



Propuesta de una metodología para la evaluación de procesos

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 803-819. ISSN 1390-9304

Propuesta de una metodología para la evaluación de procesos

Guido Alberto Soto¹

1 Universidad Central del Ecuador, gasoto@uce.edu.ec

RESUMEN

El presente artículo tiene la finalidad de proponer una metodología que permita realizar la evaluación de los procesos establecidos en una organización, la misma que servirá como herramienta para realizar la valoración de los riesgos que existen en la ejecución de las actividades asignadas.

La metodología utilizada es la aplicación de cuestionarios de control interno a las capacidades que se determinaron de acuerdo al organigrama estructural que tienen las empresas que se dedican a la prestación del servicio de transporte escolar.

Los resultados de la presente investigación se centran en la obtención de las fortalezas y debilidades, las cuales se determinaron a través del desarrollo de los cuestionarios de control interno a las capacidades establecidas, las cuales permitirán elaborar estrategias para la disminución de riesgos.

Palabras claves: Procesos, Cuestionarios de Control Interno, Riesgo.



**PROPOSAL FOR A METHODOLOGY FOR THE EVALUATION OF
PROCESSES**

ABSTRACT

The purpose of this article is to propose a methodology to evaluate the processes established in an organization, which will serve as a tool to assess the risks that exist in the execution of assigned activities.

The methodology used is the application of internal control questionnaires to the capacities that were determined according to the structural organization chart that the companies that are dedicated to the provision of the school transport service.

The results of the present research focus on obtaining the strengths and weaknesses, which were determined through the development of the internal control questionnaires to the established capacities, which will allow to develop strategies for the reduction of risks.

Keywords: Processes, Internal Control Questionnaires, Risk.



1. INTRODUCCIÓN

El autor (Moniño, 2010), menciona la evolución histórica de los Procesos: En los inicios del siglo XX, se desarrolla el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad. Hasta los comienzos del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tenía una orientación hacia el producto enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de bienes producidos o de los servicios prestados. La práctica predominante de calidad en aquellos tiempos fue la inspección únicamente del producto final.

El autor (Harrington, 2010), establece el siguiente concepto de procesos: Los Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. El autor (Pérez, 2010), en su escrito manifiesta que los procesos son Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene, intrínseco para su usuario o cliente. Según los autores (Álvarez & Rodrigo, 2009) establece que los procesos son una “Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas operaciones.

A continuación, se muestra una representación gráfica de los procesos:

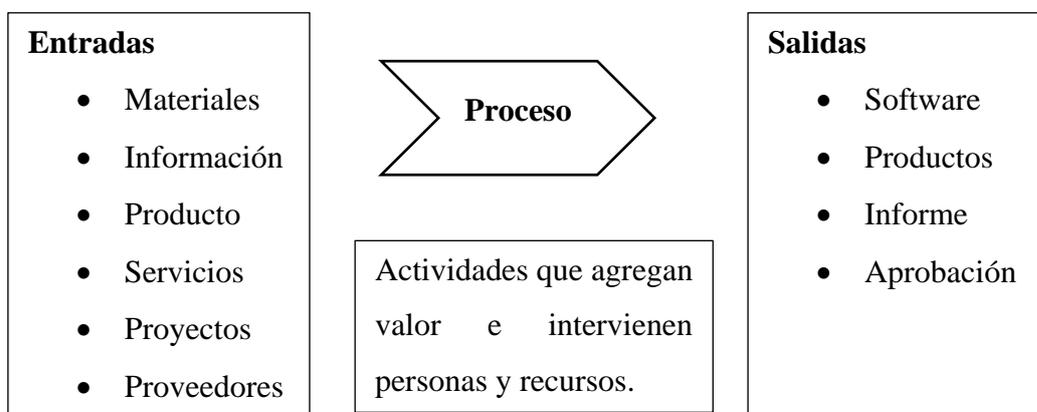


Figura 1. Representación gráfica de los procesos



Propuesta de una metodología para la evaluación de procesos

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 803-819. ISSN 1390-9304

Los objetivos de los procesos de acuerdo al autor (Rojas, 2007), son los siguientes: Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

Un autor como (Harrington, 2010), establece que los modelos de los procesos son “Herramientas para poder entender, analizar y visualizar un proceso y los mapas de procesos. Para poder administrar un proceso es necesario desarrollar modelos formales para representar tanto la situación actual de un proceso, como la situación futura”.

Las autoras (López & Medina, 2014), señalaron que los procesos también pueden ser: Estratégicos: Guían el accionar de la organización.

Productivos: Procesos que entregan un producto por los cuales el cliente está dispuesto a pagar

De Apoyo: prestan un respaldo general, y especializado de las actividades principales, como, por ejemplo: compras, pagos, tesorería, presupuesto entre otros.

Los tipos de procesos de acuerdo al autor (Cruz, 2010), se mencionan a continuación:

- **Procesos operativos:** transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos de los clientes, aportando un alto valor añadido para éstos. Estos procesos conforman lo que se denomina Proceso de Negocio, que sería el que comienza y termina con el cliente.
- **Procesos de apoyo:** proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- **Procesos de gestión:** aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición.



- **Procesos de dirección:** influyen en todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa y tienen carácter transversal. Serían los procesos de: formulación, comunicación y revisión de la estrategia; determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos; comunicación interna; y revisión de resultados por la dirección.

El objetivo del presente artículo es establecer una metodología para el desarrollo del diagnóstico de los procesos que son aplicados en las organizaciones a fin de determinar los problemas que tienen para que se establezcan las soluciones necesarias que le permitan realizar las actividades de manera eficiente.

2. METODOS

La metodología a ser aplicada en el presente trabajo de investigación es de forma cualitativa, debido a que se va desarrollar cuestionarios de control interno para determinar las falencias existentes, para las siguientes capacidades que se mencionan a continuación de acuerdo al organigrama estructural de una empresa de transporte escolar:

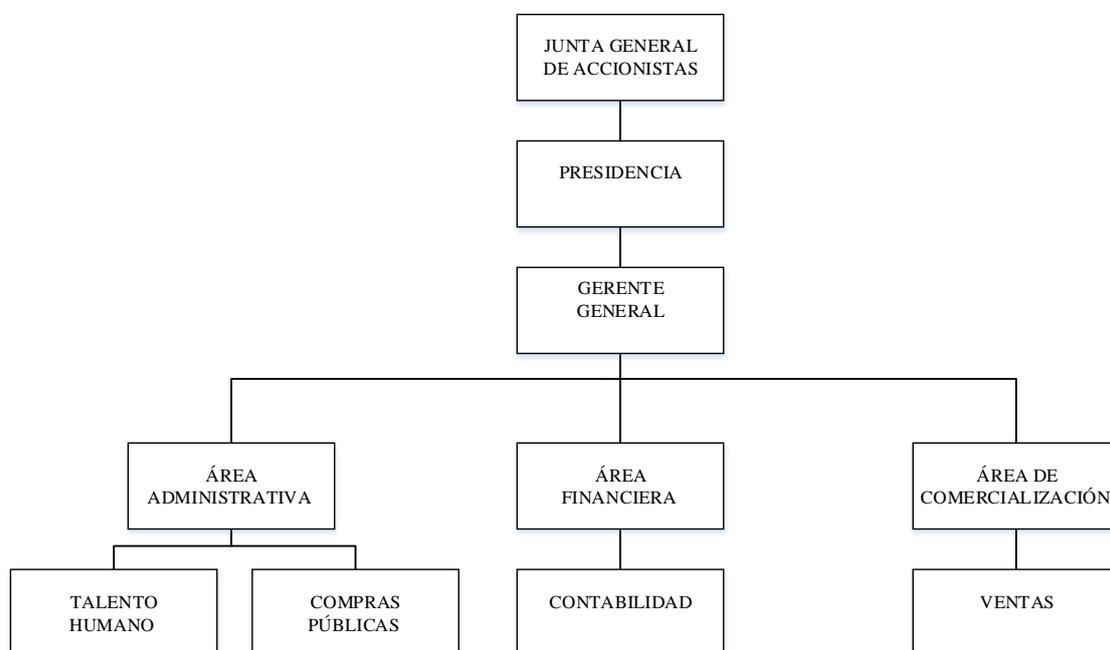


Figura 2. Organigrama estructural

Capacidad Directiva: en este ítem se va analizar los aspectos relacionados con el proceso administrativo como son los siguientes:



- **Capacidad Administrativa:** se encarga de verificar que exista una adecuada utilización de los recursos materiales y humanos para que sean productivos y se encuentra al pendiente de los cambios del entorno externo.
- **Capacidad de Planificación:** se elabora un plan a partir del desarrollo de un análisis de la situación actual de la empresa y de su entorno para establecer los objetivos y estrategias que le permitirán a la organización contar con un crecimiento.
- **Capacidad de Organización:** define las actividades que tienen que ser desarrolladas en cada uno de los departamentos a fin de que todo el personal tenga conocimiento del objetivo que se quiere lograr.
- **Capacidad de Dirección:** guía y motiva a los empleados a que realicen las tareas de la manera correcta y realiza la toma de decisiones en base a los conocimientos obtenidos del entorno interno y externo de la organización.
- **Capacidad de Control:** se realiza la evaluación de los resultados obtenidos en relación con las actividades planificadas para determinar los errores existentes y establecer soluciones para el mejoramiento continuo.
- **Capacidad Financiera:** en este punto se realizará el análisis de la situación financiera de la organización para determinar si la información obtenida es confiable para que la gerencia tome las decisiones adecuadas.
- **Capacidad de Comercialización:** en este ítem se evaluará si la empresa cuenta con los mecanismos correctos para el desarrollo de las ventas, así como también si el personal cumple con los procedimientos establecidos.

3. RESULTADOS

CASO PRÁCTICO

Se aplicaron cuestionarios de control interno a las capacidades anteriormente establecidas de la Empresa de Transporte Escolar, los cuales cuentan con una ponderación de 10 puntos y su calificación se establecerá de acuerdo al análisis realizado.

Capacidad Administrativa



EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR				
EVALUACIÓN CAPACIDAD ADMINISTRATIVA				
Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Calificación
		SI	NO	
1	¿La empresa tiene establecido en un documento formal la misión, visión y objetivos?	X		9
2	¿Se encuentran definidos los principios y valores y son aplicados por todos los trabajadores?	X		9
3	¿La empresa ha establecido funciones para cada uno de las áreas?	X		7
4	¿Se realiza el seguimiento de las peticiones emitidas por parte de los usuarios?		X	0
5	¿Se realiza evaluaciones de la ejecución del plan operativo anual?		X	0
	TOTAL			25

Medición del Riesgo de Control

RIESGO	NIVEL
10%-45%	BAJO
46%-60%	MODERADO
61%-95%	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA:		
NC =	$\frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO} * 100}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}}$	
NC =	$\frac{25 * 100}{50}$	
NC =	50%	



RIESGO DE CONTROL:	
RC= 100%-NC	RC= 50%

Capacidad de Planificación

EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR				
EVALUACIÓN CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN				
Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Calificación
		SI	NO	
1	¿La empresa cuenta con un mapa estratégico establecido?	X		10
2	¿La empresa tiene establecido políticas para el desarrollo de las funciones?	X		9
3	¿Se encuentran establecidos procedimientos para cada una de las áreas?		X	0
4	¿Para la elaboración del plan operativo anual intervienen los jefes de cada área?		X	0
5	¿Los objetivos establecidos en el plan operativo anual permiten que la organización cuente con un crecimiento?	X		8
	TOTAL			27

Medición del Riesgo de Control

RIESGO	NIVEL
10%-45%	BAJO
46%-60%	MODERADO
61%-95%	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA:		
NC =	$\frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO} * 100}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}}$	



NC =	$\frac{27 * 100}{50}$	
NC =	54%	

RIESGO DE CONTROL:	
RC= 100%-NC	RC= 46%

Capacidad de Organización

EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR				
EVALUACIÓN CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN				
Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Calificación
		SI	NO	
1	¿La estructura organizacional con la que cuenta es la adecuada para el desarrollo de las funciones?		X	0
2	¿La empresa tiene establecido un organigrama funcional?		X	0
3	¿Se han establecido los niveles jerárquicos en la empresa?	X		10
4	¿La empresa tiene instructivos a los cuales deberá regirse los trabajadores para el desarrollo de sus funciones?		X	0
5	¿Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar las actividades encomendadas?	X		9
	TOTAL			19

Medición del Riesgo de Control

RIESGO	NIVEL
10%-45%	BAJO
46%-60%	MODERADO
61%-95%	ALTO



NIVEL DE CONFIANZA:		
NC =	$\frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO} * 100}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}}$	
NC =	$\frac{19 * 100}{50}$	
NC =	38%	

RIESGO DE CONTROL:	
RC= 100%-NC	RC= 62%

Capacidad de Dirección

EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR EVALUACIÓN CAPACIDAD DE DIRECCIÓN				
Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Calificación
		SI	NO	
1	¿La dirección de la empresa ejerce una conducta democrática?	X		10
2	¿Existe liderazgo por parte del Gente General de la empresa?	X		10
3	¿La comunicación entre el nivel directivo y los operativos es adecuada?		X	0
4	¿Gerente General de la empresa estimula el trabajo en equipo?	X		7
5	¿Los logros que obtiene la empresa se da a conocer a través de un medio de comunicación para que sea de conocimiento de las personas?	X		8
	TOTAL			35



Medición del Riesgo de Control

RIESGO	NIVEL
10%-45%	BAJO
46%-60%	MODERADO
61%-95%	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA:		
NC =	$\frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO} * 100}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}}$	
NC =	$\frac{35 * 100}{50}$	
NC =	70%	

RIESGO DE CONTROL:	
RC= 100%-NC	RC= 30%

Capacidad de Control

EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR				
EVALUACIÓN CAPACIDAD DE CONTROL				
Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Calificación
		SI	NO	
1	¿Se supervisa que las actividades sean realizadas de acuerdo a lo establecido?	X		9
2	¿El jefe de cada área emite un informe de las actividades realizadas que permiten verificar que se encuentre realizadas de acuerdo a lo establecido?	X		9
3	¿Se evalúa de manera continua las actividades realizadas por el área administrativa y financiera?		X	0



4	¿Se aplican indicadores de gestión para medir el desempeño del personal?		X	0
5	¿Existen documentos de control que permitan determinar si las actividades se han cumplido de acuerdo a lo planificado?		X	0
TOTAL				18

Medición del Riesgo de Control

RIESGO	NIVEL
10%-45%	BAJO
46%-60%	MODERADO
61%-95%	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA:		
NC =	$\frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO} * 100}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}}$	
NC =	$\frac{18 * 100}{50}$	
NC =	36%	

RIESGO DE CONTROL:	
RC= 100% - NC	RC= 64%

Capacidad Financiera

EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR EVALUACIÓN CAPACIDAD FINANCIERA				
Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Calificación
		SI	NO	
1	¿La empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las funciones?	X		10



2	¿La empresa elabora el presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas?		X	0
3	¿La empresa realiza el análisis financiero a través de aplicación de indicadores financieros?		X	0
4	¿Se utiliza de manera eficiente los recursos económicos de la empresa?	X		9
5	¿Existen actividades establecidas para el área financiera?		X	0
6	¿La empresa cuenta con la liquidez necesaria para poder cubrir las obligaciones?	X		10
7	¿La administración de la cartera de clientes es adecuada?	X		9
8	¿La empresa tiene establecido políticas para el registro de las cuentas contables?	X		10
9	¿Los gastos realizados cuentan con los respectivos documentos de respaldo?	X		8
10	¿Se realiza el control de la ejecución del presupuesto?		X	0
TOTAL				56

Medición del Riesgo de Control

RIESGO	NIVEL
10%-45%	BAJO
46%-60%	MODERADO
61%-95%	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA:		
NC =	$\frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO} * 100}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}}$	
NC =	$\frac{56 * 100}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}}$	



	100	
NC =	56%	

RIESGO DE CONTROL:	
RC= 100%-NC	RC= 44%

Capacidad de Comercialización

EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR				
EVALUACIÓN CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN				
Nº	PREGUNTAS	Respuestas		Calificación
		SI	NO	
1	¿Las inquietudes que tienen los usuarios son resueltas de manera inmediata?	X		8
2	¿Se realiza estudios para establecer los precios de los servicios que proporciona la empresa?	X		8
3	¿Se establecen estrategias de ventas que permitan competir ante la competencia?	X		10
4	¿La empresa se encuentra posicionada en el mercado?	X		10
5	¿La empresa establece las rutas de acuerdo a los requerimientos que tiene el usuario?	X		9
6	¿Se realiza estudios de mercado para establecer estrategias que permita captar nuevos clientes?		X	0
7	¿Las actividades establecidas contribuyen en el área a la obtención de mayor rentabilidad?	X		9
8	¿Los conductores de los vehículos se encuentran capacitados en atención al cliente?	X		10
9	¿Los vehículos cuentan con los respectivos documentos de circulación?	X		10



10	¿La empresa cuenta con proveedores que suministran bienes y servicios de calidad para la prestación del servicio?	X		9
TOTAL				83

Medición del Riesgo de Control

RIESGO	NIVEL
10%-45%	BAJO
46%-60%	MODERADO
61%-95%	ALTO

NIVEL DE CONFIANZA:		
NC =	$\frac{\text{PUNTAJE OBTENIDO} * 100}{\text{PUNTAJE ÓPTIMO}}$	
NC =	$\frac{83 * 100}{50}$	
NC =	83%	

RIESGO DE CONTROL:	
RC= 100%-NC	RC= 17%

De acuerdo con la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios de control interno se establecieron las siguientes fortalezas y debilidades que tiene la Empresa de Transporte Escolar:

Fortalezas

- La empresa cuenta con el direccionamiento estratégico establecido el cual permite que los trabajadores tengan con el conocimiento de las metas que la organización quiere cumplir.
- La empresa ha establecido un manual de funciones para cada una de las áreas por las que se encuentran conformada organización y son de conocimiento de todo el personal.



Propuesta de una metodología para la evaluación de procesos

Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 803-819. ISSN 1390-9304

- Los trabajadores cuentan con los recursos materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades a fin de que exista mayor productividad.
- Existe liderazgo por parte del Gerente General de la empresa por lo cual se fomenta el trabajo en equipo.
- La empresa realiza de manera permanente el control de las actividades para evitar que existan personal que no cumpla con las actividades encomendadas.
- La empresa cuenta con la liquidez suficiente para el cumplimiento de sus obligaciones con terceros.
- La empresa ha establecido estrategias que le permiten posicionarse mejor en el mercado y competir ante la competencia.

Debilidades

- Las peticiones emitidas por los usuarios no tienen el seguimiento necesario por lo que existe inconformidad en la prestación del servicio que realiza la empresa.
- El plan operativo anual de la empresa no es elaborado conjuntamente con los jefes de cada área para que emitan las observaciones respectivas y sea desarrollado de manera eficiente.
- La empresa actualmente no cuenta con procedimientos establecidos para el desarrollo de las funciones debido a que son realizados de manera empírica.
- El organigrama estructural con el que cuenta actualmente la empresa no tiene las áreas necesarias para un desarrollo eficiente de las actividades.
- En la empresa no existen mecanismos de comunicación adecuados por lo que no se conoce de manera inmediata los problemas que se presentan.
- No se aplica indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del personal para determinar si se ha cumplido a cabalidad las actividades establecidas.
- La empresa no realiza el análisis financiero que le permite conocer la situación económica actual de la empresa.



4. CONCLUSIONES

- Al realizar la evaluación de las capacidades que tiene una organización se puede determinar si los procesos que se han implementado se encuentran desarrollados correctamente.
- Para realizar el análisis de los procesos establecidos en una organización se puede aplicar cuestionarios de control interno los cuales permiten determinar el nivel de riesgo que tienen.
- Al aplicar los cuestionarios de control interno a las capacidades de una organización permite determinar los aspectos positivos y negativos, a los cuales se les deberá realizar un análisis para el establecimiento de estrategias que permitan aprovecharlos de la mejor manera o eliminarlos en su totalidad.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, P., & Rodrigo, R. (2009). *Administración por Procesos*. Santiago de Chile : Gallén .
- Cruz, G. T. (2010). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Prentice Hall. Recuperado el 28 de Enero de 2015
- Harrington, H. (2010). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. En H. Harrington, *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (2 ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de Febrero de 2015
- López, P. A., & Medina, C. A. (15 de Junio de 2014). *Clasificación de los procesos*. Recuperado el 21 de Octubre de 2017, de www.bibdigital.epn.edu.ec: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10582/1/CD-6260.pdf>
- Moniño, R. R. (2010). *Gestión por Procesos* (2 ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de Febrero de 2015
- Pérez, F. d. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid : ESIC .
- Rojas, M. J. (12 de Febrero de 2007). *Objetivos de la Gestión por Procesos*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>