

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: Organización

Sub tema: Gestión por procesos como mecanismo estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones.

Seminario de graduación para optar al título de licenciatura de administración de empresas

AUTORES:

Br. Raquel del Socorro García Sánchez.

Br. Perla Leonor Méndez Laínez.

TUTOR:

Lic. Lorena Aguilar Scampini

Managua, Nicaragua 15 de enero de 2016

## Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b><i>ii</i></b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>VALORACIÓN DOCENTE</b> .....	<b><i>v</i></b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b><i>vi</i></b>
<b>I. INTRODUCCIÓN DEL TEMA Y SUBTEMA</b> .....	<b><i>1</i></b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b><i>3</i></b>
<b>III. OBJETIVOS DE SEMINARIO</b> .....	<b><i>4</i></b>
<b>Objetivo general</b> .....	<b><i>4</i></b>
<b>Objetivos específicos</b> .....	<b><i>4</i></b>
<b>IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA</b> .....	<b><i>5</i></b>
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA GESTION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b><i>5</i></b>
<b>1.1. Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones</b> .....	<b><i>5</i></b>
<b>1.1.1. Gestión</b> .....	<b><i>6</i></b>
<b>1.1.2. El desempeño</b> .....	<b><i>6</i></b>
<b>1.1.3. Definición Gestión del desempeño</b> .....	<b><i>6</i></b>
<b>1.1.4. Definición evaluación al desempeño</b> .....	<b><i>7</i></b>
1.1.6.1. Características de las fases del ciclo de gestión del desempeño .....	<b><i>9</i></b>
<b>1.1.7. Ciclo dinámico de gestión del desempeño</b> .....	<b><i>9</i></b>
<b>1.2. Gestión estratégica del desempeño laboral</b> .....	<b><i>10</i></b>
<b>1.2.1. Políticas de recursos humanos</b> .....	<b><i>11</i></b>
<b>1.2.2. Etapas de la evaluación estratégica del desempeño</b> .....	<b><i>11</i></b>
<b>1.2.3. Normas para la Evaluación Estratégica del Desempeño</b> .....	<b><i>13</i></b>
<b>1.3. Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión</b> .....	<b><i>14</i></b>
<b>1.3.1. Comprensión del enfoque basado en procesos</b> .....	<b><i>15</i></b>
<b>1.3.2. El ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en procesos</b> .....	<b><i>16</i></b>
<b>1.3.3. Comprensión del enfoque de sistema para la gestión</b> .....	<b><i>18</i></b>
<b>1.3.4 Implementación del enfoque basado en procesos de acuerdo con los</b> .....	<b><i>18</i></b>

requisitos de la Norma ISO 9001:2000 .....	18
1.3.5 Documentación de los procesos .....	19
<b>1.4. Cuadro de mando integral .....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Estructura de un Cuadro de Mando Integral .....	20
1.4.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	21
1.4.1.2. Perspectiva de procesos internos .....	21
1.4.1.3. Perspectiva del cliente .....	21
1.4.1.4. Perspectiva financiera .....	22
1.4.2. Criterios de aplicación .....	23
1. Definir con claridad la estrategia .....	23
2. Comunicar las estrategias .....	23
3. Establecer y desplegar los objetivos .....	24
4. Fijar el sistema de realimentación, por medio de: .....	24
1.4.3. Indicadores y objetivos .....	24
1.4.4. Beneficios del Cuadro de Mando Integral .....	25
1.4.5. Como Implementarlo .....	26
<b>1.5. Proceso de gestión y los indicadores estratégicos y tácticos .....</b>	<b>26</b>
<b>1.6. La nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales .....</b>	<b>28</b>
<b>CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS .....</b>	<b>30</b>
Fuente: Procesos de Gestión Carlos Castillo y Braulio Vargas. ....	30
<b>2.2. Papel e importancia de los procesos en la empresa .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3. De la gestión de los procesos a la gestión por procesos .....</b>	<b>35</b>
2.2.1. Adaptación de los procesos .....	36
<b>2.4. Metodología de seguimientos .....</b>	<b>37</b>
<b>2.5. Mapa de procesos .....</b>	<b>38</b>
<b>2.6. Los ocho principios de la gestión de la calidad .....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO III. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN 8 PASOS .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1. La sistemática de gestión de la innovación tiene las siguientes fases .....</b>	<b>43</b>
3.1.2. La creatividad e Innovación. ....	52
<b>3.1.3 Beneficios de las organizaciones creativas .....</b>	<b>55</b>
3.1.3. Vigilancia tecnológica, benchmarking e Inteligencia competitiva .....	56
3.1.4. Gestión de Proyectos Tecnológicos y de Innovación .....	58
3.1.5. La Financiación de la Innovación .....	59

3.1.6. El Aseguramiento de la Innovación.....	60
3.1.7. La Explotación de la Innovación. ....	61
3.1.8. La Generación, Conservación y Gestión del Conocimiento de la Empresa. ....	62
<b>CAPÍTULO IV. MODELO DE GESTION Y PROCESOS EN EL ÁREA DE ATENCION AL CONCESIONARIO DE IRTRAMMA.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. Descripción de la Institución.....</b>	<b>64</b>
4.1.1. Nombre de la empresa y dirección .....	64
4.1.2. Giro de la Institución .....	64
4.1.3. Actividad como Órgano Rector.....	65
4.1.3. Visión de la Institución.....	65
4.1.4. Misión de la Institución.....	66
4.1.5. Objetivos estratégicos de la Institución .....	66
4.1.6. Estructura organizativa de la Institución .....	67
4.1.7. Dirección de atención al concesionario .....	68
4.1.7.1 Funciones de la Dirección de Atención al Concesionario.....	69
<b>4.2. Modelo o programa de gestión de la calidad .....</b>	<b>70</b>
4.3. Gestión Actual de la dirección de atención al cliente .....	72
4.2.2 Estudio Realizado: .....	75
4.2.1.1. Modelo de gestión .....	77
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>80</b>
<b>VII. Anexos.....</b>	<b>82</b>

Tema: Organización

Subtema: Gestión por procesos como mecanismo estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo especialmente a JEHOVA DIOS quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mi madre por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar.

También la dedico a mi hijo Kathia, Anielka y Elmer quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

Perla Leonor Méndez Laínez

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente al Supremo del Universo, mi padre celestial Dios, mi único manantial de sabiduría, fortaleza e inspiración que me mantuvo de pie ante todas las adversidades, dificultades y retos que enfrenté durante estos años de estudios a fin de alcanzar la superación personal.

De igual forma a mi pequeña familia, quienes se despojaron muchas veces de su madre, esposa, hija, hermana para permitirme alcanzar mis metas.

A todas esas personas especiales que forman parte de mi vida de alguna manera y que me apoyaron desde el principio, en cada momento en que les toque la puerta y gentilmente me dieron la mano.

A Mis maestros quienes con su disciplina, dedicación y empeño ayudaron a mi formación académica en esta alma mater.

Raquel García Sánchez

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Jehová Dios por darme vida y salud lo que me ha permitido alcanzar mis objetivos y metas; le doy mi enorme agradecimiento a mi madre y mis tres hijos los cuales me han brindado siempre su amoroso apoyo lo cual me ha permitido llegar hasta este momento de mi vida, y le agradezco a mis amigas Raquel García, Irene Silva y Aura Grijalva y por haberme brindado su amistad y apoyo en este importante periodo de estudios superiores.

Perla Leonor Méndez Laínez



## AGRADECIMIENTO

Al culminar este recorrido tan valioso en mi vida, agradezco infinitamente a mi Dios todo Poderoso, el cual me brindó su amor, su bondad eterna y auxilio para finalizar estos estudios.

A mis amigos, Walter, Javier, Alfredo, Alberto, Miguel Angel, Martha, Sonia, Leyvin, Carlos y mis compañeros de clases quienes en su momento me apoyaron cuando les pedí su mano.

A mi madre, a mis hermanos quienes también brindaron su granito de arena para forjarme el camino y hacerme más grato el conocimiento adquirido.

A mis superiores en la oficina y compañeros de trabajo quienes compartieron conmigo mucho conocimiento y experiencias que enriquecieron mi formación.

Finalmente a mis maestros quienes supieron compartirnos sus conocimientos y dedicarnos sus primicias ante el reto de la enseñanza aprendizaje.

Raquel del Socorro García Sánchez

## VALORACIÓN DOCENTE

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene como tema Organización y el Sub tema Gestión por Procesos como Mecanismo Estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. Se elaboró sobre la base de la investigación documental efectuada a través de diversos instrumentos de autores sobre Organización.

Como objetivo general para el documento se planteó comprender la gestión por procesos como mecanismo estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones y como objetivos específicos se pretende describir los aspectos de la gestión del desempeño organizacional como elementos de transcendencia para la gestión por procesos como mecanismo estratégico, conocer la caracterización de los procesos mediante la determinación de un sistema de gestión de calidad, explicar la importancia de la gestión de la innovación en ocho pasos como instrumento generador de éxito en la empresa y presentar la aplicación del control y la gestión del proceso dentro de la administración del área de atención al concesionario de la organización IRTRAMMA.

Como justificación se plantea que la investigación sea de interés para el área de atención al concesionario del IRTRAMMA, como modelo primordial para de seguimiento la gestión del desempeño organizacional a través de los modelos del mapa de procesos y el cuadro de mando integral; información clave para que los miembros del área tomen decisiones eficaces que les permitan implementar acciones, medidas correctivas ante los problemas y fortalecer los procesos que brindaron buenos resultados y corregir los que no funcionan.

Para ello se aborda el contenido en los siguientes cuatro capítulos:

En el primer capítulo se aborda las generalidades de la gestión del desempeño organizacional con énfasis en el sector público, en particular la búsqueda de un enfoque basado en los procesos estratégicos de gestión, donde se desarrollan los siguientes temas: gestión estratégica del desempeño laboral, enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, cuadro de mando integral, el procesos de gestión y los indicadores estratégicos y tácticos y la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales.

En el segundo capítulo, conocer la caracterización de los procesos mediante el estudio del papel e importancia, su metodología de seguimiento, mapa de proceso e identificación de un macro proceso en función de establecer estrategia que permanezca en evolución. Finalmente se abordaran los principios de la gestión de la calidad.

El tercer capítulo se enfoca en explicar la gestión de la innovación en sus 8 pasos; donde se desarrollan los siguientes ítems: La innovación como estrategia, creatividad e innovación, vigilancia tecnológica, Benchmarking e inteligencia competitiva, gestión de proyectos tecnológicos y de innovación, el aseguramiento de la innovación, la explotación de la innovación y la generación, conservación y gestión del conocimiento de la empresa.

En el cuarto capítulo, se presentará caso práctico sobre la gestión del proceso en el área de atención al concesionario de IRTRAMMA, donde se abordan los siguientes aspectos: Descripción de la Institución, modelo o programa de gestión de la calidad en el área de atención al concesionario, estudio realizado, administración y gestión y ciclo de la gestión del control.

Al final del documento se presentan las conclusiones basadas en los objetivos del seminario y las fuentes bibliográficas en la cual se obtuvo la información teórica pertinente.

## I. INTRODUCCIÓN DEL TEMA Y SUBTEMA

El desarrollo de este trabajo se enfoca en la gestión por procesos como mecanismo estratégico para una mejor competitividad en el ámbito organizacional, esencialmente en las instituciones que brindan servicios, se abarca la importancia de la búsqueda de un modelo de gestión que comprenda la evaluación del desempeño organizacional y laboral. Implementaremos los conocimientos adquiridos e instrumentos disponibles para lograr alcanzar los objetivos planteados y el éxito que se espera de la realización de este trabajo de seminario de graduación.

La gestión requiere de entenderse como un proceso que existe explícita e implícitamente en la medida en que las estrategias y las medidas de logros de objetivos y metas han sido definidas, desde corto, mediano y largo plazo.

La gestión por proceso se utiliza en las organizaciones como modelo primordial para el seguimiento y la gestión del desempeño organizacional a través de los modelos del mapa de procesos, así como el cuadro de mando integral. Este estudio proporciona información clave para que los miembros de una organización tomen decisiones eficaces que les permitan implementar acciones correctivas ante los problemas dentro de los subsistemas de la organización.

De esta forma, se explican los aspectos de la gestión del desempeño organizacional como elementos estratégicos de transcendencia.

En la medida y forma en que se ejecute la gestión por procesos, esto determinará los beneficios del mismo; los que pueden ser tanto para la empresa con resultados globales, para los gerentes y los empleados quienes buscan mejoras y resultados

En tal sentido este trabajo pretende exponer los conocimientos adquiridos sobre la investigación documental existente sobre el contenido y presentar la herramienta de los procesos de gestión a partir de la investigación, transición hacia la concatenación de sistemas, tecnologías, medición al desempeño y administración adecuada de los recursos sean estos financieros o humanos.

## II. JUSTIFICACIÓN

Se ha elegido el tema de organización y el subtema sobre gestión por procesos como mecanismo estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones, para seminario de graduación en vista de que constituye un elemento imprescindible para el proceso administrativo de éxito, así mismo da respuesta a una metodología teórica y finalmente práctica con el propósito de optar el título de Licenciado en Administración de Empresas.

Es importante recalcar que en la actualidad las organizaciones requieren de la aplicación de la gestión por procesos para obtener los objetivos y metas. Así también hemos puesto en práctica los conocimientos que hemos adquirido, todo esto mediante la correcta selección del proceso de gestión estratégica, en tal sentido este trabajo pretende exponer los conocimientos adquiridos sobre la investigación documental existente sobre el contenido y presentar la herramienta de los procesos de gestión a partir de la investigación, transición hacia la concatenación de sistemas, tecnologías, medición al desempeño y administración adecuada de los recursos sean estos financieros o humanos.

El presente investigación documental sobre la gestión por procesos como mecanismo estratégico para la mejor competitividad en las organizaciones servirá de documento de consulta a futuras investigaciones y a la vez como ejemplo a todo proceso dentro de la investigación. Así mismo se espera que sea de utilidad para los funcionarios municipales del área de atención al concesionario de IRTRAMMA.



### III. OBJETIVOS DE SEMINARIO

#### Objetivo general

Comprender la Gestión por procesos como mecanismo estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones.

#### Objetivos específicos

1. Describir los aspectos de la gestión del desempeño organizacional como elementos de trascendencia para la gestión por procesos como mecanismo estratégico.
2. Conocer la caracterización de los procesos mediante la determinación de un sistema de gestión de calidad.
3. Explicar la importancia de la gestión de la innovación en ocho pasos como instrumento generador de éxito en la empresa.
4. Presentar caso práctico sobre la gestión del proceso dentro del área de atención al concesionario del Instituto Regulador de Transporte del Municipio de Managua, IRTRAMMA.

## IV. DESARROLLO DEL SUB TEMA

### CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA GESTION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

#### 1.1. Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones

(Castellanos, 2011)El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular de los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada en las organizaciones hasta los años 1940-1950.

### *1.1.1. Gestión*

(HEREDIA, 1985), Es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (p.25)

### *1.1.2. El desempeño*

Según García (2001), son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (p.9)

### *1.1.3. Definición Gestión del desempeño*

(Ruiz, 2004) Proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, entrenar y revisión. (p.42)

(Cavrino, 2006), Define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. (p.36)

(Espinoza, 1995) Define un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia

#### 1.1.4. Definición evaluación al desempeño

(Chiavenato, 2007) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (pág. 243)

#### 1.1.5. Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño

(Espinoza, 1995) La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo. Como se muestra en la tabla 1.1.1.

Tabla 1.1.1. : Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del Desempeño.

Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño
Ligado a objetivos del negocio hacia los que encausa los individuales.	Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto.
Enfatiza el proceso.	Enfatiza la evaluación.
Realizado por la línea.	Realizado por RRHH.
Orientado al largo plazo.	Orientado al corto plazo.
Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento.	Los resultados son críticos.

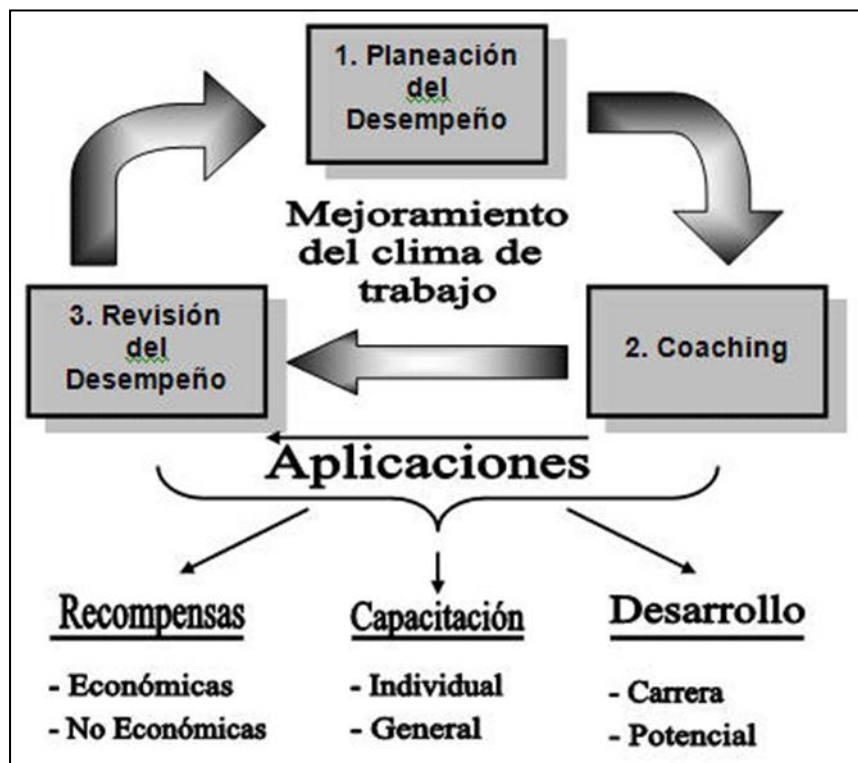
Fuente: Capital Humano, No 81, Pág. 36. Septiembre, 1995.

### 1.1.6. Fases de la gestión del desempeño

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión. Como se muestra en la Figura 1.1.1

Figura 1.1.1.: Gestión del desempeño: fases



Fuente: Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones, Pág. 6. 24.08.2011.

### 1.1.6.1. Características de las fases del ciclo de gestión del desempeño

1. Planificación: Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).  
Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.
2. Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño
3. Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

### 1.1.7. Ciclo dinámico de gestión del desempeño

(Castillo, 2011) Un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo, consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la Figura 1.1.2.

Figura 1.1.2: Ciclo dinámico de gestión del desempeño



Fuente: (Castillo, 2011)

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

1. Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados.
2. Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.
3. Retroalimentación: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.
4. Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según , es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

## 1.2. Gestión estratégica del desempeño laboral

(Susana, 2014), Un sistema de Gestión del Desempeño debe estar orientado a lograr el avance hacia la excelencia, alineado con la estrategia del negocio, de tal manera que pueda asociar el nivel de contribución individual a los objetivos de la organización. De tal manera que pueda asociar el nivel de contribución individual a los objetivos de la organización. En base a la contribución de las personas y entregar las orientaciones para el desarrollo del Capital Humano.

### *1.2.1. Políticas de recursos humanos*

Dentro de los objetivos de las empresas está el orientar las acciones de los recursos humanos, hacia una cultura organizacional de alto desempeño, administrado a través de gerencia de recursos humanos, mediante el desarrollo de las personas para la cual existe la convicción real integrar y compatibilizar tanto el interés de la organización como el de las personas. El eje central de esta visión es el desarrollo de las competencias de las personas ya que son estas las que permiten su empleabilidad, crecimiento laboral y desarrollo personal.

Los lineamientos estratégicos de la Gerencia de Recursos Humanos, definen la Gestión del Desempeño como un eje clave en la administración del capital humano, que proporciona información válida y confiable para orientar el desarrollo de las personas, reconocer el alto desempeño e identificar las potencialidades que satisfagan las necesidades actuales y futuras de la empresa.

### *1.2.2. Etapas de la evaluación estratégica del desempeño*

1. Planificación Estratégica: Es el proceso de planificación anual que realiza la organización, en el que se definen los lineamientos, objetivos y metas para el período de ejecución.
2. Planificación del Cuadro de Mando por Gerencia: De la planificación corporativa se definen los objetivos, metas, proyectos y ponderación relativa de cada indicador, según el aporte que hacen a los objetivos estratégicos, de cada una de las gerencias.



3. Planificación de Cuadro de Mando por unidad: Para cada área de cada gerencia, se definen los objetivos, metas, proyectos y su importancia relativa, para el logro de los objetivos de la gerencia, debiendo éstos estar alineados entre sí.
4. Planificación del Cuadro de Mando individual: Se establecen los objetivos y metas de cada persona de acuerdo a los objetivos de la unidad y su aporte al logro de éstos, debiendo existir consenso en el compromiso definido.
5. Apoyo y Seguimiento: Es un proceso mediante el cual se recopila sistemáticamente y con cierta regularidad los datos referidos al desarrollo de los objetivos a lo largo del tiempo. Se revisa parcialmente la consecución de los objetivos, identificando, previo a la evaluación final, posibles obstáculos, estableciendo los planes de acción necesarios para superarlos. Es, por lo tanto, una etapa de retroalimentación permanente entre la jefatura y el colaborador que tiene como propósito facilitar el cumplimiento final de las metas establecidas.
6. Evaluación del Cumplimiento de Objetivos Anuales: Es la valoración cuantitativa del cumplimiento de los objetivos en correspondencia a los compromisos de gestión acordados con la jefatura.
7. Evaluación de Competencias: Forma parte del sistema de Gestión Estratégica del Desempeño, que evalúa el nivel de competencias que el colaborador requiere para el desempeño eficiente del cargo.
8. Evaluación Estratégica de Desempeño: Es el proceso sistemático, cíclico, formal y participativo de la valoración cuantitativa y cualitativa del grado de cumplimiento de los objetivos y competencias de cada colaborador en concordancia con lo planificado.

### *1.2.3. Normas para la Evaluación Estratégica del Desempeño*

1. Todas las jefaturas son responsables de la gestión continua del desempeño de sus colaboradores, tanto en la orientación al cumplimiento de metas y objetivos, como al desarrollo de las competencias.
2. La evaluación Estratégica del desempeño debe realizarse a todos los niveles y a todo el personal.
3. La evaluación del Cumplimiento de Objetivos Anuales se realiza en base a un plan individual de trabajo, que se deriva del plan estratégico de la gerencia, el que es consensuado entre jefe y colaborador.
4. Se deben elaborar estándares de desempeño basados en la descripción del cargo y los objetivos de los planes individuales, los cuales no pueden ser más de cinco objetivos para cargo.
5. La Evaluación de Competencias, está definida por el nivel de competencias que se requiere para cada cargo de la organización, la cual considera máximo las cinco competencias más relevantes y que explican el alto desempeño de un cargo.
6. Los principios que rigen estos procesos de evaluación son la objetividad, participación, responsabilidad y compromiso individual y de la empresa.

7. La Evaluación Estratégica del Desempeño se basa en la valoración de dos parámetros fundamentales, los objetivos cuantitativos individuales y las competencias, cuya evaluación final constituye la calificación de la gestión anual del desempeño.
8. La Evaluación de Cumplimiento de Objetivos Anuales del BSC<sup>1</sup>, tiene una ponderación del 70% de la calificación final.
9. La Evaluación de Competencias, evaluada de acuerdo al grado de adecuación total de los niveles requeridos, tiene una ponderación del 30% de la calificación final.
10. El reconocimiento de un buen desempeño se hará a las personas que logren el nivel de eficiencia de excelente y muy bueno. Estableciéndose a través de las siguientes modalidades

### 1.3. Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión

(176, S/F) Se entiende por un proceso, cómo los procesos pueden interaccionar dentro de un sistema, y cómo el ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar

El proceso enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y para gestionar las interacciones de esos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

---

<sup>1</sup> Balance Score Card.

La eficacia y eficiencia del proceso puede evaluarse a través de los procesos de revisión internos o externos y valorarse en una escala de madurez. Estas escalas se dividen en grados de madurez desde un "sistema informal" hasta "el de mejor desempeño en su clase". Una ventaja de este enfoque es que los resultados pueden ser documentados y seguidos en el tiempo .

El enfoque de sistema para la gestión, el cual establece que "Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos".

Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad no sólo incluyen los procesos de realización del producto (aquéllos que directamente contribuyen a realizar el producto o a la provisión del servicio), sino también a numerosos procesos de gestión, seguimiento y medición, tales como los procesos de gestión de recursos, comunicación, auditoría interna, revisión por la dirección, entre otros.

### *1.3.1. Comprensión del enfoque basado en procesos*

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, *conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.*

Los elementos de entrada (entrada) y los resultados (salida) pueden ser tangibles o intangibles. Ejemplos de entradas y de salidas pueden incluir equipos, materiales, componentes, energía, información y recursos financieros, entre otros. Para realizar las actividades dentro del proceso tienen que asignarse los recursos apropiados.

Puede emplearse un sistema de medición para reunir información y datos con el fin de analizar el desempeño del proceso y las características de entrada y de salida

### 1.3.2. El ciclo P-H-V-A y el enfoque basado en procesos

El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar es algo que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, y se utiliza continuamente, tanto formalmente como de manera informal, consciente o subconscientemente, en todo lo que hacemos. Cada actividad, no importa lo simple o compleja que sea, se enmarca en este ciclo interminable: Como se puede apreciar en la Figura 1.3.2.

Figura 1.3.2.. El ciclo “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”



Fuente: Traducción consensuada por el ISO/TC 176 STTG Mayo 2001

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el PHVA es un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización, y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto de PHVA en todos los niveles dentro de la organización. Esto aplica por igual a los procesos estratégicos de alto nivel, tales como la planificación de los sistemas de gestión de la calidad o la revisión por la dirección, y a las actividades operacionales simples llevadas a cabo como una parte de los procesos de realización del producto. El proceso PHVA, se puede explicar como sigue:

1. "Planificar": establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización
2. "Hacer" implementar los procesos;
3. "Verificar" realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados
4. "Actuar" tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

### *1.3.3. Comprensión del enfoque de sistema para la gestión*

Un segundo principio de gestión de la calidad importante que está íntimamente vinculado con el enfoque basado en procesos es el Enfoque de sistema para la gestión, el cual establece que “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados sus objetivos”. Dentro de este contexto, el sistema de gestión de la calidad comprende un número de procesos interrelacionados.

Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad no sólo incluyen los procesos de realización del producto (aquéllos que directamente contribuyen a realizar el producto o a la provisión del servicio), sino también a numerosos procesos de gestión, seguimiento y medición, tales como los procesos de gestión de recursos, comunicación, auditoría interna, revisión por la dirección, entre otros.

### *1.3.4 Implementación del enfoque basado en procesos de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000*

Un enfoque basado en procesos, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

1. la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
2. la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
3. la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
4. la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.”

Dentro del contexto de la Norma ISO 9001:2000, el enfoque basado en procesos incluye los procesos necesarios para la realización del producto, y los otros procesos necesarios para la implementación eficaz del sistema de gestión de la calidad, tales como el *proceso* de auditoría interna, el *proceso* de revisión por la dirección, el *proceso* de análisis de datos y el proceso de gestión de recursos, entre otros. Todos los procesos pueden gestionarse utilizando el concepto PHVA.

### 1.3.5 Documentación de los procesos

(176, S/F) Los procesos ya existen dentro de la organización y el enfoque inicial debería limitarse a identificarlos y gestionarlos de la manera más apropiada. La Norma ISO 9001:2000 requiere que todos los procesos "necesarios para el sistema de gestión de la calidad" se gestionen según el apartado 4.1 *Requisitos generales*. No hay un "catálogo" o una lista de los procesos que deben documentarse. Cada organización debería determinar qué procesos deben documentarse en función de los requisitos de su cliente y de los legales o reglamentarios aplicables, de la naturaleza de sus actividades.

Al determinar qué procesos deberían documentarse la organización podría considerar factores tales como:

1. el efecto sobre la calidad
2. el riesgo de insatisfacción del cliente
3. los requisitos legales y reglamentarios
4. el riesgo económico
5. la eficacia y eficiencia
6. la competencia del personal
7. la complejidad de los procesos



Cuando sea necesario documentar los procesos, pueden usarse diferentes medios, tales como las representaciones gráficas, las instrucciones escritas, las listas de verificación, los diagramas de flujo, los medios visuales o los medios electrónicos.

#### 1.4. Cuadro de mando integral

(J.R.ZARATEIGUI, 1999) Es una herramienta de gestión empresarial para medir la evaluación de las actividades de una institución y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Los gerentes y altos mandos la utilizan por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial a mediano y largo plazo.

El cuadro de mando integral ayuda a establecer la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada. Es por tanto importante determinar a través de los indicadores de control, financieros y no financieros obtener información periódica para mejor seguimiento en el cumplimiento de objetivos y una visión clara del desarrollo de las estrategias.

##### *1.4.1. Estructura de un Cuadro de Mando Integral*

Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después.

El cuadro de gestión de una empresa, atenta al pasado, al entorno y a las tendencias del entorno, ha de contener indicadores que le informen y orienten acerca su rendimiento en cuatro grandes áreas:

Clientes - Finanzas - Procesos internos Formación y crecimiento

Los rasgos más importantes que perfilan la imagen del cuadro de mando integral son:

#### *1.4.1.1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

#### *1.4.1.2. Perspectiva de procesos internos*

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar

clave, por su repercusión comercial y financiera.

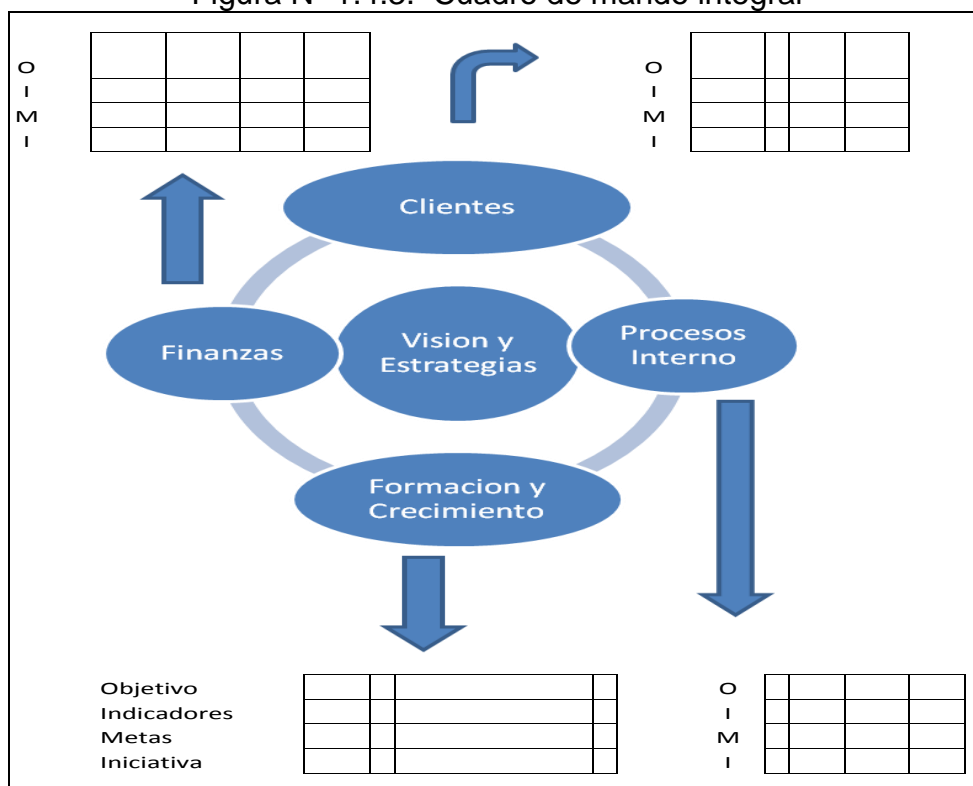
#### *1.4.1.3. Perspectiva del cliente*

La satisfacción del cliente como indicador, no importa cuál sea el giro del negocio, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

1.4.1.4. *Perspectiva financiera*

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costos para lograr una mayor utilidad. En la siguiente figura es una propuesta básica del cuadro de mando

Figura N° 1.4.3. Cuadro de mando integral



Fuente: Economía industrial N.º 330 • 1999 / VI

La aplicación del cuadro de mando integral sólo es posible en empresas con una cultura participativa; transparencia de información, comunicación, motivación de los empleados, delegación de autoridad, equipos multifuncionales, etcétera. Por cierto, estas características son las que propugna también la Calidad Total.

La empresa ha de ser selectiva en sus estrategias ante los clientes, y dedicarse principalmente a los más rentables, en la actualidad o en potencia. En este caso, la recomendación es usar instrumentos de marketing para esta elección. 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. El modelo distingue en esta cadena de valor entre procesos de innovación.

#### *1.4.2. Criterios de aplicación*

El cuadro de mando integral encuentra su principal función como herramienta estratégica para la acción. Su uso requiere una aplicación cíclica continua, que se puede sintetizar en estos pasos:

##### 1. Definir con claridad la estrategia

Establecer la visión que va a guiar a la empresa, derivar de ella las estrategias para el próximo período, y conseguir el consenso sobre la misión y las estrategias

##### 2. Comunicar las estrategias

Especialmente de los acuerdos alcanzados, incluidas estrategias e iniciativas, debatir el despliegue de los objetivos y los indicadores de resultados, y vincular el reconocimiento a los indicadores de resultados.

### 3. Establecer y desplegar los objetivos.

Fijando estos en los sucesivos niveles de despliegue, alinear las iniciativas y estrategias, asignar recursos, y programar metas y presupuesto para cada actividad a desarrollarse.

### 4. Fijar el sistema de realimentación, por medio de:

1. Estratégica: diseñar el sistema de indicadores y de difusión de esta información, proporcionar la realimentación estratégica a todos los participantes, facilitar la formación para actualizar capacidades, y posibilitar la revisión de las estrategias.
2. Definir con claridad la estrategia: Pasado un tiempo, hay que reorientar la gestión repitiendo el ciclo del cuadro de mando.

#### *1.4.3. Indicadores y objetivos*

Como era de esperar, el ciclo operativo del cuadro de mando integral concede gran importancia a los procesos y a los indicadores de rendimiento de estos procesos. Cada empresa habrá de diseñar su conjunto de indicadores estratégicos, de diagnóstico y de resultados, pero hay algunos que se encontrarán en la práctica totalidad.

1. Indicadores de finanzas: ROI (retorno sobre la inversión), valor añadido económico.
2. Indicadores de clientes: satisfacción global y en los aspectos críticos, retención y penetración, y cuota de mercado.

3. Indicadores de procesos internos: tiempos de respuesta y de ciclo operativo, su calidad y coste, e innovación así como la introducción de nuevos productos.
4. Indicadores de formación y crecimiento: satisfacción de los empleados, capacidad de los empleados polivalencia, formación...), y sistema de información. Para completar esta exposición sobre los criterios de uso del cuadro de mando integral, se incluye una última reflexión acerca de los indicadores de los procesos, que son uno de sus cuatro componentes básicos y sobre la orientación u objetivo a la que deben dirigirse.

#### *1.4.4. Beneficios del Cuadro de Mando Integral*

Los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

1. Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
2. Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

#### 1.4.5. Como Implementarlo

La primera etapa es la que corresponde al diseño de la estrategia.

Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo.

La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones.

Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

#### 1.5. Proceso de gestión y los indicadores estratégicos y tácticos

Al ser la gestión de los procesos (dimensión estratégica) y la administración de la estructura (dimensión operativa) dos componentes estructurales de todo modelo de gestión en cualquier organización, resulta esencial que los gestores dispongan de herramienta para compatibilizar ambas dimensiones: las estrategias (conducción de proceso) y la estructura (control de operaciones).

Esto nos lleva a entender que la gestión tiene dos dimensiones mutuamente dependientes: la gestión de nivel estratégico, cuyas herramientas se sustentan en el empleo de indicadores estratégicos, y la gestión de nivel operativo, cuyas aplicaciones se sustentan en la construcción y el uso de indicadores operativos o tácticos

Los indicadores operativos (IO): permiten verificar que un evento bajo control se encuentra en ejecución, es decir, que las actividades el ciclo del proceso operan bajo los patrones preestablecido. Asimismo permiten articular la ejecución de actividades con los centros de costo (enfoque financiero-contable) Finalmente, permiten medir el estado de la(s) variable(s) que adquiere un determinado punto de control en las actividades en un momento.

Los *indicadores estratégicos* (IE) permiten medir el desempeño de modo sistemático:

1. compatibilizan os resultados reales del proceso con lo planificado
2. permiten evaluar el rendimiento de las áreas y los gestores que participan en la ejecución del proceso al vincular el grado de logro de las metas operativas con el rendimiento de las persona.
3. ayudan a evaluar si los procedimientos y la reglamentación interna facilitan u obstaculizan el flujo del proceso

Finalmente, los indicadores estratégicos reflejan la calidad de la toma de decisiones y brindan información para mejorar, ajustar o cambiar la estrategia que justifica el diseño del proceso.



Es oportuno señalar que los indicadores estratégicos son los que específicamente reportan resultados o el estado actual en el logro de una meta. Los indicadores tácticos u operativos son los que reportan sí las actividades programadas (el evento) están siendo ejecutadas y el valor que «el evento» toma en un determinado punto de control.

Como fácilmente se puede comprender, ambos tipos de indicadores son imprescindibles para la gestión; más aún, si bien los indicadores estratégicos reflejan la medida del desempeño o el logro, deben construirse a partir de indicadores operativos, los que no necesariamente han de ser recolectados y procesados por una misma área de la organización.

#### 1.6. La nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

El objetivo de esta nueva forma de actuar es la consecución de un sector público que opere exclusivamente en aquellas áreas donde no exista un proveedor más adecuado y lo realice de forma eficiente y eficaz.

Para ello, compite o colabora con el sector privado, allí donde es posible, con el objetivo de satisfacer las necesidades públicas, otorgándoles a sus ciudadanos un papel cada vez más activo en el campo público. Realizando, además, reestructuraciones internas encaminadas a eliminar la burocracia, a la adopción de procesos más racionales, a una mayor autonomía en la gestión, etc.

La nueva gestión pública exige que en particular (aunque debería ser en los tres niveles de gobierno) los gobiernos municipales adopten una nueva forma de gobernar y un conjunto de métodos de análisis y de decisión que re conceptualicen la acción gubernamental y generen nuevas alternativas ante la complejidad de los problemas. Esta nueva forma de gobernar a la que se denomina gestión pública estratégica nos indica lo siguientes:

1. Construye espacios de diagnóstico y decisión alrededor de ejes de referencia:
2. La eficiencia como prerrequisito de sobrevivencia, como método de análisis en la relación insumo-producto, orientando la implementación de programas al cuidado y uso intensivo de los recursos que se poseen.
3. La eficacia como método de visualización clara de los logros e impactos que se quieren generar como mecanismo de monitoreo y seguimiento de los efectos parciales que un programa o política van generando para introducir los ajustes y correcciones oportunamente.
4. La legitimidad como marco de referencia de las acciones gubernamentales, como mecanismo permanente de interacción con la ciudadanía, como método de consulta, de opinión, de participación, que introduce permanentemente los procesos de ajuste, de negociación, de acuerdo, y resultado de ello los arreglos institucionales necesarios para gobernar.

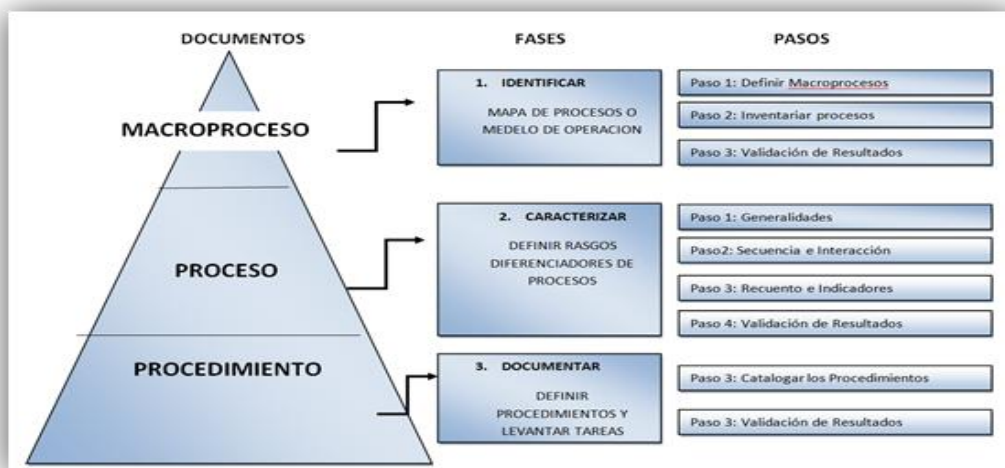
## CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

### 2.1 Características Generales

(Natalia, 2013) Asegurar la mejora continua de una institución exige establecer, documentar, implementar y mantener un sistema integral gestión o de mejor gestión.

El punto de inicio del plan es caracterizar dicho sistema para lo cual es necesario identificar y documentar los procesos que le permiten cumplir la misión que se le ha asignado a la institución. Como se muestra en la figura 2.1.1

Figura. 2.1.1, Caracterización de los procesos



Fuente: Procesos de Gestión Carlos Castillo y Braulio Vargas.

Las etapas de implementación son secuenciales, complementarias y lógicas y responden a una simple razón desdoblar, de lo general a lo particular, a la cadena de actividades que permiten el cumplimiento de la misión encomendada a la institución.

Las características de los procesos debe contener como mínimo:

- a) Objeto del proceso y responsable del mismo,
- b) Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuarios o clientes,
- c) Recursos asociados a la gestión del proceso,
- d) Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso,
- e) Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo.

A continuación un ejemplo de caracterización de procesos:

Figura 2.1.2..Ejemplo Caracterización de los procesos.

PROVEEDORES		ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
<b>Internos:</b> 1. Área de producción 2. Almacén de Materiales. 3. Área de mercadeo y ventas 4. Área recursos humanos  <b>Externos:</b> No aplica		1. Suministro de equipo, herramientas y materiales por parte del almacén 2. Dulce elaborado 3. Personal 4. Plan de producción del día	<b>PLANEAR:</b> 1. Identificar el número de mates a envasar para cada presentación 2. Solicitar el número de mates de acuerdo al número a envasar 3. Disponer los materiales que se emplearán en el proceso de envasado <b>HACER:</b> 1. Calibrar la balanza 2. Envasar el dulce en los respectivos mates, teniendo en cuenta el peso neto para cada presentación 3. Limpiar cada mate 4. Dejar en reposo los mates ya envasados <b>VERIFICAR:</b> 1. El peso neto de cada presentación 2. No se presenten desperdicios de dulce 3. No se presenten derrames en los mates ya envasados <b>ACTUAR:</b> 1. Plantear métodos y formas para mejorar el proceso	1. Dulce envasado para dejar en reposo 2. Número de mates envasados para cada presentación. 3. Mejoras del proceso	<b>INTERNOS</b> 1. Área de mercadeo y ventas 2. Proceso de sellado y etiquetado
REQUISITOS			INDICADORES	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	
<b>Cliente</b> -Interno Correcto envasado del dulce Dejar reposar el dulce envasado para enfriamiento -externo No aplica.		<b>Legales y reglamentarios</b> Registro INVIMA, Certificado de seguridad, Vinculación al sistema general de riesgos profesionales	<b>Norma de calidad vigente</b>  1. Cumplimiento 2. No conformidades	1. Control de calidad del peso neto envasado 2. Verificación de los tiempos del proceso 3. Uso adecuado del equipo de dotación de los operarios	
DOCUMENTOS		REGISTROS	RECURSOS		
<b>Internos</b> DSGC1 Manual de calidad, DMF1 Manual de funciones operario <b>Externos</b> No aplica		RP1 Suministro de materiales por parte del almacén RV1 Plan de producción del día RP2 Resultado de producción diario	<b>Humanos</b> Operario, Jefe de producción, jefe de mercadeo y ventas <b>Infraestructura</b> Instalaciones locativas, Herramientas, Balanza.		

PROCESO: Envasar Dulce  
 OBJETIVO: Envasar el dulce en los respectivos recipientes, controlando y/o verificando el respectivo peso o contenido neto de cada una de las presentaciones (Kilo, libra, media y cuarto)  
 LIDER: Operario  
 ALCANCE: Este proceso inicia con el dulce ya elaborado y termina con el envasado de éste en los mates individuales para el posterior reposo.

Fecha: Marzo/08  
 Versión: 01  
 Código: DP1  
 Página 1/2

Sistema de Gestión de Calidad

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

Fuente: Carlos Castillo y Braulio Vargas. El proceso de Gestión y el Desempeño

## 2.2. Papel e importancia de los procesos en la empresa

(ZARATIEGUI, 1999) Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. (Pag. 81-82).

Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tiene un papel central como base de la organización y como base de las organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos y el cuadro de mando integral.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos empresariales a las necesidades de cada momento intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Así las organizaciones *de tipo funcional* generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones *de tipo matricial*, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica.

Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar, ...) hicieron fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

El éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva. Como Just in time o kanban. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes e los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas solidas.

Esto dio origen a estudios sobre la posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultado, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio —*pedidos datos, especificaciones*—, más *medios materiales* —*máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera*)—, para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos. Su mejora exige una reflexión y planificación previas y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones (ROI) realizadas.

### 2.3. De la gestión de los procesos a la gestión por procesos

(J.R.ZARATEIGUI, 1999) Como se ha anotado, la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como *la solución*, sino que se les fue considerando poco a poco como unos medios muy *útiles* para transformar la empresa y para adecuarse al mercado.



Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes o más importantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar *otro proceso*.

Todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Aún así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la Calidad Total. A continuación se detallan algunos de los avances más significativos y más ampliamente empleados en todos los sectores.

### *2.2.1. Adaptación de los procesos*

Un principio fundamental de la Calidad Total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad. La calidad inherente del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado.

Calidad Total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa proveedora. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; *¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir?*

Ahora bien, el entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas.

Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías.

Admitida esta necesidad de revisión y cambio, la empresa ha de buscar, en cada caso, el ritmo adecuado de cambio. Si el cambio puede ser gradual, el método recomendado, experimentado en miles y miles de empresas con buenos resultados, es la mejora progresiva. Por el contrario, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos, tendrá que recurrir a la reingeniería.

#### 2.4. Metodología de seguimientos

(Muñoz, 2013) Diagrama de Gantt. La herramienta básica que se utiliza para realizar la planificación del trabajo de un proyecto es el diagrama de Gantt. Es un diagrama de barra que muestra el origen y el final de las diferentes unidades mínimas de trabajos y los grupos de tareas, así como las dependencias entre unidades mínimas de trabajo (puede ser fin-comienzo, fin-fin, comienzo-fin, comienzo-comienzo).

Pert. Técnica de revisión y evaluación de programa es básicamente un método para describir, enlazar y analizar todas y cada una de las tareas involucradas en completar cada tareas en función de talentos y recursos, e identificar el tiempo mínimo necesarios para completar el proyecto total en función de los talentos y recursos.

Cadena Crítica. Método que se enfoca en los recursos requeridos para ejecutar las tareas del proyecto. Tiende a mantener el uso de los recursos nivelados, pero les pide más flexibilidad en sus horas de trabajos y de ser capaces de cambiar rápidamente de tarea o de cadena de tarea para no retrasar el proyecto entero.

## 2.5 Mapa de procesos

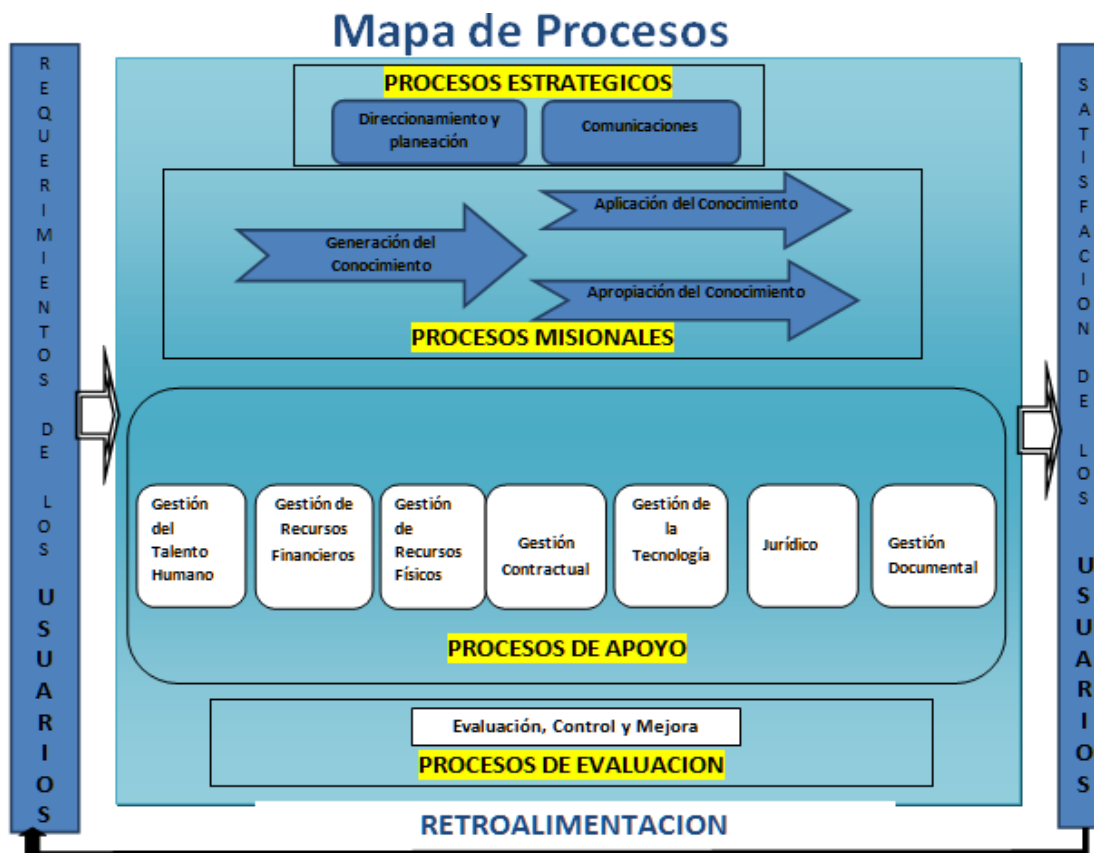
(Natalia, 2013) El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de su empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión.

Identificar los Macroprocesos: Propósito, función o servicio de una entidad o dependencia, generalmente establecido por la norma de creación de la misma. En general los macro procesos recogen un conjunto de procesos que permiten alcanzar el resultado propuesto por la institución.

Las instituciones de manera general cuentan con cuatro tipos de macro procesos:

- a) Misionales: La razón de ser de las institución, para lo cual fue creada y permite su sostenibilidad en el tiempo.
- b) Estratégicos: establecen políticas estrategias y líneas de acción generales para la supervivencia o mejor organización de la entidad y de los demás procesos.
- c) Apoyo: proveen los recursos necesarios para el bien andar de los demás procesos institucionales.
- d) Evaluación: Determinan permiten el análisis del desempeño del sistema y de la institución como un todo.

Fig. 2.5.1 Mapa de Procesos.



Fuente: Echeverría Muñoz Carlos.

Con los macro procesos identificados, la tarea siguiente es identificar los procesos de la institución:

Proceso: Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Una salida de un proceso generalmente es la entrada de otro. Identificar el proceso nos es otra cosa que definir el cómo (operativo) del macroproceso (propósito, función o servicio). Desdoblando o desplegando su complejidad, haciéndolo más simple y estableciendo la manera en que se gestiona una función a partir de las actividades operativas de la misma.

Figura 2.5.2 Proceso

Entrada		Proceso	Salida	
Producto	Proveedor		Producto	Cliente
<b>Características, Objetivos (Requisitos QSP).</b>		<b>Personas</b> (Responsables del proceso y miembros del equipo). <b>Materiales:</b> (materias primas e información). <b>Recursos Físicos (maquinarias, utilaje, hardware y software).</b> <b>Métodos</b> (operación, medición, evaluación, funcionamiento del proceso, producto y satisfacción del cliente).	<b>Características, Objetivos (Requisitos QSP).</b>	
<b>Criterios de Evaluación</b>			<b>Criterios de Evaluación</b>	
<b>Medidas de</b>		<b>Eficiencia y Eficacia</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Satisfacción</b>
<b>Causas</b>			<b>Efectos</b>	

**QSP:** Criterios de percepción de calidad del cliente.

**Q:** Calidad del Producto, **S:** Calidad del Servicio, **P:** Precio o coste si es a nivel interno.

Fuente: Echeverría Muñoz Carlos.

Cuando identifique un proceso determine si de manera general cuenta con los siguientes elementos: Proveedores, entradas, recursos, controles, salidas y usuarios de esas salidas; si el proceso identificado no cuenta con los 6 elementos mencionados, no es un proceso descártelo.

Un macroproceso es un conjunto de procesos, sin embargo para el caso particular de la Universidad un macroproceso puede llegar a tener un solo proceso, caso en el cual por su jerarquía o complejidad se mantendrá como tal. Cuando se consideren varios procesos para un macroproceso, ellos deben cumplir de manera simultánea, por lo menos dos de las siguientes condiciones: secuenciales, complementarios y lógicos.

## 2.6. Los ocho principios de la gestión de la calidad

(Juan Ramon de la Torre, 2008) 1.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

3.- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5.- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6.- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

## CAPÍTULO III. LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN 8 PASOS

### 3.1. La sistemática de gestión de la innovación tiene las siguientes fases

(Juan Ramon de la Torre, 2008) Todo proceso parte, inicialmente de la definición de los objetivos de empresa y de sus fortalezas competitivas fijadas en su plan estratégico. (pág. 7-8).

El siguiente paso tiene como objetivo la generación de nuevas ideas a través de la puesta en marcha de mecanismos de creatividad interna y de vigilancia en la empresa. Las ideas aportadas no tienen por qué ser técnicas, si bien deben suponer actuaciones de tipo innovador que aportan aspectos diferenciales respecto a la competencia y constituyen una novedad, al menos para el sector donde compete actualmente la empresa.

En este proceso de carácter creativo se pueden utilizar distintas técnicas y herramientas, siendo este un momento de aportación libre, intuitivo, donde se establece no tener en cuenta los objetivos/factores competitivos de la fase anterior, para evitar el posible condicionamiento del proceso de ideación.



Será una vez listadas las ideas cuando se apliquen criterios de clasificación de clasificación (filtros) cuantitativos, ahora si, provenientes de los objetivos y factores competitivos fijados en el plan estratégico, llegando a una cartera de actuaciones y proyectos que, en principio puedan ser susceptibles de ser realizados.

La concreción de una idea seleccionada en un anteproyecto supondrá la realización d un pequeño documento que contenga: una breve descripción de la oportunidad, estado del arte, objetivos técnico-económicos, plan de trabajo y presupuesto, así como posibles fuentes de financiación, todo ellos de forma escueta.

El análisis exhaustivo de los anteproyectos llevara a la decisión de iniciar aquellos que respondan mejor a criterios de oportunidad, viabilidad, etc.

El aseguramiento de la innovación, estableciendo una sistemática de protección de los resultados obtenidos, la explotación del proyecto desde el punto de vista comercial y económico, así como la gestión del conocimiento generado, son aspectos que igualmente se tendrán en cuenta en la fase de ejecución de los proyectos.

La traslación del modelo anterior a los contenidos de esta guía conforma cuatro grandes bloques o aspectos a considerar en la gestión de la innovación siendo estos:

1. Dimensión estratégica
2. Identificación de ideas para desarrollar
3. Desarrollo de los proyectos
4. Explotación de los resultados

A partir de cada uno de ellos surgen los que denominamos “8 pasos de la innovación”, que suponen un recorrido completo que va desde la concepción estratégica desde el punto de vista de la innovación (Reto innovador) a la concreción del proyecto en un nuevo producto, servicio, proceso puesto a la disposición del cliente. Como se muestra en la figura 3.1

Figura 3.1

Dimensión Estratégica	La Innovación como estrategia
Identificación de ideas para desarrollar	Creatividad e Innovación
	Vigilancia Estratégica e Inteligencia competitiva
Desarrollo de los proyectos	Gestión de proyectos
	Financiación de la Innovación
Explotación de los resultados	El aseguramiento de la Innovación
	La explotación de la Innovación
	Gestión del conocimiento

Fuente: La Gestión de la innovación en 8 pasos. Guía práctica 2008

### 3.1.1 La innovación como estrategia: el plan estratégico tecnológico.

(Juan Ramon de la Torre, 2008) La tecnología se entiende como un recurso estratégico del que se derivan oportunidades de negocio. Para ello, la organización ha de comenzar con la elaboración de un Plan Estratégico Tecnológico (PET) con el fin de definir el proceso que ha de seguir para avanzar de la situación tecnológica actual a la deseable en un plazo de tiempo razonable. (pág. 15-21).

### 3.1.1.1. El proceso de la gestión tecnológica

El plan estratégico tecnológico se encuadra dentro de un proceso más complejo que presenta como hilo conductor la estrategia definida para la organización. Gráficamente, se puede representar el mencionado proceso del siguiente modo en grafica 3.1.1.1:

Gráfica 3.1.1.1 El proceso de la gestión tecnológica



Fuente: AIN. Guía práctica Gestión de la innovación en 8 pasos. 2008

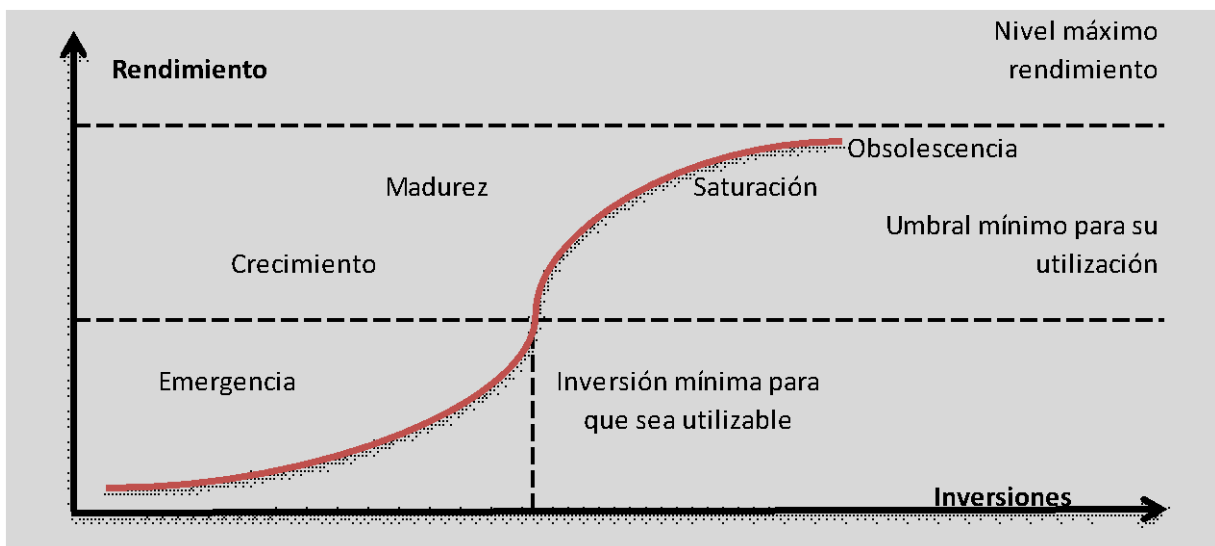
La tecnología en una empresa no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar el objetivo final: beneficio.

La importancia de la tecnología se puede traducir, entre otras cosas, en el potencial de diferenciación que puede suponer dicha tecnología para la empresa.

La estrategia tecnológica permite gestionar los recursos tecnológicos de una manera general dentro de la organización, y no ligada a proyectos. Además, la estrategia tecnológica implica la definición de un conjunto de procesos de gestión específicos, adaptados a la tecnología de que se trate, para identificar, evaluarla, adquirirla, asimilarla y utilizarla eficientemente. Estos procesos a los que nos referimos no terminan una vez que la organización ha adquirido la tecnología. Así esta debe quedar incorporada a los nuevos proyectos que se ejecuten.

El ciclo de vida de los recursos tecnológicos presenta una curva “S” en la que es posible identificar hasta cinco fases o estados diferentes en gráfica 3.1.1.1 :

Gráfica 3.1.1.1 Ciclo de vida de los recursos tecnológicos.



Fuente : AIN. Guia práctica Gestión de la innovación en 8 pasos.2008

Algunos aspectos que se han de considerar a la hora de desarrollar una estrategia tecnológica en la organización son:

Tabla 3.1.1.1 Aspectos de la estrategia tecnológica.

Aspectos del entorno...	Aspectos de la empresa...
<p>¿Existe oferta tecnológica “accesible”?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas con sinergias tecnológicas</li> <li>• Tiempo del que dispongo</li> <li>• Cambios en el mercado</li> <li>• Capacidad tecnológica del competidor</li> <li>• Tendencias de mercado</li> <li>• Tendencias tecnológicas</li> <li>• Entorno de la política tecnológica</li> </ul> <p>(oportunidad): medidas</p>	<p>Origen de ideas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad tecnológica (recursos humanos y materiales)</li> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Relaciones con Agentes científico-tecnológicos</li> <li>• Red de contactos</li> <li>• Antecedentes históricos de la implantación “I+D” en la empresa</li> <li>• Plan Estratégico – Estrategia general</li> </ul>

Fuente : AIN. Guía práctica Gestión de la innovación en 8 pasos.2008

### 3.1.1.2. El diagnóstico tecnológico

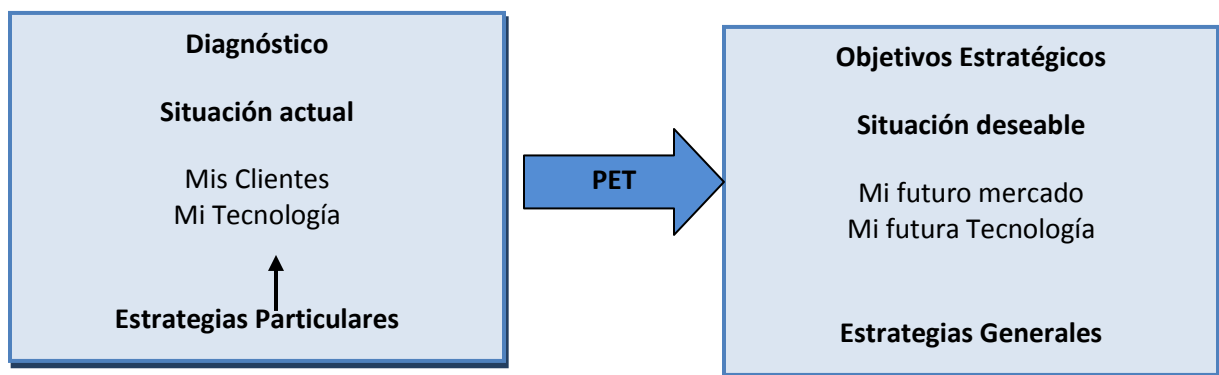
Previamente a la elaboración y aprobación de un Plan Estratégico Tecnológico (PET) por parte de la organización, se ha de disponer de un diagnóstico tecnológico que defina la situación de partida en lo que se refiere al uso de las tecnologías disponibles, los requisitos de los clientes y las necesidades de los productos/servicios que quieran desarrollarse. Así mismo, se han de marcar una serie de objetivos que se quieren alcanzar teniendo presente el panorama tecnológico actual en el que se encuentra inserta la organización. Para proceder con la valoración de la situación actual en la que se encuentra la organización se han de tener presentes al menos tres aspectos básicos:

- a. Cómo ha sido la evolución temporal del recurso tecnológico dentro de la organización.
- b. La situación de la organización respecto a los competidores atendiendo a las tecnologías empleadas.
- c. La adecuación a los objetivos concretos.

### 3.1.1.3. El Plan Estratégico tecnológico (PET):

Una vez identificado el recurso tecnológico que más conviene a la organización, se ha de procurar una serie de actuaciones encaminadas a adecuar la situación actual hacia la deseable. Todo esto se concreta en la elaboración del Plan Estratégico Tecnológico (PET): Como se muestra en figura 3.1.1.3

Figura 3.1.1.3 PET



Fuente : AIN. Guía práctica Gestión de la innovación en 8 pasos.2008

Las estrategias particulares hacen referencia a los recursos tecnológicos que, atendiendo a las necesidades de los clientes, emplea la organización en la actualidad. Frente a ellas se posicionan las estrategias generales que, desde un punto de vista más amplio, y teniendo en cuenta su futuro mercado y su tecnología, determinan el lugar que se desea alcanzar en un plazo de tiempo razonable.

Respecto a este plazo, decir que, en el caso de determinarse unos objetivos para un marco temporal muy cercano, se corre el riesgo de que el Plan Estratégico Tecnológico pueda quedar obsoleto rápidamente. Por el contrario, si los objetivos se determinan a muy largo plazo aumentan las probabilidades de que la información manejada no sea la adecuada.

#### *3.1.1.4. Transferencia y difusión de la tecnología*

Por transferencia tecnológica se entiende el proceso de paso de la tecnología que actualmente se está empleando en la organización a la tecnología que se desea alcanzar e implantar de acuerdo con las decisiones tomadas en la organización (ligadas al PET).

Para ello no basta con detectar la tecnología que se quiere adoptar, sino que es necesario la identificación de la fuente.

A la hora de proceder con el proceso de adopción de una nueva tecnología en la organización pueden presentarse una serie de barreras que dificultan esta transferencia.

A grandes rasgos, estas barreras apuntan a tres tipos de causas:

1. barreras tecnológicas: cuando, por ejemplo, la tecnología no es capaz de dar respuesta a las cuestiones planteadas,
2. barreras organizativas: debido a que el proceso de transferencia ha sido mal planificado, y
3. barreras de tipo humano, como las relativas al rechazo o recelo hacia la nueva tecnología.

Una vez adoptada la tecnología es necesario que ésta se transfiera de manera adecuada al resto de la organización. A este proceso se le conoce por difusión tecnológica y en él se identifican dos procesos diferentes, que se han llamado “enfoque de semilla única y múltiple” como se muestra en tabla 3.1.1.4 :

Tabla 3.1.1.4 Enfoques

Enfoque de semilla única	Enfoque de semilla múltiple
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifica un pequeño grupo de usuarios</li> <li>• La difusión sigue círculos concéntricos hasta alcanzar a toda la organización</li> <li>• Gestión directa del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios grupos de usuarios trabajan simultáneamente</li> <li>• El solapamiento favorece la creación de una cultura tecnológica</li> <li>• Gestión débil y difusión informal</li> </ul>

Fuente : AIN. Guía práctica Gestión de la innovación en 8 pasos.2008

### 3.1.1.5. Beneficio de la estrategia tecnológica para la organización.

La Estrategia Tecnológica permite:

1. Conocer qué recursos tecnológicos se van a necesitar en el futuro.
2. Innovar la cartera de productos/servicios.
3. Descubrir nuevas oportunidades.
4. Diversificar el negocio.
5. Optimizar los recursos tecnológicos disponibles.

Con el objeto de favorecer y facilitar:

1. La gestión del cambio.
2. La competitividad de la organización.



### 3.1.2. *La creatividad e Innovación.*

La creatividad como fuente de generación de ideas, base u origen de todo proceso innovador es un punto clave en el que se fundamenta la estrategia de innovación de las organizaciones. Además, la creatividad facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones en la organización, haciendo a ésta más abierta y receptiva hacia el cambio. Por todo ello puede afirmarse que la creatividad es un recurso económico fundamental.

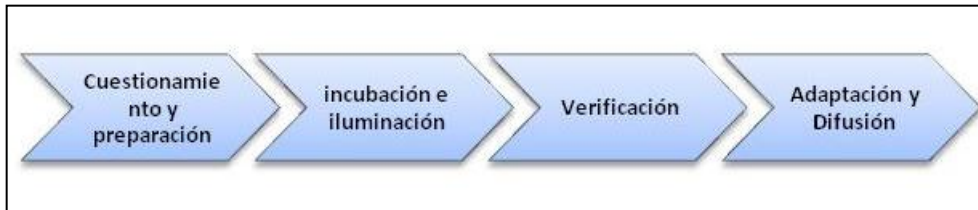
Tabla 3.1.2 La creatividad e innovación.

Dimensión Estratégica	La Innovación como estrategia
Identificación de ideas para desarrollar	Creatividad e Innovación
	Vigilancia Estratégica e Inteligencia competitiva
Desarrollo de los proyectos	Gestión de proyectos
	Financiación de la Innovación
Explotación de los resultados	El aseguramiento de la Innovación
	La explotación de la Innovación
	Gestión del conocimiento

Fuente : AIN. Guía práctica Gestión de la innovación en 8 pasos.2008

### 3.1.2.1. El Proceso o ciclo de vida de todo proyecto

Figura 3.1.2.1 El proceso o ciclo de vida de todo proyecto.



Fuente : AIN. Guía práctica Gestión de la innovación en 8 pasos.2008

#### 3.1.2.1.1. Fase de cuestionamiento y preparación

Esta primera fase, que da inicio al proceso creativo, parte de la existencia de un problema o alguna cuestión que resulte de interés o que genere preocupación y a la que sea necesario dar una respuesta o solución.

Se trata de un estadio en la que el sujeto creativo ha de combinar tanto facetas de tipo racional como de tipo intuitivo. Existe una necesidad de información que puede venir tanto de la búsqueda de datos físicos a través de un proceso más o menos organizado como de la propia percepción, a través de la cual también es posible llegar a tener información y conocimiento. Se trata, por lo tanto, de una fase en la que se combinan tanto la racionalidad como la intuición.

#### 3.1.2.1.2. Fase de incubación e iluminación.

En esta fase del proceso predomina la componente intuitiva frente a la racional. En la fase anterior el sujeto creativo se ha nutrido de una serie de elementos e ideas relativos al problema y ahora su mente, de manera intuitiva, va a tratar de buscar por su cuenta soluciones alrededor. Sin embargo, puede hacerse necesario en estos estadios nueva información que el sujeto puede conseguir, bien de forma activa, bien de modo pasivo, es decir, dejando dormir las ideas. Es la denominada “incubación”.

Por su parte, la iluminación hace referencia al momento en el que vemos clara la solución al problema y que los psicólogos cognoscitivos se refieren como el momento “eureka”. A veces esto ocurre en momentos en los que los pensamientos no se encuentran dirigidos directamente al problema.

#### *3.1.2.1.3. Fase de Verificación.*

En esta fase del proceso vuelve a predominar la racionalidad y la crítica. Es necesario discriminar ideas que no son de utilidad práctica y que, por tanto, difícilmente van a resolver la cuestión o van a dar solución al problema planteado.

Así mismo, se ha de validar el cumplimiento de ciertos aspectos en la solución elegida, que son necesarios por una implantación exitosa, tales como el coste, el tiempo necesario para su implementación, la aceptación del mercado, etc.

Las técnicas o herramientas más adecuadas para este estadio de la verificación son las que favorecen la toma de decisiones, el consenso entre los diferentes sujetos intervinientes en el proceso o las que, como el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), tratan de prevenir los posibles fallos que pueden derivarse de la materialización de la idea en un producto o en un servicio.

En cualquier caso, puede decirse que ésta es la última fase del proceso creativo, si bien es necesaria, ya que analiza la implantación real de la idea creativa.

#### *3.1.2.1.4. Fase de adaptación y difusión.*

Esta última fase sirve de unión entre el proceso creativo y el innovador, ya que ambos deben de ir necesariamente unidos. Vuelven a predominar los aspectos racionales en una fase que algunos consideran como menos motivadora y más fatigosa, que es movida por criterios de viabilidad. Estos son los motivos que hacen que sea esta fase donde muchos fracasan.

En cualquier caso, es necesario para hablar de innovación que la idea se materialice en un nuevo producto o servicio, o se aplique a un nuevo proceso, etc. Es decir, es necesario que la nueva idea se introduzca y comercialice en el mercado.

Finalmente vendrá el momento de la difusión, en la que el nuevo desarrollo se extenderá desde los primeros consumidores hasta un mercado más amplio y generalizado de potenciales clientes. Entre tanto, este proceso de difusión se verá favorecido por una serie de modificaciones y adaptaciones al producto original que permitirán una mejor adaptación a las necesidades del mercado y una mayor aceptación por parte de éste.

### 3.1.3 Beneficios de las organizaciones creativas

La Creatividad en la organización permite:

- 1) Desarrollar soluciones y productos, servicios, procesos... novedosos.
- 2) Facilitar la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- 3) Conseguir una empresa u organización innovadora.
- 4) Optimizar nuevos modos de producción y de administración.
- 5) Favorecer la participación de los equipos.

Con el objeto de:

- 1) Generar productos y/o servicios más atractivos para los clientes.
- 2) Diferenciarse de los competidores

### 3.1.3. *Vigilancia tecnológica, benchmarking e Inteligencia competitiva*

Dimensión Estratégica	La Innovación como estrategia
Identificación de ideas para desarrollar	Creatividad e Innovación
	Vigilancia Estratégica, benchmarking e Inteligencia competitiva
Desarrollo de los proyectos	Gestión de proyectos
	Financiación de la Innovación
Explotación de los resultados	El aseguramiento de la Innovación
	La explotación de la Innovación
	Gestión del conocimiento

Fuente : AIN. Guía práctica Gestión de la innovación en 8 pasos.2008

(Juan Ramon de la Torre, 2008) Procesos que sirven para dar soporte a la toma de decisiones en el ámbito de la empresa. Proporcionan información acerca de los factores que actúan como detonante del lanzamiento de una actuación innovadora. Uno de los más importantes y conocidos es el de responder a las oportunidades así como las amenazas del entorno permitiendo una mejorar la competitiva.

También se logra observar que el objetivo fundamental es el aprender a sistematizar la detección de oportunidades y amenazas del entorno, de forma que seamos capaces de adaptarnos a él e, incluso mejor, de llegar a sorprenderle.

En donde abordarán aspectos como:

1. Objetivo, alcance y resultados esperados de una sistematización de la Vigilancia Tecnológica, actuaciones de Benchmarking e Inteligencia Competitiva.
2. Herramientas disponibles para la puesta en marcha de sistemáticas de Vigilancia Tecnológica, Benchmarking e Inteligencia Competitiva.
3. Utilización de las herramientas anteriores en la generación de ideas innovadoras.

Estos aspectos se consideraron para responder a las amenazas y oportunidades del entorno, la empresa debe aprender a sistematizarlas por medio de herramientas de vigilancia tecnológica (búsqueda de patentes, tecnologías), mejores prácticas del negocio, e información de las últimas tecnologías disponibles, así como descubrimientos científicos que nos permitan tener la información más actualizada para la toma de decisiones para innovar, evitando invertir tiempo en generar algo que posteriormente nos damos cuenta que ya existía.

Considerada la necesidad, oportunidad y viabilidad del proyecto expositivo, y definido el equipo profesional que se ocupará de su puesta en marcha, se inicia el desarrollo. Los proyectos tecnológicos y de innovación, presentan características muy particulares sobre todo de la falta de definición de algunos aspectos del desarrollo, existencia de incertidumbres en relación con los resultados objetivo, plazos de desarrollo superiores a los habitualmente existentes en proyectos convencionales.

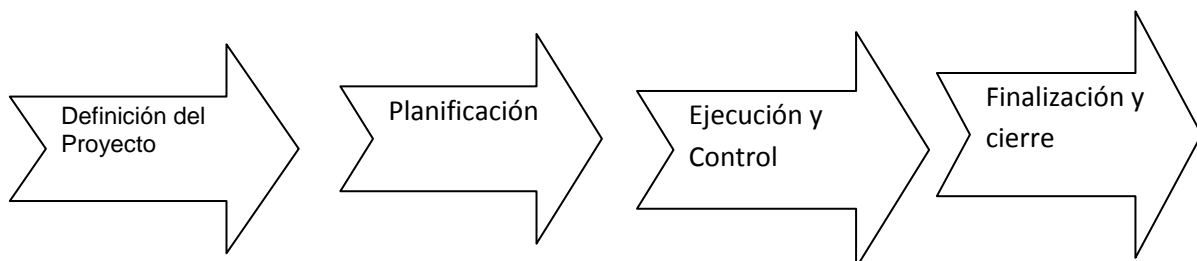
Por ello es muy útil en la práctica establecer sistemáticas para la planificación y control de la ejecución del proyecto adaptado a las necesidades además, un aspecto decisivo es conocer las posibilidades de financiación ofrecidas por las Administraciones para promover actuaciones innovadoras.

### 3.1.4. Gestión de Proyectos Tecnológicos y de Innovación

El principal objetivo de la gestión de proyectos es asegurar que el proyecto es entregado de acuerdo con los parámetros que se han definido y que, tradicionalmente, vienen siendo el alcance, el tiempo y el costo.

Todo proyecto, con independencia de su naturaleza, se compone de una serie de fases sucesivas compuestas por tareas panificables.

Este conjunto de fases conforma el ciclo de vida del proyecto. Así, de manera genérica, el ciclo de vida de un proyecto presenta las siguientes fases:



Fuente : AIN. Guía práctica Gestión de la innovación en 8 pasos.2008

Tiene como objetivo desarrollar técnica para la planificación, ejecución y control de proyectos de innovación. Donde se abordan aspectos como:

1. Necesidades específicas en el desarrollo de proyectos de innovación.
2. Herramientas disponibles para la planificación y control de proyectos de innovación.
3. Coordinación de los proyectos de innovación con otros proyectos de la empresa.

### 3.1.5. *La Financiación de la Innovación*

(Juan Ramon de la Torre, 2008) La viabilidad de nuestro proyecto se ve, en numerosas ocasiones, condicionada por la capacidad de financiación con la que se cuenta. Por este motivo, es prioritario un exhaustivo conocimiento de los diferentes instrumentos de financiación existentes, especialmente los provenientes de entidades y organismos públicos.

El objetivo principal es conocer las diferentes posibilidades ofrecidas por las Administraciones para la financiación de actuaciones innovadoras y aprender a utilizarlas.

Es por eso que se abordaran aspecto tales como:

1. Objetivos que pretenden alcanzar las Administraciones con la concesión de las distintas ayudas existentes.
2. Financiación disponible en las distintas Administraciones: Autonómica, Nacional y Europea.
3. Acceso a las citadas ayudas: normativa existente, solicitud y gestión de las mismas.

Innovar es generar ventajas competitivas que nos diferencien en el mercado y, a través de la gestión de la innovación, un paso clave es conseguir disponer de estas ventajas el máximo tiempo posible. Para ello tenemos los diferentes mecanismos de protección de los resultados de investigación, que nos permiten garantizar la obtención de la mayor cantidad posible de beneficios resultado de la innovación y también la puesta en marcha de estrategias de negocio para explorar y rentabilizar esos resultados.



Una de las mayores ventajas que consigue una empresa innovadora consiste en ser la primera en sorprender al mercado con nuevos productos y servicios aún no desarrollados por parte de sus competidores. Por ello, es preciso establecer las medidas oportunas de cara a disponer de dicha ventaja el máximo tiempo posible.

### 3.1.6. *El Aseguramiento de la Innovación.*

Al desarrollarse la actividad económica cada vez en entornos más cambiantes y globales, se hace más necesaria la protección y conservación de los productos, los procesos y las innovaciones, al objeto de mejorar la posición competitiva de las empresas. En este sentido, la Propiedad Industrial hace referencia a un conjunto de derechos exclusivos que protegen tanto la actividad innovadora manifestada en nuevos productos, nuevos procedimientos o nuevos diseños, como la actividad mercantil, mediante la identificación en exclusiva de productos y servicios ofrecidos en el mercado.

El objetivo primordial es aprender a establecer técnica de protección de resultados que garantice la obtención de la mayor cantidad posible de beneficios como resultado de las actividades de innovación. En donde se identifica lo siguiente:

1. Modalidades de protección de los resultados de la innovación.
2. Legislación existente.
3. Proceso y coste de la protección de resultados en España, Europa y resto del mundo.

Considerar este aspecto significa que para conseguir una ventaja clara como empresa que ha generado una innovación, es importante crear una adecuada estrategia en propiedad industrial. Esto incluye el aprendizaje de cómo proteger con el mayor beneficio posible, todo lo generado en la empresa, desde marcas, diseños industriales, modelos de utilidad y patentes. Conocer cuánto cuesta hacerlo, como se hace Nicaragua y el extranjero y cómo se puede vender o rentar, es fundamental para poder obtener un rendimiento en el futuro.

### 3.1.7. *La Explotación de la Innovación.*

La innovación sólo tiene sentido si se espera obtener de ella un beneficio económico cuantificable. En ocasiones, la explotación de los resultados de la innovación puede requerir un cambio en el modelo de negocio. No obstante, es muy común abordar la realización de proyectos de innovación sin haber realizado antes un análisis de su impacto, tanto desde el punto de vista comercial como desde el punto de vista de la mejora de nuestra posición competitiva.

Recuperar el capital invertido en los proyectos y generar rentabilidad sobre la inversión realizada son requisitos indispensables de la innovación que la diferencian del mero ejercicio de generar ideas o de quedarse en el ámbito de los inventos.

El objetivo viene hacer el aprender a explotar, de forma optimizada, los resultados de la actividad de innovación, tanto desde el punto de vista comercial como de impacto en la posición competitiva. Esto hace que se aborde lo siguiente:

1. Desarrollo de modelos de negocio basados en la innovación.
2. Desarrollo de sistemáticas de explotación de resultados de proyectos tecnológicos.

3. Cómo mantener siempre presente la voz del cliente durante el desarrollo del proceso de innovación.
4. Desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica

Es importante que antes de realizar un proyecto de innovación se haga un estudio de su impacto, tanto comercial como de la mejora de nuestra posición competitiva.

### 3.1.8. *La Generación, Conservación y Gestión del Conocimiento de la Empresa.*

En un contexto como el actual, de cambio continuo, la capacidad para crear y aplicar conocimiento se constituye como una de las principales ventajas competitivas en las organizaciones. De esta forma, la concepción del conocimiento como un recurso crítico requiere cambios en la forma de gestionar las organizaciones.

Del cual plantea como objetivo el identificar cómo y cuándo se genera conocimiento útil para nuestro negocio y las metodologías existentes para hacerlo patrimonio en nuestra empresa. Los aspectos a desarrollarse son:

1. Identificación del conocimiento tecnológico en el entorno de desarrollo de un proyecto tecnológico.
2. Identificación del conocimiento diferencial y su impacto en nuestra posición competitiva.
3. Sistemáticas y herramientas existentes para conservar y compartir conocimiento.
4. Modelo de empresa basada en el conocimiento.

También se puede decir si deseamos que el conocimiento tanto generado como el existente en nuestra empresa sea un diferenciador ante la competencia, debemos impulsar su creación, y hacerlo parte de nuestros activos intangibles, con el fin de

Implementar un sistema y herramientas que nos permitan conservarlo y compartirlo dentro de nuestra empresa, buscando con estos que se diseñe un modelo organizacional, el cual sea con el tiempo una creación adecuada de conocimiento requerido para su aplicación

## CAPÍTULO IV. MODELO DE GESTION Y PROCESOS EN EL ÁREA DE ATENCION AL CONCESIONARIO DE IRTRAMMA

### 4.1. Descripción de la Institución

#### *4.1.1. Nombre de la empresa y dirección*

Nombre: Instituto Regulador de Transporte del Municipio de Managua, (IRTRAMMA)

Dirección: IRTRAMMA, tiene su domicilio legal en el Edificio de la Antigua Biblioteca del Mercado Roberto Huembés, únicas instalaciones administrativas dentro de la circunscripción territorial del Municipio de Managua.

#### *4.1.2. Giro de la Institución*

El IRTRAMMA es una entidad de regulación y control de la prestación de servicios de transporte público a lo interno de la circunscripción del Municipio de Managua: con Personalidad Jurídica y Patrimonio Propio de duración indefinida y con capacidad para adquirir derechos, acciones y obligaciones con autonomía administrativa y económica, adscrito a la Alcaldía de Managua y que en lo sucesivo se abreviará y denominará, IRTRAMMA.

#### *4.1.3. Actividad como Órgano Rector*

La Institución fue creada por el Honorable Consejo Municipal de Managua, cuando certificó en Sesión Ordinaria N° 45 del día veintisiete de Julio de mil novecientos noventa y nueve, en virtud del Arto. 38 de la Ley de Municipios relacionada, donde se contempla la facultad de crear órganos complementarios a la administración a fin de fortalecer la participación de la población y mejorar la prestación de los servicios y dar una mayor eficacia a la gestión municipal, este consejo municipal acuerda dictar Resolución Municipal N° 14-99 denominada Creación del Instituto Regulador de Transporte del Municipio de Managua, IRTRAMMA.

Tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo de las vías de comunicación y la planificación y diseño de la señalización de las vías urbanas y rurales del municipio de Managua.

Coordina a lo interno el quehacer de las áreas que lo conforman y a lo externo se relaciona con Instituciones del Estado, entes autónomos y organizaciones del transporte colectivo relacionadas con las atribuciones a cargo del instituto

#### *4.1.3. Visión de la Institución*

Una Institución facilitadora del desarrollo de los servicios del transporte público, a través de la promoción de inversión de recursos estables en infraestructura y equipos de transporte, tecnológicamente avanzados, amigables con el Medio Ambiente, para la seguridad de los usuarios y la población en general.

#### *4.1.4. Misión de la Institución*

Garantizar a la población de Managua, los servicios de transporte público con calidad, seguridad y sostenibilidad ambiental y económica, en comunión con el desarrollo integral de los otros servicios municipales.

#### *4.1.5. Objetivos estratégicos de la Institución*

Contribuir a desarrollar un servicio de transporte público eficiente, seguro y de calidad, tanto en lo que se refiere a las distintas modalidades de transporte colectivo para los pobladores del Municipio de Managua, como para el transporte de carga.

Desarrollar, impulsar, regular y controlar la prestación de los servicios de transporte público (pasajeros y carga) en el territorio del Municipio de Managua, así como contribuir al desarrollo de las vías de comunicación.

Planificar y diseñar la señalización de las vías urbanas y rurales del Municipio en coordinación con la Alcaldía de Managua y entes nacionales involucrados.

Establecer y aplicar normas que reglamenten el funcionamiento y mantenimiento del sistema de transporte público intramunicipal.

Definir los criterios técnicos sobre la seguridad y comodidad del transporte público intramunicipal.

#### 4.1.6. Estructura organizativa de la Institución

El Instituto Regulador de Transporte del Municipio de Managua para el cumplimiento de sus objetivos y desempeño de sus funciones, está conformado por las unidades administrativas siguientes:

1. Consejo Directivo
2. Dirección General
3. Dirección de Atención al Concesionario
4. Dirección de Operaciones
5. Dirección de Estudios de transporte

El IRTRAMMA, tiene como máximo órgano al Consejo Directivo, el cual está conformado por los titulares siguientes:

1. Alcalde del Municipio de Managua-Presidente
2. Secretario del Consejo Municipal – Miembro
3. Secretario General de la Alcaldía de Managua- Miembro
4. Director General Legal de la Alcaldía de Managua- Secretario del Consejo Directivo.
5. Tres concejales designados por el Concejo Municipal
6. Representantes del Sector de Transporte Colectivo
7. Representantes del Sector de Transporte Selectivo
8. Director General del IRTRAMMA.



La administración ejecutiva del Instituto está a cargo del Director General que depende del Concejo Directivo y ejerce su autoridad sobre las áreas que lo conforman a través de sus Directores Específicos.

Tiene la responsabilidad de velar por el patrimonio del Instituto; administrar de manera eficaz y eficiente los recursos humanos, financieros y materiales asignados; regular el servicio de transporte público intramunicipal y administrar las terminales de transporte terrestre interurbano, en coordinación con el ente nacional correspondiente.

También tiene la responsabilidad de contribuir al desarrollo de las vías de comunicación y la planificación y diseño de la señalización de vías urbanas y rurales del municipio de Managua.

Coordina a lo interno el quehacer de las áreas que lo conforman y a lo externo se relaciona con Instituciones del Estado, antes autónomos y organizaciones del transporte colectivo y selectivo relacionadas con las atribuciones a cargo del Instituto.

#### *4.1.7. Dirección de atención al concesionario*

La dirección de atención de atención al concesionario para el cumplimiento de sus objetivos y desempeño de sus funciones, está conformado por las unidades administrativas siguientes:

1. Departamento de asuntos jurídicos
2. Departamento de Registro

(Manual de O y M, 2004) La Dirección de Atención al Concesionario es una área sustantiva que depende la Dirección General y ejerce su autoridad sobre el personal que lo conforma y a través de sus jefes de Departamento. (pág. 28-33)

Tiene la responsabilidad ante la Dirección General de atender y dar respuesta a los reclamos de multas aplicadas a los Concesionarios de Transporte, así como tramitar las solicitudes y emisiones de permisos de operación y llevar el registro y control de los expedientes de los concesionarios del Transporte Público.

#### *4.1.7.1 Funciones de la Dirección de Atención al Concesionario*

1. Asegurar la atención para la notificación y entrega de autorización de concesionarios.
2. Brindar atención y tramitar las solicitudes de permisos de operación, ya sea por primera vez, renovación, cambios de o en la unidad de transporte público intramunicipal con base a normas y procedimientos establecidos.
3. Atender las solicitudes de cambio de titular de transporte público desde su inicio hasta la entrega del documento que acredite al solicitante como Concesionario de Transporte.
4. Velar que se lleven a cabo las inspecciones técnicas a los vehículos propiedad de los Concesionarios de Transporte Publico Intramunicipal.
5. Asegurar el resguardo y mantenimiento del archivo de los expedientes de los concesionarios, así como el registro y mantenimiento de la información de los mismos en la base de datos del sistema computarizado.
6. Realizar estudios sobre los procesos administrativos y automatizados para simplificar los tiempos de los trámites y emisión de los documentos solicitados por los concesionarios.

## 4.2. Modelo o programa de gestión de la calidad

### 4.2.1 Premisas básicas:

Imai (1998, Pág. 10) señala que la calidad se refiere a No solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

### 4.2.2 Requisitos fundamentales que permitan el éxito del Proceso de mejoramiento de la calidad:

Harrington (1998, Pág. 17) Señala los requisitos de la siguiente manera:

1. Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
2. El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
3. Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
4. El estándar del desempeño de cero errores.
5. Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
6. El reconocimiento a los éxitos.
7. El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

#### 4.2.3. Dimensiones de la Calidad

Druker (1990, Pág. 41). Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

a. **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntuabilidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

b. **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

c. **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

d. **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

e. Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.

Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

#### 4.3. Gestión Actual de la dirección de atención al cliente

La Dirección al concesionario según datos estadísticos del Área, atienden a 10,800 concesionarios del sector selectivo, (taxis), 850 concesionarios del transporte urbano colectivo de Managua (buses), 1,100 operadores de caponeras, 400 usuarios de recorrido escolar y 100 de acarreo comercial, registrados.

Los servicios prestados para todas las modalidades de servicios por esta área corresponden a las siguientes:

- Certificado de operación (renovación y emisión por primera vez).
- Prorroga (de todos los documentos emitidos)
- Certificado de operación Provisional
- Baja de unidad
- Constancia
- Cambio de unidad
- Cambio de color
- Cambio de motor
- Cambio de y en la unidad
- Cambio de titular

- Constancia por perdida de placa
- Constancia por cambio de placa
- Carta para transito

En el área se da respuesta a los procesos de trabajo mediante pequeños sistemas informáticos, de tecnología obsoleta y alcance limitado. Ellos tienen como función principal almacenar datos en Bases de datos digitales, con una seguridad muy limitada.

Los pequeños sistemas informáticos no están integrados, responden a necesidades muy específicas de alguna unidad de trabajo. La información generada y almacenada no es accesible eficientemente a otras unidades de trabajo de la misma administración.

Todos los usuarios que interactúan con los procedimientos de ingreso de información y de generación de información de los sistemas informáticos actúan en la mayoría de los casos con autonomía y dominio de la información sin estar sometidos a supervisión y control externo.

Muchas de las necesidades de procesamiento y análisis de información son trabajadas por los equipos técnicos en forma “semiautomática” usando Programas comerciales básicos de paquetes como Office.

El área cuenta con personal de dieciséis personas entre jefes de aéreas, analistas, asistentes, archivistas y secretarias.

El personal no ha sido capacitado en ninguna rama desde hace más de diez años cuando se realizó la última capacitación sobre atención al cliente. Del personal que lo recibió únicamente se cuenta con tres en el área.

El equipo de computación con que cuenta cada área trabajan son obsoletas y continuamente se desconectan de la red instalada.

#### 4.3.1. Modelo de gestión

a. Recepción de documentos: Desde que se inicia el proceso de atención en las ventanillas, los usuarios manipulan los equipos de computación para consultar el estado de la concesión y los diferentes servicios con el número de cédula del concesionario, sin embargo cuando la información no es arrojada por el sistema, el usuario tiene que ir personalmente al área de archivo a solicitar el expediente del concesionario. Si el usuario cumple con los requisitos establecidos para el trámite que solicita, con el expediente en físico se le emite órdenes de pago a través del sistema digitando los datos del concesionario, para ello requerirá moverse a otra ventanilla de caja donde cancela el monto de la tarifa en concepto de su trámite y luego tiene que regresar a otra ventanilla a entregar los documentos y los recibos de pago y regresara en un periodo de tres días si el trámite no es permiso de operación, para este último deberá regresar en 15 días.

b. Elaboración de documentos: Finalizadas la jornada laboral de un día de trabajo, los usuarios que decepcionan los documentos, registran manualmente en cuadernos de control, todos los tramites recibidos y se dejan listos para ser entregados a primera hora el siguiente día en el área de registro al analista a cargo conforme cada gestión que le corresponde a cada uno.

Una vez entregadas se analizan, registran, se procesan, se elabora el documento certificable y se procede a ingresarlo a sistema para luego ser enviado a autorización por la autoridad superior, para ello se requieren hasta de quince días a mas. En el caso de concesionarios que tuvieran inconvenientes con algunos datos en el sistema informático su trámite tarda unos cinco días adicionales.

c. Aprobación y entrega de documentos: Al ser aprobado y sellado el documento que da como resultado de la gestión interna, se procede a registrar para retiro y remitir al área de ventanillas todos los documentos elaborados los cuales quedan listo para retiro del concesionario.

#### 4.2.2 Estudio Realizado:

Se realizó estudio en el Área de Atención al Concesionario, para el cual se utilizados dos instrumentos para la recopilación de la información, la entrevista y la encuesta:

Se realizaron dos tipos de formatos de entrevistas:

Uno dirigido al Jefe de Registro (ver formato N°1) para conocer el sistema de control al desempeño y determinar si cumplen las expectativas de los miembros de la organización.

También se realizó una entrevista al personal de atención al concesionario (ver formato N°2 analista de ventanilla), 3 servidores municipales correspondiente al 37.5% de la población del Área de atención al Concesionario que corresponden a 8 personas.

Se encuestaron a 60 usuarios de los cuales el 33.9% de los usuarios son mujeres (20) y 66.1% son Varones (39, lo cual se puede observar en el gráfico N°1 Anexo).

Resultados:

1. Edad: Las usuarios que más visitan las ventanillas de atención al concesionario son el 40.7%, con edades de 36 a 45 años, 33.9% con edades mayores a 46 a más, 18.3% con edades de 26 a 35 años y el 6.8% con edades de 18 a 25 años son los que visitan menos la ventanilla.



De los servicio préstamo por la institución el más demandado con 60% por los concesionario es Certificado de Operación, cambio de titular 23.30, inspección y baja de unidad 3.3%, constancia, cambio de unidad, constancia de cambio de placa, retiro de unidad en depósito vehicular carta para transito 1.7%.

El 30% de los usuarios realizaron su trámite de 5 a 10 minutos, 28.3% de usuarios lo realizaron en más de 20 Minutos, 23.3% de usuarios lo realizaron entre 10 a 15 minutos y 18.3% de usuarios lo realizaron entre 15 a 20 minutos.

Según los encuestado 45% excelentes, 20% muy buena, regular 13.30%, buena 11.70% pobre 10%.

El 48.30% de lo usuario extremadamente clara, 40% muy clara, nada clara 5% un poco clara, ligeramente clara 3.3%. Lo que nos proporciona datos que demuestran que el servicio en la ventanilla refleja una correcta comunicación con los usuarios.

Según los encuestado 65% extremadamente informado, muy informado 23.3%, ligeramente informado 8.3%, un poco informado y nada informado 1.7%, esto nos indica que el personal maneja las políticas y procedimientos a cabalidad en la institución lo que no se señala que no es ese el problema en la organización.

El 35.1% de los encuestados señalaron que sus gestión se tarda de 1 a 2 días, lo que se considera aceptable y se enmarca en una gestión eficaz, además que refleja una distancia de 17.1 puntos de diferencia con la siguientes escala de 3 a 5 días lo que demuestra que en su gran mayoría es en menor tiempo.

Es importante señalar que en su gran mayoría señala la necesidad de abrir más ventillas cuantificado en un 80%.

El 68% de los encuestados señaló que obtiene la información del personal de recepción del IRTRAMMA, contra un 32% que lo obtuvo de otra fuente

En esta pregunta el 73.7 % señala que el contenido que debe tener la página son los servicios, requisitos, tarifas y políticas de la institución.

El 95% de la población señaló que es necesaria una página web institucional contra un 5% que no lo ve de esa forma.

Califique las instalaciones del lugar de atención del 1 al 10, donde el 1 es pésimo y el 10 es excelente: De forma general se puede observar que los usuarios valoran las instalaciones muy bien siendo la mayor puntuación del 93%.

#### *4.2.1.1. Modelo de gestión*

Para avanzar la línea de trabajo orientada por la Dirección General del IRTRAMMA de Modernizar la atención a Procesos Administrativos vinculados a la administración de Concesiones de Transporte Público, es indispensable poner en marcha un modelo de gestión por procesos con el fin de lograr sus objetivos, hacer una institución innovadora que se plantean hacia una gestión de la calidad total.

Si el IRTRAMMA hace, logrará:

1. Simplificar trámites y hacer eficiente al almacenamiento de información.
2. Incrementar los niveles de seguridad de la información de transporte generada, analizada y almacenada en el IRTRAMMA.
3. Aportar en línea a los cuadros de dirección, los principales Indicadores de desempeño del sistema que puedan ser renovadas cada cierto tiempo.

Estas acciones pueden presentar una serie de dificultades o desafíos que en su mayoría se deben a prejuicios de los ejecutores, incompetencia por desconocimiento sobre los temas a profundidad, incredulidad a la obtención de resultados, elementos subjetivos, culturales, entre otros. Por tanto el IRTRAMMA debe planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente sus procesos de gestión.

En la medida y forma en que se ejecute la gestión por procesos, esto determinará los beneficios del mismo; los que podrán beneficiar a los usuarios del servicio de transporte con resultados globales, para los gerentes y los empleados quienes buscan mejoras y resultados.

Esto nos permitirá aumentar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas y nos permite comprender que este instrumento directivo de primer orden se convierte en una herramienta capaz de contribuir sustancialmente al éxito y al desarrollo de cualquier organización.

## V. CONCLUSIONES

La descripción de ciertos aspectos de la gestión del desempeño organizacional como elementos de transcendencia para la gestión por procesos como mecanismo estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones, ofrece un apropiado marco teórico y metodológico desde donde se puede establecer las relaciones de la constitución de los procesos como piedra angular para lograr el éxito en las organizaciones.

El conocer la caracterización de los procesos, determinación de sumo valor en la aplicación de un sistema de gestión de calidad estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones proporciona la base para la interpretación de un conjunto de elementos que permitirán alcanzar los objetivos de la calidad.

La explicación de la importancia de la gestión de la innovación para alcanzar la competitividad en las organizaciones proporciona el método para gestionar el proceso de la creación de conocimiento de todos los miembros de la organización con un fin común que les permite relativa dimensión de crecimiento.

La evaluación del modelo de gestión del proceso dentro de la administración del área de atención al concesionario de la organización IRTRAMMA ha permitido implementar los conocimientos estudiados.

De manera general, la comprensión de la Gestión por procesos como mecanismo estratégico para una mejor competitividad en las organizaciones proporciona productividad efectiva y eficiencia.

## VI. BIBLIOGRAFIA

1. Susana, B. (27 de Agosto de 2014). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-del-desempeno-laboral/>
2. 176, C. T. (S/F). *MONOGRAFIAS.COM*. Recuperado el 12 de OCTUBRE de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad.shtml#comprensia>
3. 176, C. T. (S/F). *MONOGRAFIAS.COM*. Recuperado el 12 de OCTUBRE de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad.shtml#comprensia>
4. Castellanos, J. R. (24 de Agosto de 2011). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
5. Castillo, J. R. (24 de 08 de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>:
6. J.R.ZARATEIGUI. (1999). LA GESTION POR PROCESOS SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA. *ECONOMIA INDUSTRIAL*No. 330 IV, 81-88.
7. Muñoz, C. E. (23 de Octubre de 2013). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos101/control-gestion-y-control-financiero/control-gestion-y-control-financiero.shtml>
8. Rocha, J. A. (Mayo de 2001). *www.monografias.com*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/orientacion-acerca-del-enfoque-basado-procesos-sistemas-gestion-calidad.shtml>

9. Natalia, D. (27 de Octubre de 2013). *Slideshare.net*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2015, de [http://es.slideshare.net/1nataliadimate/caracterizacin-de-procesos?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/1nataliadimate/caracterizacin-de-procesos?next_slideshow=1)

## VII. Anexos

Formato #1

ENCUESTA

**Objetivo:** Identificar los principales problemas que enfrentan los clientes que acuden a las ventanillas de atención al concesionario de IRTRAMMA.

**Información general**

**Sexo:** Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**Edad:**

De 18 a 25 años

De 26 a 35 años

De 36 a 45 años

De 46 a más

1. **¿Qué Servicio acudió a tramitar el día de hoy?**

---

2. **El acceso a los servicios lo considera:**

Fácil  Difícil

3. **¿En cuánto tiempo realizó su trámite?**

De 5 a 10 minutos

De 10 a 15 minutos

De 15 a 20 minutos

Más de 20 Minutos

4. **De manera General, ¿Cómo define el servicio recibido en ventanillas al realizar su gestión?**

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Pobre



**5. ¿Qué tan clara fue nuestra comunicación con usted?**

Extremadamente Clara	<input type="checkbox"/>
Muy Clara	<input type="checkbox"/>
Un poco clara	<input type="checkbox"/>
Ligeramente clara	<input type="checkbox"/>
Nada clara	<input type="checkbox"/>

**6. Qué nivel de conocimientos tenía la persona que lo atendió?**

Extremadamente informado	<input type="checkbox"/>
Muy informado	<input type="checkbox"/>
Un poco informado	<input type="checkbox"/>
Ligeramente Informado	<input type="checkbox"/>
Nada informado	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Cuánto tiempo tardó la gestión anterior que realizó?**

De 1 a 2 días	<input type="checkbox"/>
De 3 a 5 días	<input type="checkbox"/>
De 6 a 8 días	<input type="checkbox"/>
De 8 a 15 días	<input type="checkbox"/>
De 15 a 30 días	<input type="checkbox"/>
De 31 a 60 días	<input type="checkbox"/>
De 61 días a más	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Considera que se debe abrir más ventanillas?**

Si \_\_\_\_\_(pase al inciso siguiente)      No \_\_\_\_\_

**¿Cuántas ventanillas deberían abrirse?**

Una	<input type="checkbox"/>	Dos	<input type="checkbox"/>
Tres	<input type="checkbox"/>	4 a más	<input type="checkbox"/>

**9. ¿De qué forma se enteró de los requisitos y/o documentos para el trámite?**

Teléfono	<input type="checkbox"/>	Personal de recepción	<input type="checkbox"/>	Otro Medio: _____
----------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	-------------------

**10. Califique las instalaciones del lugar de atención del 1 al 10, donde el 1 es pésimo y el 10 es excelente :**

Oficinas en General \_\_\_\_\_ Limpieza de oficinas \_\_\_\_\_  
Limpieza en el servicio sanitario \_\_\_\_\_  
Condiciones para personas con discapacidad \_\_\_\_\_

Ventilación\_\_\_\_\_ Señalización de oficinas \_\_\_\_\_  
Iluminación \_\_\_\_\_ Señalización de seguridad \_\_\_\_\_  
Muebles de espera y atención \_\_\_\_\_

**11. ¿Considera necesario que IRTRAMMA tuviera una página web?**

Sí  No

**12. ¿Qué información le gustaría que contenga la página? Marque todas las que necesite.**

Servicios	<input type="checkbox"/>
Tarifas	<input type="checkbox"/>
Requisitos	<input type="checkbox"/>
políticas y procedimientos	<input type="checkbox"/>
Leyes y normativas	<input type="checkbox"/>
otros_____	<input type="checkbox"/>

**Gracias por su amable y oportuna colaboración**

**Entrevista al Jefe de Registro**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

1. **¿Considera necesario que el personal que está bajo su cargo reciban capacitaciones para el desarrollo de su trabajo? ¿Por qué?**
2. **¿Cómo evalúa su desempeño de sus subordinados?**
3. **¿Cuáles son los principales factores que afectan el rendimiento laboral en su área?**
  - Equipamiento de su área de trabajo
  - Mobiliario en su área de trabajo
  - Exceso de carga de trabajo
  - Entrega de documentación incompleta del concesionario
  - Falta de coordinación laboral entre compañeros de trabajo
4. **¿Cómo califica el ambiente laboral?**
  - Malo
  - regular
  - Bueno
  - Muy bueno
5. **¿Cómo valora usted el tiempo que requiere un trámite**

---

  - Eficiente
  - Deficiente
6. **Se ha realizado algún estudio de filas para establecer el sistema de atención a través de ventanilla más eficiente?**
7. **¿Tiene usted algún comentario adicional que desea compartir?**

Elaborado por : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**Entrevista al Responsable de Archivo**

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

- 3. ¿Considera necesario que el personal que está bajo su cargo reciban capacitaciones para el desarrollo de su trabajo? ¿Por qué?**
- 4. ¿Cómo evalúa su desempeño de sus subordinado?**
- 3. ¿Cuáles son los principales factores que afectan su rendimiento laboral?**
- Equipamiento de su área de trabajo
- Mobiliario en su área de trabajo
- Exceso de carga de trabajo
- Entrega de documentación incompleta del concesionario
- Falta de coordinación laboral entre compañeros de trabajo
- 4. ¿Cómo califica el ambiente laboral?**
- Malo
- regular
- Bueno
- 5. ¿Cómo valora usted el tiempo que requiere un trámite**
- Eficiente
- Deficiente
- 
- 6. Se ha realizado algún estudio de filas para establecer el sistema de atención a través de ventanilla más eficiente?**

Elaborado por : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

FORMATO # 4

**Entrevista Analista de ventanilla**

**1. ¿Ha recibido capacitaciones?:**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo evalúa su desempeño después de recibida la capacitación?**

- Provechosa
- No provechosa
- Indiferente

**3. ¿Cuáles son los principales factores que afectan su rendimiento laboral?**

- Equipamiento de su área de trabajo
- Mobiliario en su área de trabajo
- Exceso de carga de trabajo
- Entrega de documentación incompleta del concesionario
- Falta de coordinación laboral entre compañeros de trabajo

**4. ¿Cómo califica el ambiente laboral?**

- Malo
- regu
- Bueno

**5. ¿Cómo valora usted el tiempo que requiere un trámite**

- 
- Eficiente
  - Deficiente

Elaborado por : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## ENCUESTA

**Objetivo:** Identificar los principales problemas que enfrentan los clientes que acuden a las ventanillas de atención al concesionario de IRTRAMMA.

### Información general

**Sexo:** Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

### Edad

De 18 a 25 años

De 26 a 35 años

De 36 a 45 años

De 46 a más

---

1) ¿Qué Servicio acudió a tramitar el día de hoy?

\_\_\_\_\_

2) El acceso a los servicios lo considera:

Fácil

Difícil

3) ¿En cuánto tiempo realizó su trámite?

De 5 a 10 minutos

De 10 a 15 minutos

De 15 a 20 minutos

Más de 20 Minutos

4) De manera General, ¿Cómo define el servicio recibido en ventanillas al realizar su gestión?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Pobre

**5) ¿Qué tan clara fue nuestra comunicación con usted?**

- Extremadamente Clara
- Muy Clara
- Un poco clara
- Ligeramente clara
- Nada clara

**6) ¿Qué nivel de conocimientos tenía la persona que lo atendió?**

- Extremadamente informado
- Muy informado
- Un poco informado
- Ligeramente Informado
- Nada informado

**7) ¿Cuánto tiempo tardó la gestión anterior que realizó?**

- De 1 a 2 días
- De 3 a 5 días
- De 6 a 8 días
- De 8 a 15 días
- De 15 a 30 días
- De 31 a 60 días
- De 61 días a más

**8) ¿Considera que se debe abrir más ventanillas?**

Si \_\_\_\_\_ (pase al inciso siguiente) No \_\_\_\_\_

**¿Cuántas ventanillas deberían abrirse?**

Una  Dos   
Tres  4 a más

**9) ¿De qué forma se enteró de los requisitos y/o documentos para el trámite?**

Teléfono  Personal de recepción  Otro Medio: \_\_\_\_\_

**10) Califique las instalaciones del lugar de atención del 1 al 10, donde el 1 es pésimo y el 10 es excelente :**

Oficinas en General \_\_\_\_\_ Limpieza de oficinas \_\_\_\_\_

Limpieza en el servicio sanitario \_\_\_\_\_

Condiciones para personas con discapacidad \_\_\_\_\_

Ventilación \_\_\_\_\_ Señalización de oficinas \_\_\_\_\_

Iluminación \_\_\_\_\_ Señalización de seguridad \_\_\_\_\_

Muebles de espera y atención \_\_\_\_\_

**11) ¿Considera necesario que IRTRAMMA tuviera una página web?**

Sí  No

**12) ¿Qué información le gustaría que contenga la página? Marque todas las que necesite.**

Servicios  Requisitos

Tarifas  Políticas y procedimientos

Leyes y normativas

otros \_\_\_\_\_

**Gracias por su amable y oportuna colaboración**

**Elaborada por:** \_\_\_\_\_



## ENCUESTA

**Objetivo:** Identificar los principales problemas que enfrentan los clientes que acuden a las ventanillas de atención al concesionario de IRTRAMMA.

## RESULTADOS

### Información general

Las encuestas se aplicaron el 22 de octubre 2015 en las ventanillas de atención al concesionario del IRTRARMMMA.

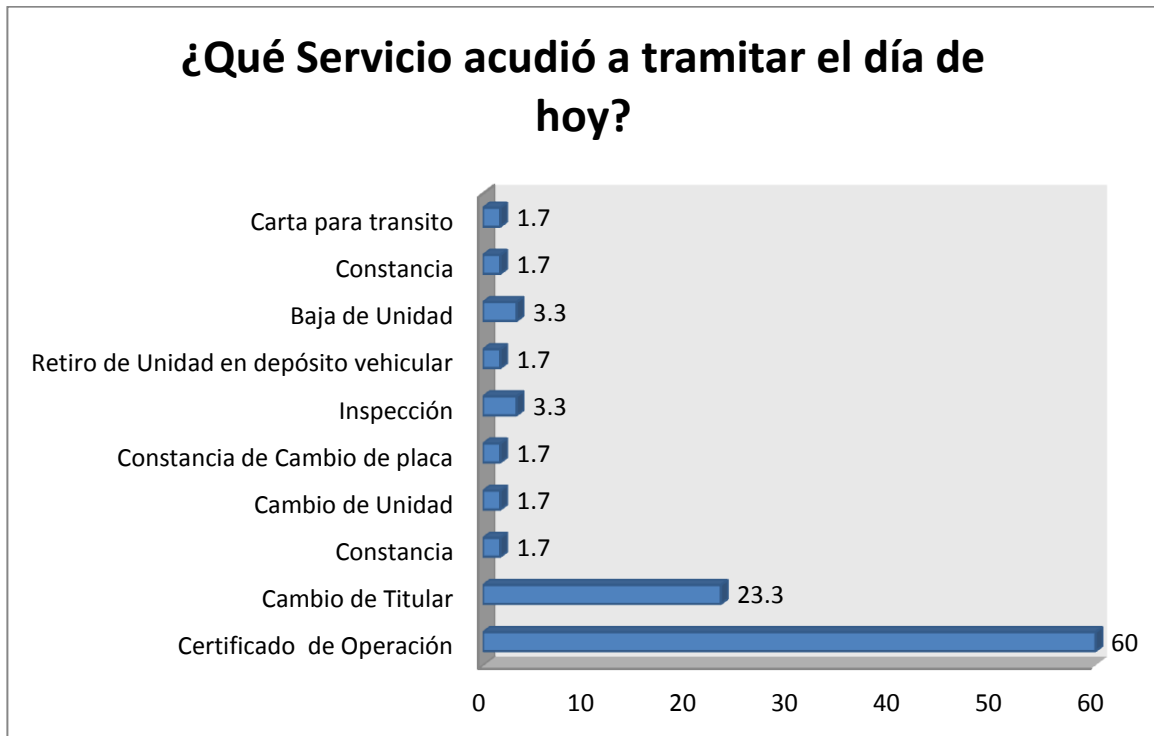
Se encuestaron a 60 usuarios de los cuales el 33.9% de los usuarios son mujeres (20) y 66.1% son Varones (39)



Las usuarios que más visitan las ventanillas de atención al concesionario son el 40.7%, con edades de 36 a 45 años, 33.9% con edades mayores a 46 a más, 18.3% con edades de 26 a 35 años y el 6.8% con edades de 18 a 25 años son los que visitan menos la ventanilla.



1) ¿Qué Servicio acudió a tramitar el día de hoy?

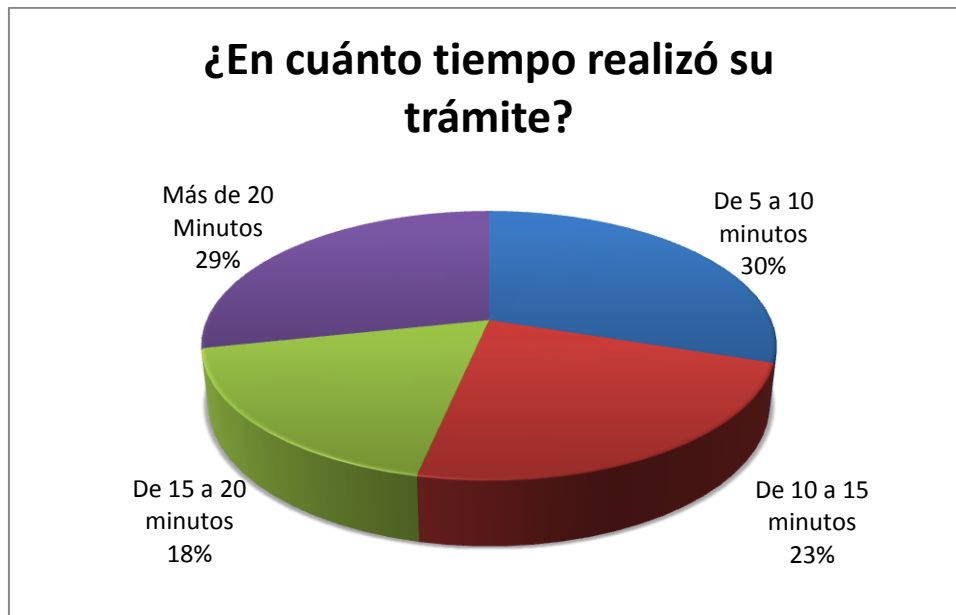


2) El acceso a los servicios el 80% de los usuarios lo considera Fácil :

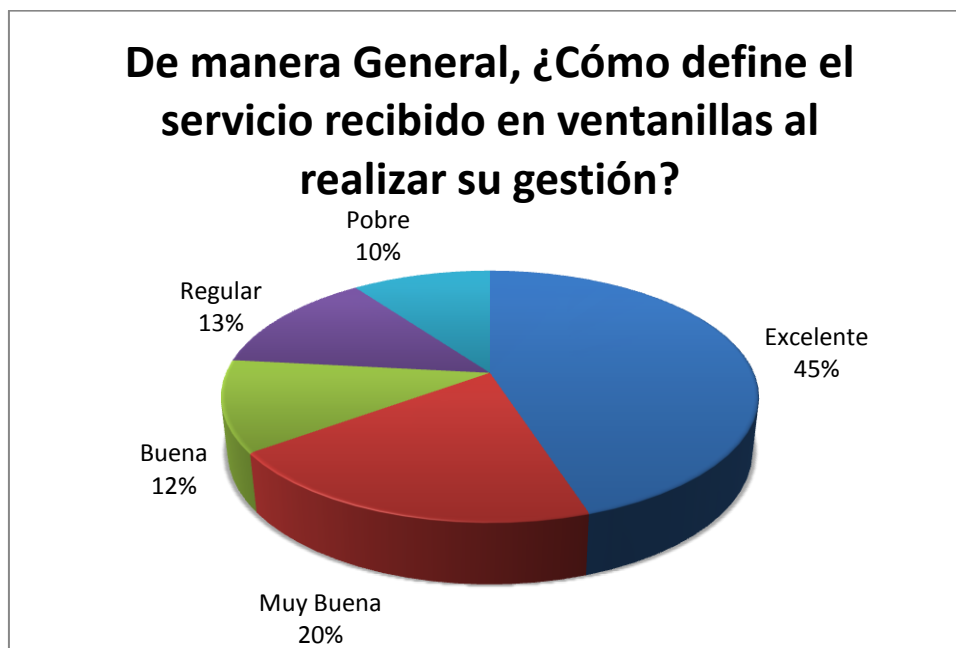


3) **¿En cuánto tiempo realizó su trámite?**

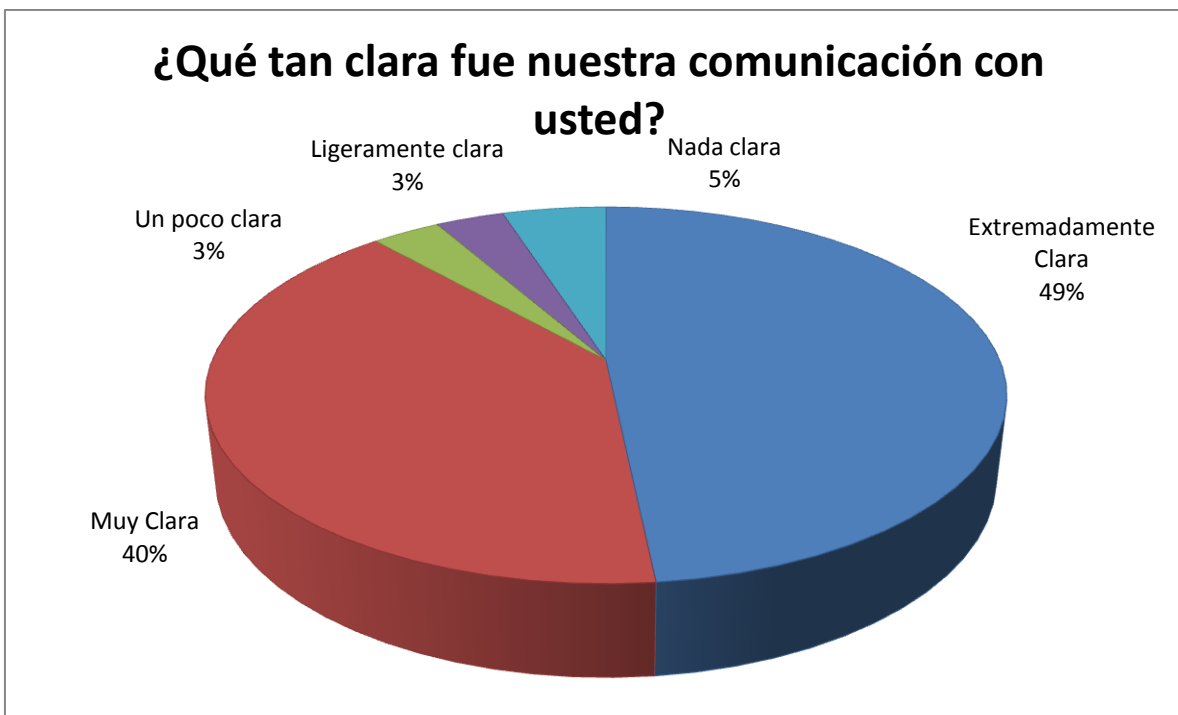
El 30% de los usuarios realizaron su trámite de 5 a 10 minutos, 28.3% de usuarios lo realizaron en más de 20 Minutos, 23.3% de usuarios lo realizaron entre 10 a 15 minutos y 18.3% de usuarios lo realizaron entre 15 a 20 minutos



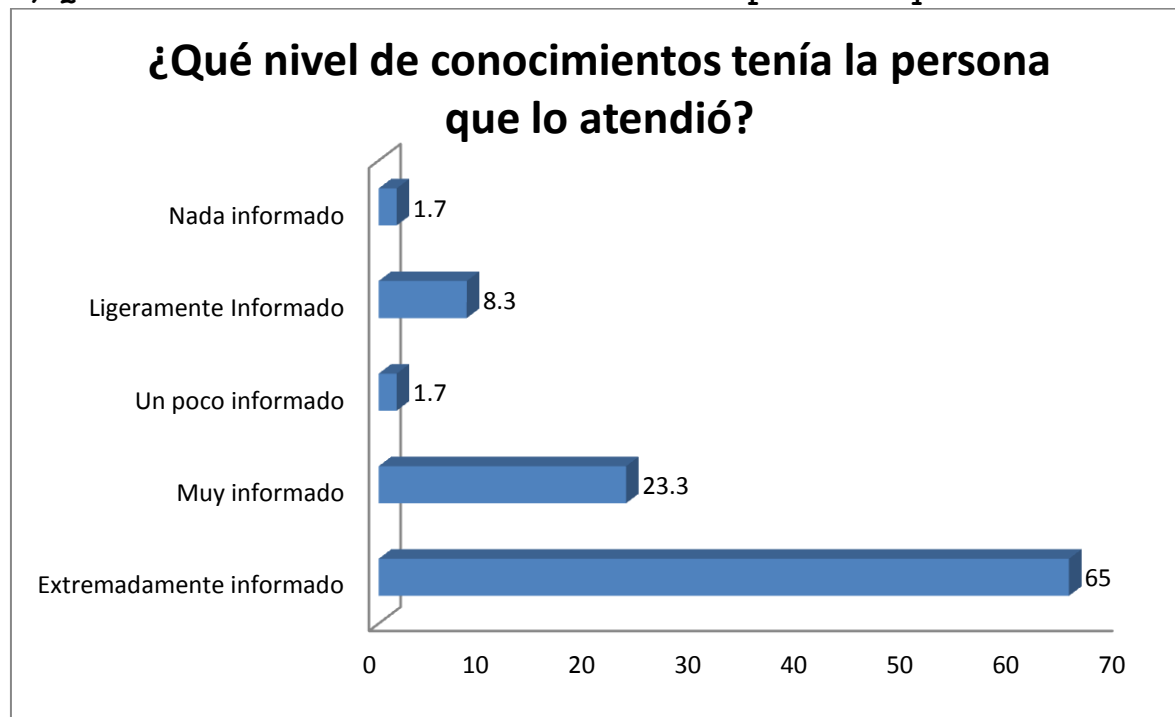
4) **De manera General, ¿Cómo define el servicio recibido en ventanillas al realizar su gestión?**



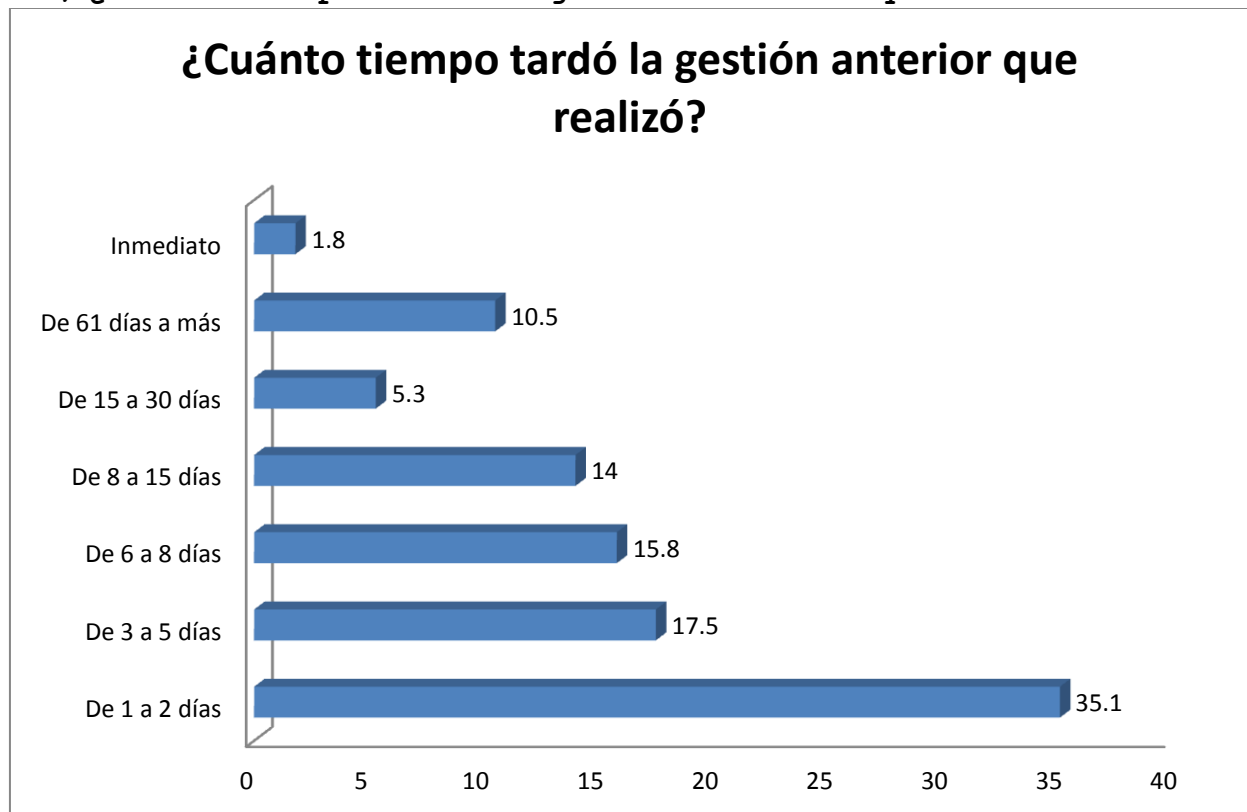
5) ¿Qué tan clara fue nuestra comunicación con usted?



6) ¿Qué nivel de conocimientos tenía la persona que lo atendió?



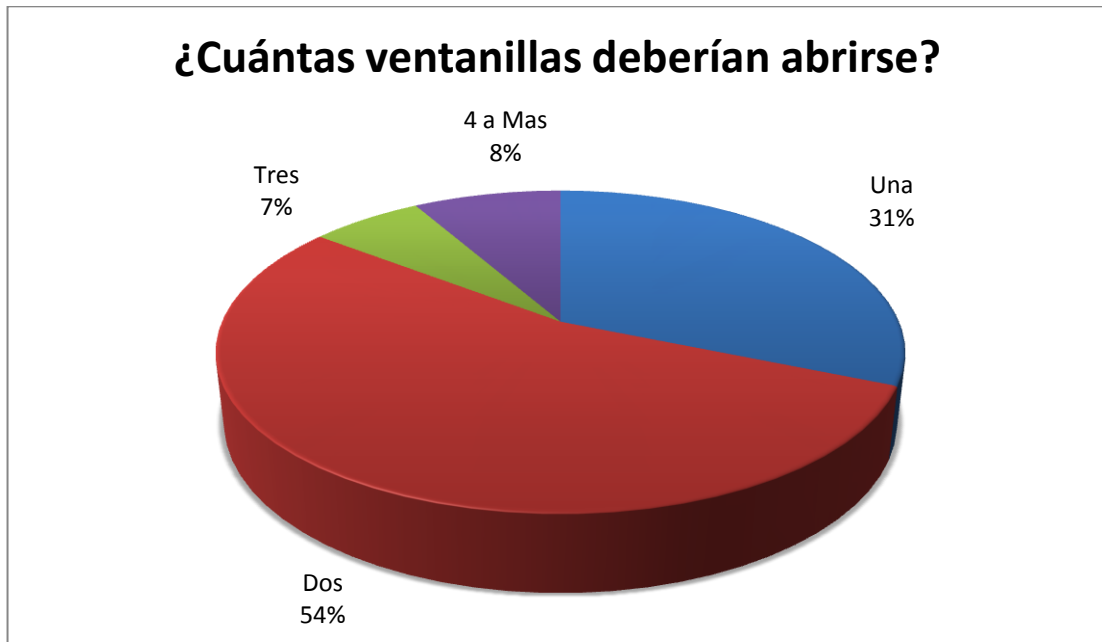
7) ¿Cuánto tiempo tardó la gestión anterior que realizó?



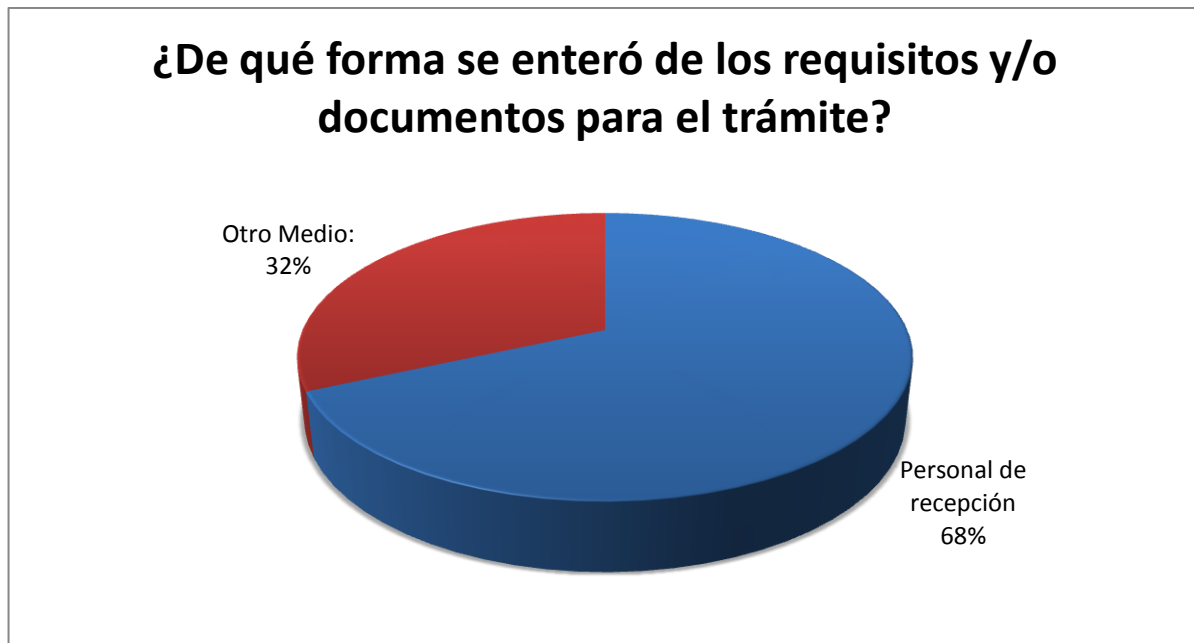
8) ¿Considera que se debe abrir más ventanillas?



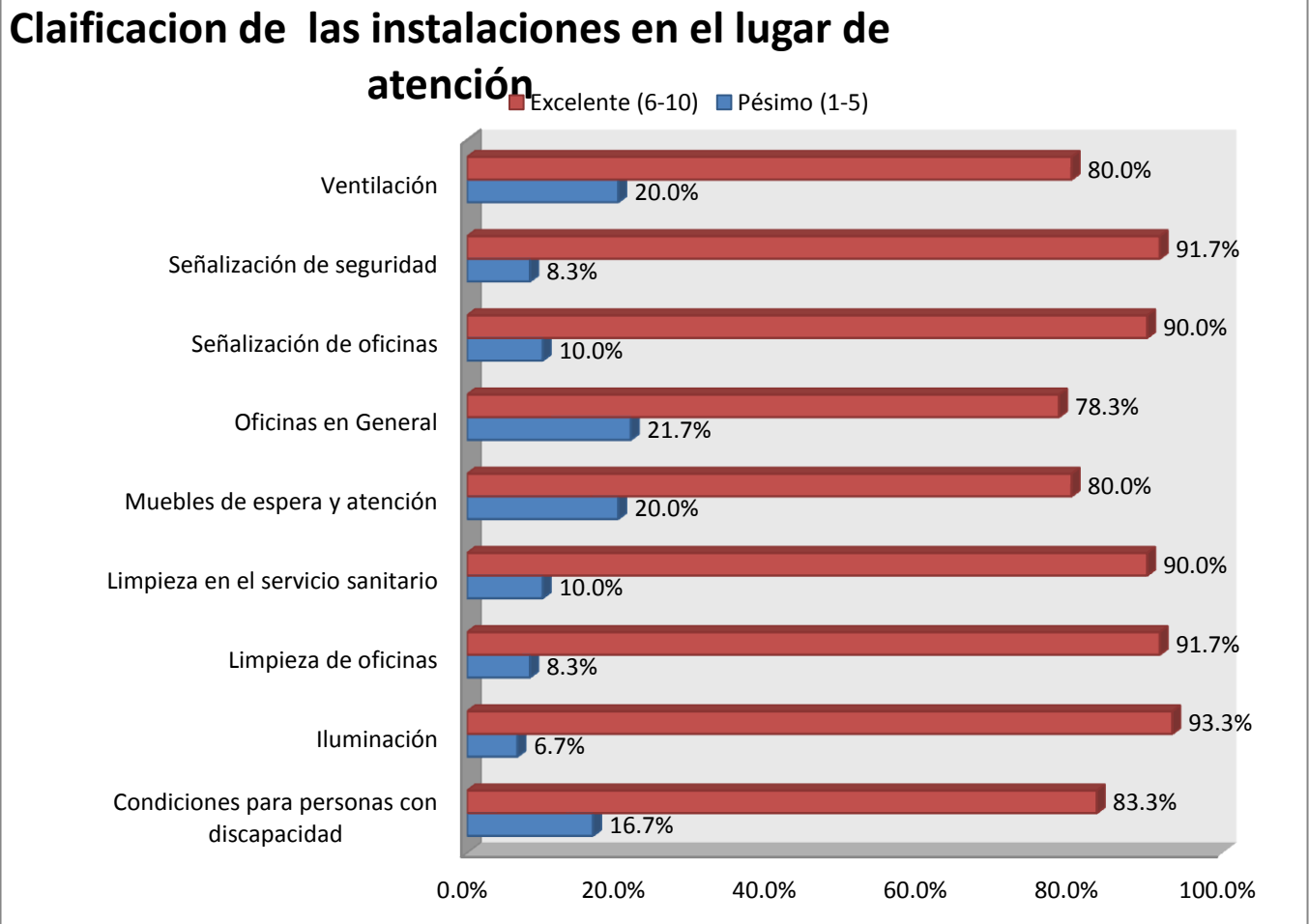
8.1) ¿Cuántas ventanillas deberían abrirse?



9) ¿De qué forma se enteró de los requisitos y/o documentos para el trámite?



10) Califíque las instalaciones del lugar de atención del 1 al 10, donde el 1 es pésimo y el 10 es excelente :



11) ¿Considera necesario que IRTRAMMA tuviera una página web?



12) ¿Qué información le gustaría que contenga la página? Marque todas las que necesite.

