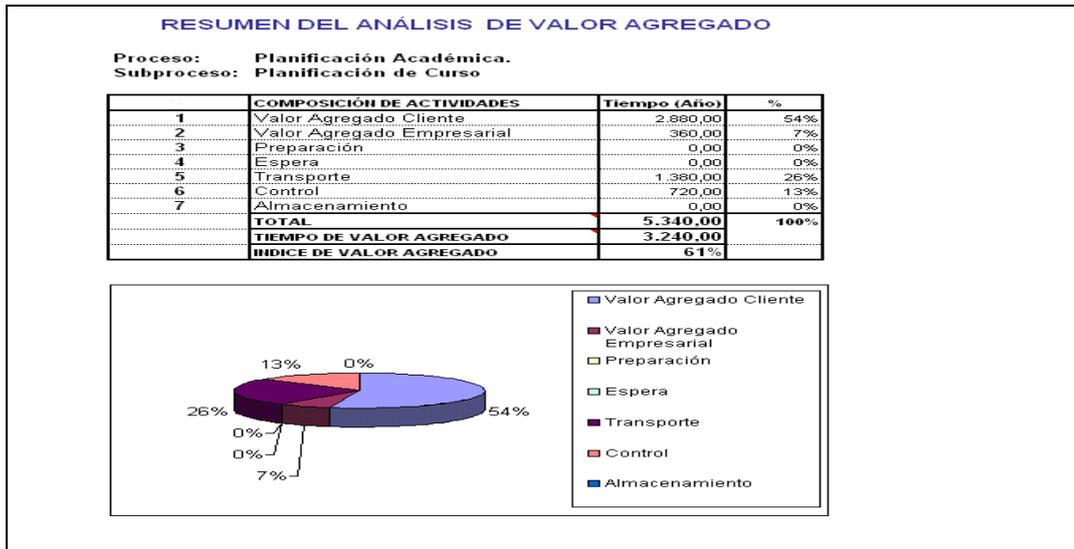


Gráfico 6.17:
Análisis de Valor Agregado

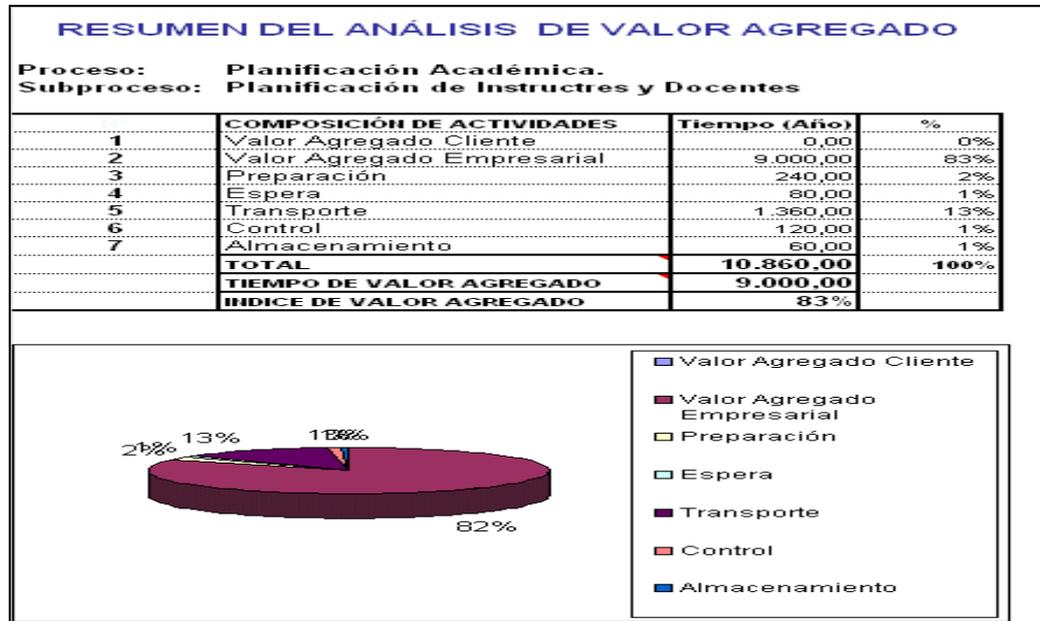
Proceso: **Planificación Académica.**
Subproceso: **Planificación de Instructres y Docentes**

N°	Valor Agregado Real		Sin Valor Agregado				Actividad	R	Frecuencia	V	Tiempo Unitario (Minutos)	Tiempo Total Anual (Minutos)	
	VAC	VAE	Green	Yellow	Red	Blue							
1		x					Planifica lista de docentes	Coor	S	2	1	4.320,00	8.640,00
2					x		Envía lista de docente	Coor	S	2	1	120,00	240,00
					x		Recibe lista	A.A	S	2	1	30,00	60,00
3			x				Hace informe	A.A	S	2	1	120,00	240,00
4					x		Envía informe	A.A	S	2	1	15,00	30,00
					x		Recibe	JDE	S	2	1	60,00	120,00
5						x	Autoriza	JDE	S	2	1	30,00	60,00
					x		Envía informe	JDE	S	2	1	30,00	60,00
6					x		Recibe	Coor	S	2	1	180,00	360,00
7				x			Toma conocimiento	Coor	S	2	1	20,00	40,00
				x			Envía comunicado	Coor	S	2	1	30,00	60,00
8					x		Recibe comunicado	DOC	S	2	1	60,00	120,00
9					x		Toma conocimiento	DOC	S	2	1	20,00	40,00
					x		Envía confirmación	DOC	S	2	1	15,00	30,00
10					x		Recibe confirmación	Coor	S	2	1	60,00	120,00
11		x					Realiza Informe de confirmación de docentes	Coor	S	2	1	180,00	360,00
					x		Envía informe	Coor	S	2	1	20,00	40,00
12					x		Recibe Informe	DIR	S	2	1	30,00	60,00
						x	Autoriza	DIR	S	2	1	30,00	60,00
13					x		Envía informe	DIR	S	2	1	30,00	60,00
14						x	Archivar informe	A.A	S	2	1	30,00	60,00
												5.430,00	10.860,00

Realizado por: Los Autores

Gráfico 6.18:

Resumen del Análisis de Valor Agregado



Realizado por: Los Autores

Mediante el análisis se puede visualizar que existen actividades que ocupan demasiado tiempo ya sea de transporte, preparación, control o archivo, pudiéndose evidenciar la falta de valor agregado ya sea para el cliente y la empresa.

Ver Apéndice D-5: Análisis de Valor Agregado

6.6.4 Rediseño de un Proceso

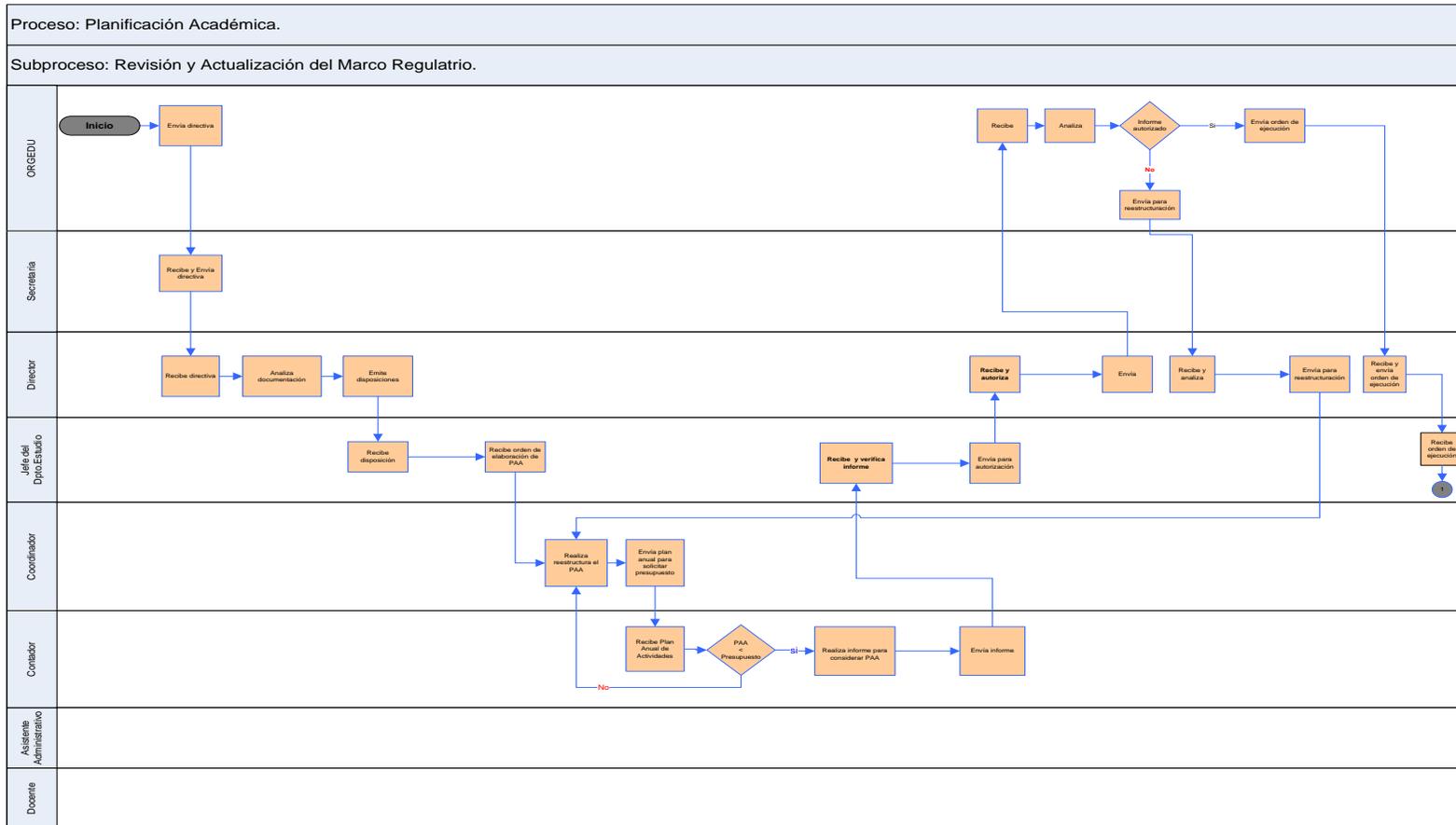
Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción al cliente.

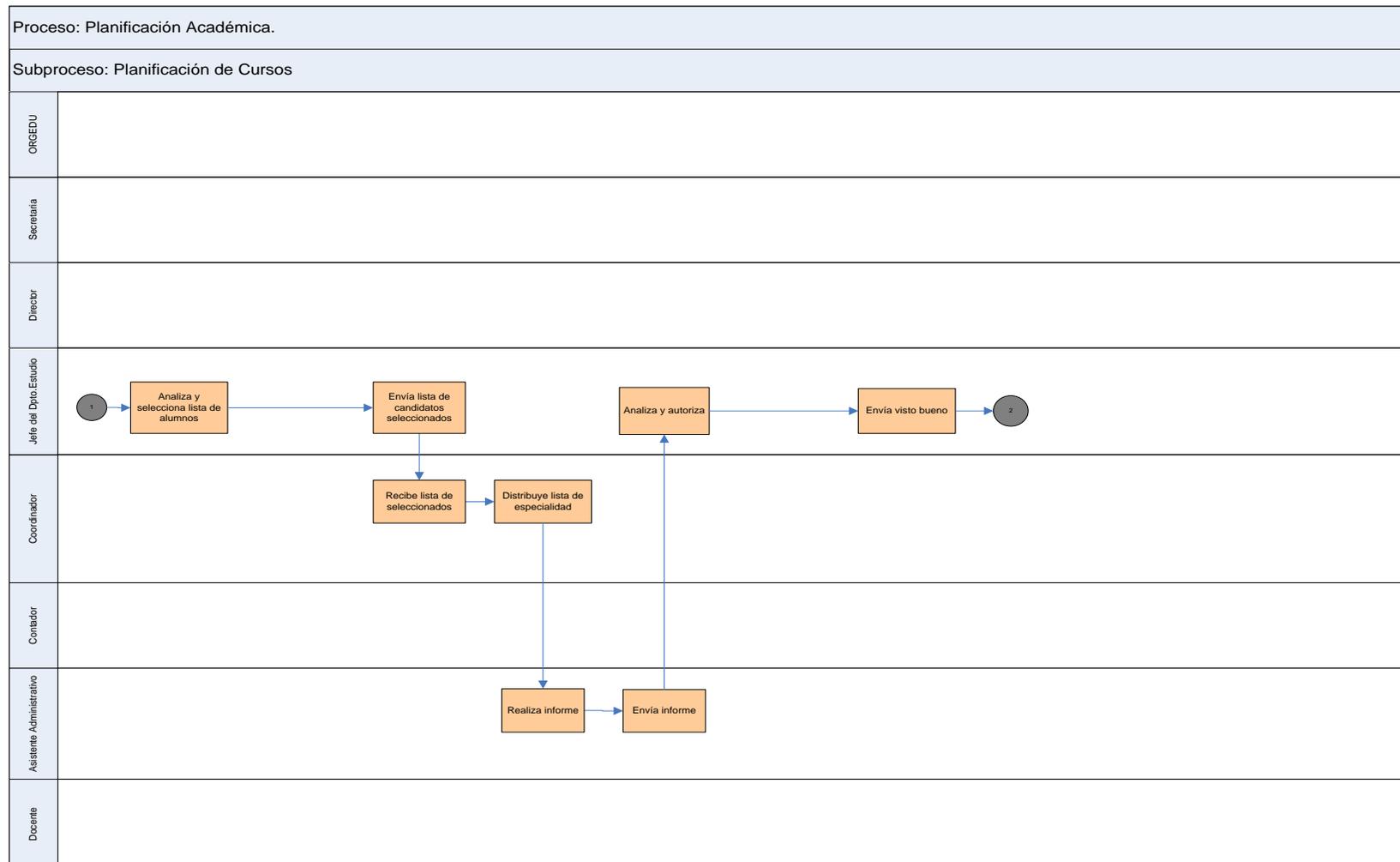
Las mismas se podrán observar en los flujogramas siguientes:

Gráfico 6.19:

Flujograma Mejorado de Planificación Académica



Realizado por: Los Autores



Realizado por: Los Autores

6.7 Mejoramiento del Análisis de Valor Agregado

De acuerdo al análisis de valor agregado, la dirección se comprometió a realizar el control y mejoramiento de los procesos, a través de la reducción de tiempos de las actividades así como de tres etapas:

Eliminar: Los procesos o actividades que no agregan valor.

Mejorar: Las actividades que agregan valor.

Combinar: las actividades que no se puedan eliminar, buscando que puedan ser ejecutadas de las formas mas eficientes y con menor costo posible, tales como Operación, Inspección, Operación, Transporte, Operación y Demora.

Ver Apéndice D-7: Análisis de Valor Agregado Mejorado