

ASESOR EN PROCESOS – SISTEMA DE GESTION

EDISON RIVERA ARROYAVE

**CORPORACION UNIVERSITARIA LASALISTA
FACULTAD DE INGENIERIAS
EXTENSION ACADÈMICA
CALDAS
2011**

ASESOR EN PROCESOS – SISTEMA DE GESTION

EDISON RIVERA ARROYAVE

Informe de Práctica para Optar a título de Ingeniero industrial

Asesor

**Kenneth Hernando Ford García
ingeniero de procesos**

**CORPORACION UNIVERSITARIA LASALISTA
FACULTAD DE INGENIERIAS
EXTENSION ACADÈMICA
CALDAS
2011**

Nota de Aceptación

Firma de Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Ciudad, Fecha

Agradecimiento

A mi familia un agradecimiento por el apoyo constante a lo largo de mi carrera profesional y de mi vida, por enseñarme el valor de la responsabilidad y el compromiso.

Al Colegio Tercer Milenio y la Corporación Universitaria Lasallista por la Beca HERNAN HECHAVARRIA OLOZAGA, fue un gran apoyo e incentivo para aprobar sin interrupción el pregrado en Ingeniería.

A los compañeros de estudio y al asesor de práctica por el acompañamiento constante.

Al Coordinador del programa, al Director de Extensión por la oportunidad de realizar la practica empresarial en la Corporación Universitaria Lasallista, al equipo de trabajo, a los coordinadores de los centros de extensión; agradecimiento por el apoyo y la respuesta positiva a las actividades propuestas.

Contenido

	pág.
Introducción	11
1. Marco Teórico	12
1.1 Gestión de la calidad	12
1.2 PHVA.....	12
1.3 Gestión de la información	15
1.5 5's	18
1.5.1 Clasificación (seiri):.....	18
1.5.2 Orden (seiton):	19
1.5.3 Limpieza (seisō):	20
1.5.4 Estandarización (seiketsu):	20
1.5.5 Mantenimiento de la disciplina (shitsuke):	20
1.6 Curso grama Analítico	21
1.7 Medición del Trabajo	23
1.8 Estandarización de procesos.....	24
1.9 KNOW HOW	25
2. Metodología.....	27
2.1 Objetivos	28
2.1.1 Objetivo General	28
2.1.2 Objetivo Específico	28
3. Diagnostico.....	29
3.1 OBJETIVOS POR PROCESOS	29
3.1.1 Objetivo proyección social (extensión):	29
3.1.2 Centro de innovación y desarrollo empresarial	29
3.1.3 Gestión de la Educación Continua y de Idiomas	29
3.1.4 Gestión de Proyección Social.....	29
3.2 CONTEXTUALIZACIÓN CENTRO DE INNOVACION Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	29
3.2.1 Emprendimiento de base social	29

3.2.2	Diplomado en Emprendimiento	30
3.2.3	Capacitación específica	30
3.2.4	Acompañamiento	30
3.2.5	Muestra Empresarial	30
3.2.6	Emprendimiento universitario	30
4.	Estado Inicial	32
4.1	Sistema de gestión centro de innovación y Desarrollo empresarial.....	32
4.2	Apoyo Social:	33
4.3	Centro de idiomas y Educación continua.....	33
5.	Estructura de plan para seguimiento y mantenimiento del sistema de gestión del área de extensión.....	35
6.	Lista de chequeo de actividades para la gestión de la información del proceso de asesoramiento	36
7.	Caracterización de los Procesos.....	37
7.1	Dirección de Extensión.....	37
7.2	Centro de Educación Continua.....	39
7.3	Centro de Idiomas	40
7.4	Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial.....	41
7.4.1	Consultoría empresarial	41
7.4.2	Emprendimiento Universitario	42
7.4.3	Consultoría Externa.....	43
7.5	Centro de Apoyo Social	43
7.5.1	Proyectos Comunitarios	43
7.5.2	PRE-Universitario y PRE-Icfes	44
8.	Cuadros de Mando Integral Por Proceso	45
9.	Materia Complementario	52
9.1	Descripción del cargo	52
9.2	Casos Sobresalientes.....	53
9.3	Manejo de la información	53
10.	Resultados.....	54
11.	Conclusiones	55

12. Bibliografía	56
13. Anexos.....	56

Lista de Tablas

Tabla 1 Caracterización Dirección de Extensión	37
Tabla 2 Caracterización Centro de Educación Continua	39
Tabla 3 Caracterización Centro de Idiomas	40
Tabla 4 Caracterización Emprendimiento de base social	41
Tabla 5 Caracterización Emprendimiento Universitario	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6 Caracterización Proyectos Comunitarios	43
Tabla 7 Caracterización PRE-Universitario y PRE-Icfes	44
Tabla 8 Cuadro de Mando Integral-Apoyo Social	45
Tabla 9 Cuadro de Mando Integral-Centro de Idiomas	47
Tabla 10 Cuadro de Mando Integral-Centro de Innovación y Desarrollo empresarial	¡Error! Marcador no definido.

Lista de Anexos

Anexo A Lista de chequeo Procesos.....	56
Anexo B Lista de Chequeo ADMINISTRATIVO.....	58

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Gestion por procesos	31
--	----

Glosario

Proceso¹: Una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas puede ser considerado proceso. Casi todos las actividades y operaciones relacionadas con un servicio o producto son procesos.

En una organización existen diferentes procesos conectados entre sí. A menudo, la salida de un proceso puede ser la entrada de otro. La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización, y particularmente la interacción entre tales procesos, puede ser referida como "la aproximación del proceso" a la gestión o gestión de los procesos.

El Sistema de Excelencia se basa en los principios de aproximación al proceso y la orientación al Cliente. La adopción de dichos principios debería facilitar clientes con un nivel de confianza más alto que el producto (incluyendo servicio) satisfará sus requisitos e incrementa su grado de satisfacción.

Control de la Calidad²: Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

Gestión de la Calidad³: La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

Know How⁴: La palabra compuesta "know-how" puede ser reemplazada en nuestro rico y generoso idioma con muchos términos: pericias, destrezas, habilidades, dotes, alto nivel de conocimiento. Palabras que al igual que "know-how" significan solo "saber cómo hacer algo pronto y bien hecho". El know-how tiene una directa relación con la "experiencia", esto es la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.

¹ Norma NCT ISO 9001-2008, Manual Gestión de la Calidad pág. 6

² Juran, Joseph M. (2004), *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran (1 edición)*,, p. 261–275

³ *Ibíd.*

⁴ PEREIRA, Jorge, "¿Qué es el Know-How?", {en línea} http://www.mercadeo.com/68_know-how.htm {citado el 27 Mayo de 2011}

Resume

El servicio de asesoramiento a empresas, unidades productivas e ideas de negocio en procesos productivos y administrativos se realiza a través de un proceso lógico, en el que inicialmente se levanta un diagnóstico de la situación actual y se clasifican de acuerdo a un puntaje obtenido (Nulo-Bajo-Medio-Alto). Esta herramienta fue diseñada por la Unidad de Emprendimiento acorde con cada uno de los eslabones de la cadena de valor del emprendimiento (Sensibilización-Formación-Pre-incubación-Incubación-Fortalecimiento-aceleración), esto nos permite identificar de mejor manera las necesidades puntuales de la empresa

Para cada eslabón identificamos las siguientes actividades puntuales:

La sensibilización requiere de actividades de alto impacto que generen confianza y seguridad en los emprendedores y estimule la creatividad empresarial con el objetivo de brindarles una visión más generalizada del sector productivo que les permita innovar en la creación o comercialización de su producto o prestación de su servicio

En el eslabón de pre-incubación es indispensable la formación respecto a la gestión empresarial y conocimientos básicos de su actividad productiva, hasta realizar un estudio de viabilidad de la idea y pasar al eslabón de incubación donde se desarrolla la investigación detallada de la actividad productiva por medio de un plan de negocios, esto sirve de guía a las empresas en el procesos de implantación, operación y desarrollo, para esto la búsqueda de recursos financieros para la puesta en marcha(en caso que sea idea de negocio)

En el eslabón de fortalecimiento se debe asegurar la supervivencia de la empresa, por medio del asesoramiento en actividades puntuales con el objetivo de fortalecer la propuesta de valor y generar mayor rentabilidad.

La gestión de la información es de vital importancia para la prestación del servicio de asesoramiento, por este motivo se desarrolla el sistema de gestión de la calidad con el objetivo de diseñar y poner en marcha procedimientos estándar y herramientas de mejoramiento continuo (Indicadores de medida)

El sistema de gestión de la calidad del área de extensión académica permite a los participantes del sistema, mejorar continuamente evidenciado en el proceso de acuerdo a los indicadores de medida propuestos y aceptados por el comité de calidad.

Abstract

The business advisory service, production units and business ideas into productive and administrative processes are done through a logical process, which initially raised a diagnosis of the current situation and are classified according to a score obtained (Null -Low-Medium-High). This tool was designed by the Entrepreneurship Unit in line with each link of the enterprise value chain (awareness-Formation-Pre-Incubation-Incubation-Building-throttle), this allows us to better identify the specific needs of Company

For each step we identified the following specific activities:

Awareness requires high-impact activities that build trust and security in the entrepreneurs and stimulate entrepreneurial creativity with the aim of providing a more widespread in the productive sector to enable them to innovate in the creation or marketing of your product or service delivery

In the pre-incubation link is essential training on business management and basic knowledge of their activity, to conduct a feasibility study of the idea and move to link the incubation which develops the detailed investigation of the productive activity through a business plan that provides guidance to companies in the process of implementation, operation and development, this finding financial resources for implementation (if it is business idea)

In the link building should ensure the survival of the company, through advice on specific activities with the aim of strengthening the value proposition and generate greater profitability.

Information management is vital for the provision of advisory services, for this reason we developed the system of quality management in order to design and implement standard procedures and continuous improvement tools (indicators of measurement)

The system of quality management in the area of academic extension allows participants to the system, continuous improvement evident in the process according to measurement indicators proposed and accepted by the quality committee.

Introducción

El acompañamiento en temas específicos de la Ingeniería Industrial sin importar el tipo o tamaño de la empresa, es imprescindible para el funcionamiento continuo y estandarizado del sistema. De igual forma la gestión administrativa de la actividad productiva es la que califica y evidencia la buena gestión productiva.

El desarrollo económico de la región obliga a las instituciones que influyen directa e indirectamente sobre las empresas a apoyar el direccionamiento estratégico de sus objetivos misionales, de acuerdo con la realidad económica actual y las nuevas tendencias administrativas, productivas y de mercado.

El apoyo y acompañamiento desde la Dirección de Extensión de la Corporación Universitaria Lasallista a todas las personas que posean ideas de empresas o unidades productivas en funcionamiento, para mejorar administrativamente, y ser más productivas, es el objetivo específico del proceso de asesoramiento. Igualmente, es labor del asesor en procesos productivos y administrativos apoyar el aseguramiento de la calidad de los servicios que se ofrecen desde el centro de innovación y Desarrollo empresarial por cada uno de los asesores empresariales.

La herramienta para asegurar la calidad de los servicios que se ofrecen en la Corporación Universitaria Lasallista desde el área de Extensión Universitaria se gestionan de acuerdo con la NORMA ISO NTCPG 9001-2008, a través del Comité de Calidad, donde se revisan y retroalimentan cada unos de los tres procesos: Centro de Apoyo Social, Centro de Educación Continua e Idiomas y el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIFE), cada procesos con sus respectivos indicadores de medida.

La metodología empleada para el asesoramiento tiene un proceso lógico y estandarizado que inicia con un diagnóstico (lista de chequeo) que ubica la idea de empresa o unidad productiva en alguno de los eslabones de la cadena del emprendimiento y que posteriormente permite desarrollar un plan de acción, o un plan de negocio de acuerdo con las necesidades identificadas por el equipo asesor.

El proceso lógico a través del cual se presta el servicio de asesoramiento se identifica mediante la caracterización de los subprocesos (emprendimiento de base social, emprendimiento universitario e investigación) para el centro de innovación y Desarrollo empresarial específicamente. Asimismo, se caracterizan los subprocesos para cada uno de los proceso del área de Extensión Universitaria.

1. Marco Teórico

1.1 Gestión de la calidad

El objetivo misional de la Gestión de la Calidad es lograr un proceso de mejora continua, con conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.) de forma que el producto recibido por los consumidores este constantemente en correctas condiciones para su uso (cero defectos en calidad), además de mejorar todos los procesos internos de forma tal de producir bienes sin defectos al primer intento, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

Es la mejor forma de optimizar la producción con los medios materiales existentes. Es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia el éxito, es un sistema de procesos que simplifica los problemas, mejora el análisis de los datos incluyendo sobre todo el consumidor. Consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización. De este modo, es posible mejorar el servicio de forma constante y satisfacer las necesidades del cliente.

1.2 PHVA

Es también conocido como ciclo de Deming, ciclo de control, o simplemente el ciclo PHVA: planear, hacer, verificar, actuar.

Este ciclo es un proceso esencial, que se lo debe realizar en cada una de las etapas, en cada una de las acciones que realicemos.

“Planificamos lo que vamos a hacer, luego lo hacemos, verificamos si lo que hacemos corresponde a lo planeado para actuar de dos maneras, actuar para corregir si no correspondió a lo planeado y actuar para mejorar si lo que hicimos correspondió a lo planeado.”

“¿Qué es el planificar?”

Planear es el hecho de establecer lo que voy a hacer. No sería nada más que contestarse siete preguntas (los americanos lo conocen como las 5 w's y las 2 h's):

- Qué es lo que voy a hacer?
Porqué lo voy a hacer? el porqué es una pregunta esencial ya que si ésta no está clara tenemos acciones que no agregan valor.
- Cómo lo voy a hacer?
Cuándo lo voy a hacer, cuándo lo empiezo, cuándo lo termino?
- Dónde lo voy a hacer?
- Quién lo va a hacer? , y la pregunta que dicen que uno debe hacerse al final:
- ¿Cuánto me va a costar?

Estas preguntas deben estar contestadas en la etapa de planear.

La planificación será mucho más fácil si definimos los objetivos de lo que quiero alcanzar, y es más fácil también la *verificación*, que es la tercera etapa, verificar si lo que hicimos corresponde a lo planeado. Una mala planificación no me permite una muy buena ejecución y tampoco una correcta verificación. Por lo tanto, la etapa de planificación es fundamental. Muchos autores nos dicen que la planificación incluye mucho de capacitación, implica el entrenamiento previo a la ejecución. Una vez que tenemos bien definida la etapa del planear, pasamos a la etapa de la ejecución.

¿Qué es la ejecución?

No es nada más que llevar a cabo lo planeado, pero nosotros no estamos en un mundo perfecto sino en uno perfectible, por lo tanto, se debe hacer un control adecuado. Si nosotros en la etapa de planificación definimos indicadores, aquí es el momento en que nosotros controlamos todos los indicadores. Si nosotros definimos mecanismos de control de nuestros procesos, aquí se ve la eficacia de esos mecanismos de control para llevar adelante lo planeado. En esta etapa, es en donde aparecen problemas, en donde realizamos procesos que dan resultado productos y/o servicios.

¿Qué es la verificación?

Es decir, comprobar que lo que hicimos, corresponde a lo planeado y en esta etapa se pueden aparecer 3 ciclos:

- **Ciclo de mantenimiento:** Si lo que hacemos, si corresponde a lo planeado, es el momento de estabilizar el proceso, es importante definir claramente que hacemos, capacitar a la gente, definir los métodos, los mecanismos de operación y control y que sean claramente entendidos por la gente.
- **Ciclos de corrección,** Lo que se hace cuando lo que estaba previsto, no corresponde a lo planeado. Comprende dos tipos de acciones: la corrección, es decir, corregir el problema en ese instante; y la acción correctiva: hacer para que el problema no vuelva a ocurrir.
- **Ciclo de mejoramiento,** Pasado un cierto tiempo, en mis procesos debo pensar en qué puedo hacer para mejorar lo planeado. Aquí se pueden generar ideas, tratar de buscar datos, el ver un análisis de la competencia, el ver las potenciales tendencias, y determinar oportunidades de mejora. Esto corresponderá a las acciones preventivas, me lleva un análisis de riesgos, y al mejoramiento continuo.

Todo lo que hemos hecho en este tercer ciclo, debemos incorporar el nuevo ciclo en mi etapa del planear. Empieza entonces, a girar permanentemente el planear, hacer, verificar, actuar.

¿Dónde se puede utilizar este ciclo?

En todas las operaciones y actividades diarias, podemos utilizarlo en la gerencia, empezando desde la parte de planificación estratégica, podemos utilizarlo en cada uno de los procesos que como organización ejecutamos. Podemos utilizarlo en nuestra gestión de recursos humanos, podemos hacerlo aún en las actividades del mejoramiento: qué mejoramiento planteamos, qué es lo que hemos hecho en las etapas de mejoramiento, verificar si corresponde a lo planeado para actuar para corregir o actuar para mejorar.

Un ciclo constante de planear, hacer, verificar, actuar, será un ciclo que produce el mejoramiento en todos los rincones de la organización; a nivel personal, a nivel empresarial, a nivel aún familiar.

Para finalizar debo preguntarme: ¿Qué hemos planificado el día de hoy, qué hemos ejecutado, hemos verificado si lo que hicimos corresponde a lo planeado, cómo vamos a actuar para corregir, o cómo vamos a actuar para mejorar?”

1.3 Gestión de la información⁵

“Las organizaciones basadas en el aprendizaje soportan su desarrollo en la gestión de información, son por excelencia organizaciones de conocimiento, que aprenden con sentimientos de pertenencia, de colectivo, que perfeccionan su cultura como organización, independientemente de su ejecutividad, competitividad y ganancia, que se regeneran a si mismas mediante la creación de conocimientos, a partir de un aprendizaje a nivel de sistema. En la gestión del conocimiento existen factores comunes, imprescindibles para la supervivencia y el progreso de cualquier organización, entre los cuales se identifican la Innovación, la Capacidad de respuesta, la Productividad y la Competencia.

La gestión del conocimiento, como proceso de identificación, captura, organización y disseminación de los datos claves y la información necesaria para ayudar a la organización a responder a las necesidades de los clientes, busca la perpetuación y la materialización del potencial de las organizaciones. Las organizaciones que desarrollan una gestión del conocimiento presentan los siguientes rasgos comunes:

- Capacidad para cohesionar, para generar un fuerte sentimiento de identidad.
- Sensibilidad al entorno con el fin de aprender y adaptarse.
- Tolerancia con el pensamiento y la experiencia no convencional.
- Precaución financiera, para retener los recursos que aseguran la flexibilidad imprescindible en el entorno actual.

Aun cuando muchas organizaciones dicen basarse en la gestión del conocimiento, su empleo es casi nulo en la mayoría de ellas; el uso sistémico de la información externa es prácticamente inexistente o se limita al seguimiento de la prensa.

Ciertas organizaciones, incluso actualmente, son incapaces de comprender que la información es un recurso, un valor o un activo igual que cualquier otro y que como recurso tiene características que lo hacen similar o diferente a los demás, o sea, que se adquiere a un costo, posee valores, requiere del control de sus costos, tiene un ciclo de vida, puede procesarse y existen sustitutos para informaciones específicas

La gestión de la calidad, según la norma internacional ISO 9004, se basa en ocho principios, desarrollados con la intención de que la alta dirección de las empresas los emplee para liderar la organización hacia un mejor desempeño. Ellos son:

⁵ Escuela de Ciencias Estratégicas (2009) Nuevas empresas, otra mentalidad (vol.3 N° 6.)(Editorial Universidad Pontificia Bolivariana)

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque a los procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basadas en hechos.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Como conclusiones podemos arribar a las siguientes:

- Sin información, sin datos, es imposible hacer, administrar.
- Las organizaciones flexibles, ágiles y con mayor capacidad de aprendizaje, en un entorno que varía con rapidez, presentan las mejores condiciones para su supervivencia, mejoramiento y el logro de un mayor nivel de competitividad y de calidad.
- Una empresa con una adecuada gestión de información, del conocimiento y de la calidad es una organización de excelencia.
- La gestión activa de la información, del conocimiento y de la calidad son tres partes componentes de un mismo proceso, cuyo objetivo es el progreso de la organización (la existencia de una condiciona a la otra y viceversa).
- La gestión de la calidad garantiza el éxito de la organización en general.
- Sin la gestión de la información, sus productos y servicios, es imposible tomar decisiones adecuadas, trazar las políticas y diseñar los procesos de la organización.
- La vinculación existente entre los directivos, los recursos y los procesos en el contexto de la gestión de la calidad garantiza la ubicación en el mercado y la competitividad de la organización.
- La gestión de la información no sólo se logra con el respeto a los procesos de gestión general, sino a partir de los logros de los colectivos y los equipos, que aportan el conocimiento y la inteligencia.
- La gestión de la información, en función de la gestión de la calidad, se orienta en gran medida, hacia la identificación de los errores y sus causas.

1.4 Lean Office⁶

“Lean Office”, que significa “oficina esbelta”, es la aplicación del Lean Manufacturing a los procesos administrativos.

El adjetivo “esbelto” tiene el sentido de eliminar lo que sobra (los Despilfarros) y quedarnos con lo estrictamente necesario: el Valor Añadido.”

⁶ Kremer J. Roger (2004) La Oficina Esbelta Manual de Bolsillo (Lean Office) (Spanish Edition)

“Eliminando Despilfarro y dedicándonos por tanto a la creación de Valor Añadido (aquello que verdaderamente demanda el Cliente) conseguimos incrementar la Productividad.”

“Ser productivo es ser competitivo. Para ser competitivo es necesario estar a la cabeza del mercado, y eso sólo se consigue mediante un constante incremento de la productividad.”

Objetivos

El Lean Manufacturing tiene los objetivos generales de mejorar:

- Calidad
- Coste
- Servicio

Otros objetivos secundarios pueden ser:

- Reducción de existencias
- Reducción de plazos de entrega (Throughput time)
- Aumento de la Motivación del Personal

La consecución de estos objetivos puede traducirse en:

- Aumento de la productividad
- Reducción de costes
- Ahorro en material de oficina
- Reducción de defectos
- Aumento de la capacidad de reacción
- Aumento de la polivalencia (menos necesidad de “expertos”)
- Información más clara (y única para todos)
- Mayor orden
- Mayor espacio disponible
- Etc.

Implantación

A continuación se muestra un posible proceso de implantación del Proceso de Mejora Continua en los Procesos Administrativos.

Pasos de la implantación:

1. Definición de las Expectativas del Cliente
2. Definición del Proceso
3. Introducción del Principio de Flujo (FLOW)
1. Gestión de tareas

2. Gestión del papel
3. Gestión de ficheros
4. Gestión de correo electrónico
4. Introducción del Principio de Tracción (PULL)
5. Introducción de la Filosofía de Mejora Continua (KAIZEN)

1.5 5's

“El método de las 5S, así denominado por la primera letra del nombre que en japonés designa cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples. Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Las 5S han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como, empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.”

Aunque son conceptualmente sencillas y no requieren que se imparta una formación compleja a toda la plantilla, ni expertos que posean conocimientos sofisticados, es fundamental implantarlas mediante una metodología rigurosa y disciplinada.

Se basan en gestionar de forma sistemática los elementos de un área de trabajo de acuerdo a cinco fases, conceptualmente muy sencillas, pero que requieren esfuerzo y perseverancia para mantenerlas.

1.5.1 Clasificación (seiri):

“Separar innecesarios. Es la primera de las cinco fases. Consiste en identificar los elementos que son necesarios en el área de trabajo, separarlos de los innecesarios y desprenderse de estos últimos, evitando que vuelvan a aparecer. Asimismo, se comprueba que se dispone de todo lo necesario.”

Algunas normas ayudan a tomar buenas decisiones:

Se desecha (ya sea que se venda, regale o se tire) todo lo que se usa menos de una vez al año. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta en esta etapa de los elementos que, aunque de uso infrecuente, son de difícil o imposible reposición.

Ejemplo: Es posible que se tenga papel guardado para escribir y deshacerme de ese papel debido que no se utiliza desde hace tiempo con la idea de adquirir nuevo papel llegado de necesitarlo. Pero no se puede desechar una soldadora eléctrica sólo porque hace 2 años que no se utiliza, y comprar otra cuando sea necesaria. Hay que analizar esta relación de compromiso y prioridades. Hoy existen incluso compañías dedicadas a la tercerización de almacenaje, tanto de documentos como de material y equipos, que son movilizados a la ubicación geográfica del cliente cuando éste lo requiere.

De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez al mes se aparta (por ejemplo, en la sección de archivos, o en el almacén en la fábrica).

De lo que queda, todo aquello que se usa menos de una vez por semana se aparta no muy lejos (típicamente en un armario en la oficina, o en una zona de almacenamiento en la fábrica).

De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por día se deja en el puesto de trabajo.

De lo que queda, todo lo que se usa menos de una vez por hora está en el puesto de trabajo, al alcance de la mano.

Y lo que se usa al menos una vez por hora se coloca directamente sobre el operario.

Esta jerarquización del material de trabajo prepara las condiciones para la siguiente etapa, destinada al orden (seiton).

El objetivo particular de esta etapa es aprovechar lugares despejados.

1.5.2 Orden (seiton): situar necesarios. Consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

“Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, identificando los elementos y lugares del área. Es habitual en esta tarea el lema (leitmotiv) «un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar». En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía.”

Normas de orden:

- Organizar racionalmente el puesto de trabajo (proximidad, objetos pesados fáciles de coger o sobre un soporte, ...)
- Definir las reglas de ordenamiento
- Hacer obvia la colocación de los objetos
- Los objetos de uso frecuente deben estar cerca del operario
- Clasificar los objetos por orden de utilización
- Estandarizar los puestos de trabajo
- Favorecer el 'FIFO' en español = PEPS primero en entrar primero en salir

1.5.3 Limpieza (seisō):

Suprimir suciedad. Una vez despejado (seiri) y ordenado (seiton) el espacio de trabajo, es mucho más fácil limpiarlo (seisō). Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, y en realizar las acciones necesarias para que no vuelvan a aparecer, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo.

El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de la maquinaria.

Normas de limpieza:

- Limpiar, inspeccionar, detectar las anomalías
- Volver a dejar sistemáticamente en condiciones
- Facilitar la limpieza y la inspección
- Eliminar la anomalía en origen

1.5.4 Estandarización (seiketsu): señalar anomalías. Consiste en detectar situaciones irregulares o anómalas, mediante normas sencillas y visibles para todos.

“Aunque las etapas previas de las 5S pueden aplicarse únicamente de manera puntual, en esta etapa (seiketsu) se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día. Para conseguir esto, las normas siguientes son de ayuda:”

- Hacer evidentes las consignas «cantidades mínimas» e «identificación de zonas».
- Favorecer una gestión visual.
- Estandarizar los métodos operatorios.
- Formar al personal en los estándares.

1.5.5 Mantenimiento de la disciplina (shitsuke): seguir mejorando. Con esta etapa se pretende trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas, comprobando el seguimiento del sistema 5S y elaborando acciones de mejora continua, cerrando el ciclo PDCA (Planificar, hacer, verificar y actuar) . Si esta etapa se aplica sin el rigor necesario, el sistema 5S pierde su eficacia.

“Establece un control riguroso de la aplicación del sistema. Tras realizar ese control, comparando los resultados obtenidos con los estándares y los objetivos establecidos, se documentan las conclusiones y, si es necesario, se modifican los procesos y los estándares para alcanzar los objetivos.

Mediante esta etapa se pretende obtener una comprobación continua y fiable de la aplicación del método de las 5S y el apoyo del personal implicado, sin olvidar que el método es un medio, no un fin en sí mismo.

Pasos comunes de cada una de las etapas. La implementación de cada una de las 5´S se lleva a cabo siguiendo cuatro pasos:”

1. Preparación: formación respecto a la metodología y planificación de actividades.
2. Acción: búsqueda e identificación, según la etapa, de elementos innecesarios, desordenados (necesidades de identificación y ubicación), suciedad, etc.
3. Análisis y decisión en equipo de las propuestas de mejora que a continuación se ejecutan.
4. Documentación de conclusiones establecidas en los pasos anteriores.

1.6 Curso grama Analítico

El curso grama analítico se establece en forma análoga al sinóptico, pero utilizando, además de los símbolos de operación e inspección, los de transporte, espera y almacenamiento.

“Sea cual sea la base del curso grama que se establezca, siempre se utilizan los mismos símbolos y se aplican procedimientos similares. En realidad sólo suele haber un formulario impreso único par los tres tipos, con un encabezamiento donde figura la inscripción “Operario/material/equipo”, y se tachan los dos que no corresponden.”

Como es mucho más detallado, el curso grama analítico no abarca, por lo general tantas operaciones por hoja como puede hacerlo el sinóptico, de modo que se acostumbra establecer un curso grama aparte para cada pieza importante de un ensamblado, a fin de poder estudiar por separado las manipulaciones, esperas y almacenamientos de que es objeto cada una. Por eso, el curso grama analítico suele consistir en una sola línea.

“Antes de examinar todas las aplicaciones posibles del curso grama analítico como medio de mirar con ojos críticos el trabajo e idear después

métodos más adecuados, vale la pena señalar ciertos aspectos que nunca deben olvidarse durante la preparación de los diagramas. Son importantes porque se trata del instrumento más eficaz para perfeccionar los métodos: sea cual fuere la técnica que se utilice más adelante, la preparación del diagrama es siempre el primer paso.

1. Con la representación gráfica de los hechos se obtiene una visión general de lo que sucede y se entienden más fácilmente tanto los hechos en sí como su relación mutua.

2. Los gráficos ilustran con claridad la forma en que se efectúa un trabajo. Aun cuando los capataces y los obreros no estén al tanto de las técnicas de registro, pueden comprender que un gráfico o diagrama con muchos símbolos de espera o transporte indica la necesidad de introducir modificaciones en los métodos de trabajo.

3. Los detalles que figuran en el diagrama deben recogerse por observación directa. Una vez inscritos, puede uno despreocuparse de recordarlos, pero ahí quedan para consultarlos, o para utilizarlos como ejemplo al dar explicaciones a terceros. Los curso gramas no deberán hacerse de memoria, sino a medida que se observa el trabajo (salvo, cuando se trate de ilustrar un proyecto para el futuro). Deben confirmarse con el capataz los detalles registrados en el gráfico. Esta confirmación responde a dos propósitos: verificar la corrección de los datos y poner de relieve la importancia de la contribución del capataz.

4. Los curso gramas basados en observaciones directas deberán pasarse en limpio con el mayor cuidado y exactitud, puesto que las copias se utilizarán para explicar proyectos de normalización del trabajo o de mejora de los métodos, y un diagrama poco prolijo puede dar mala impresión y puede causar errores.

5. Para que siempre sigan sirviendo de referencia y den el máximo posible de información, todos los diagramas deberían llevar como encabezamiento espacios donde apuntar:

El nombre del producto, material o equipo representado, con el número del dibujo o número de clave.

- El trabajo o proceso que se realice, indicando claramente el punto de partida y de término y si el método es el utilizado o el proyectado.
- El lugar en que se efectúa la operación (departamento, fábrica, local, etc.)
- El número de referencia del diagrama y de la hoja y el número de hojas.
- El nombre del observador y, en caso oportuno, el de la persona que aprueba el diagrama.

- La fecha de estudio.
- La clave de los símbolos empleados, por si acaso utilizan el diagrama posteriormente personas habituadas a símbolos distintos. Resulta práctico exponerlos como parte de un cuadro que resuma las actividades según los métodos actuales y según los propuestos.
- Un resumen de la distancia, tiempo y, si se juzga conveniente, costo de la mano de obra y de los materiales, para poder comparar los métodos antiguos con los nuevos.

6. Antes de dar por terminado el diagrama, se debe verificar lo siguiente:

- ¿Se han registrado los hechos correctamente?
- ¿Se han hecho demasiadas suposiciones y es la investigación tan incompleta que quizá sea inexacta?
- ¿Se han registrado todos los hechos que constituyen el proceso?"

1.7 Medición del Trabajo⁷

La medición del trabajo es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado en llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida

“Está demostrado que el estudio de métodos es una de las principales técnicas para reducir el trabajo que lleva el producto o el procesos mediante la investigación sistemática y el examen crítico de los métodos y procesos existentes y el hallazgo e implantación de métodos mejores.”

El estudio de métodos es la técnica principal para reducir la cantidad de trabajo, principalmente al eliminar movimientos innecesarios del material o de los operarios y sustituir métodos malos por buenos. La medición del trabajo, a su vez, sirve para investigar, reducir y finalmente eliminar el tiempo improductivo, es decir, es el tiempo durante el cual no se ejecuta trabajo productivo, por cualquier causa que sea

“En efecto la medición del trabajo , como su nombre lo indica, es el medio por el cual la dirección puede medir el tiempo que se invierte en ejecutar una operación o una serie de operaciones de tal forma que el tiempo improductivo se destaque y sea posible separarlo del tiempo productivo. Así se descubren sus existencia, naturaleza e importancia, que antes estaban ocultas dentro del tiempo total. Es sorprendente la cantidad de tiempo improductivo incorporado en los procesos de las fabricas que nunca han aplicado medición del trabajo, de modo que o bien no se sospechaba o se consideraba como cosa corriente e inevitable.”

⁷ ORGANIZACIÓN internacional para el Trabajo, *Introducción al Estudio del Trabajo* - 4ta Edición pág. 252

Además de revelar la existencia del tiempo improductivo, también sirve para fijar tiempos, tipo de ejecución del trabajo, y si más adelante surgen tiempos improductivos, se notara inmediatamente por que la operación tardará más que el tiempo tipo, y la dirección pronto se enterará

1.8 Estandarización de procesos

El concepto moderno de calidad implica una revolución del pensamiento gerencial sabiendo que su puesta en marcha permite mejorar la eficiencia productiva. Por tanto el convencimiento, compromiso y liderazgo por parte de la alta dirección es el primer gran paso que debemos dar al iniciar el proceso de estandarización.

La estandarización debe abarcar todos los procesos desarrollados en la empresa que tengan influencia sobre la calidad de los productos y servicios.

“ Hay que recordar que al estandarizar los procesos, buscamos establecer la mejor forma de hacer las cosas para obtener calidad uniforme y productos estandarizados, solo así mantendremos la preferencia de los clientes, reducimos la variación y logramos mayor eficiencia productiva.”

“Desarrollar un sistema de gestión de calidad con procesos estandarizados en una organización significa construir una nueva estructura con cultura y sabiduría propias las cuales generen un ambiente de confianza y participación del personal.”

Los pasos para estandarizar nuestros procesos estarán basados en establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de gestión de Calidad para asegurar la conformidad con los requisitos especificados.

Por Qué Estandarizar Nuestros Procesos

El no contar con procesos estandarizados, conlleva a las empresas de nuestro sector a incurrir en problemas como:

- Fallas en la programación
- Falta de insumos o insumos fuera de especificación
- Indefinición de los procesos (Servicios fuera de especificación)
- Falta de planificación (fallas en los programas)
- Personas dedicadas a apagar incendios antes que trabajar en la prevención.
- Sobrecostos por reproceso o compras innecesarias
- Poco o nulo mejoramiento del sistema de gestión

- Quejas constantes de los clientes (pérdida de imagen por servicios de menor calidad)
- Falta de información, registros y trazabilidad (decisiones erradas en el manejo)
- Insatisfacción del cliente y pérdida de mercado (pérdida de confianza en el Servicio)
- Etc.

Beneficios

- Los procesos en la empresa están debidamente documentados y controlados (procesos estandarizados)
- Mejora la comunicación interna entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Mejora la eficiencia y la productividad (se optimiza el uso de los recursos de fabricación)
- Genera un ambiente de confianza, seguridad y mayor participación en todos los niveles.
- Permite el entrenamiento de las personas (promueve el desarrollo de material de capacitación a todo nivel)
- Permite establecer y utilizar estándares en los procesos.
- Favorece el control estadístico de los procesos, ayudando a reducir la variación.
- Reducción de los costos por no conformidades del servicio (ahorro de gastos debidos a la no calidad)
- Permite incrementar los ingresos y el beneficio empresarial.
- Mejora la competitividad de la empresa al mejorar la imagen de calidad.
- Permite alcanzar nuevos mercados con mejores precios y servicios de calidad.
- Contribuye a exceder la satisfacción de los clientes.

1.9 KNOW HOW⁸

“El término know how proviene del inglés (saber cómo o saber hacer) y tiene directa relación con la tecnología ya que supone la idea de poseer las habilidades técnicas necesarias que son requeridas en diferentes áreas, por ejemplo la informática, la ingeniería, etc. También se aplica normalmente en empresas en las que es necesario poseer determinados saberes y capacidades para algunos puestos más específicos, por ejemplo, el diseño de proyectos, la selección de personal, el trabajo con grupos, el desarrollo de planes, etc. Muchas veces, este saber cómo manejarse en el mundo

⁸ CHARAN Ram, "The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't" Editorial Crown Business, 2000

empresarial o en el ámbito de la tecnología está vinculado con saberes o conocimientos no adquiridos académicamente sino a través de la práctica y el perfeccionamiento diarios. En este sentido, el término know how da por sentado cierto nivel de talento y capacidad personal.”

En lo que hace específicamente a la tecnología, la noción de know how es utilizada más que nada en el sentido de saber cómo transferir y/o manejar equipos, programas y dispositivos, fórmulas, diseños y métodos de manera conjunta y ordenada. También puede estar relacionada con la correcta utilización y organización de patentes, códigos y permisos relacionados con la compra y venta de material tecnológico. El know how en este sentido se utiliza para proteger el material y la propiedad privada de individuos o instituciones a la hora de vender y comerciar productos tecnológicos.”

2. Metodología

Como metodología se implemento “La organización por procesos “: es un modelo de administración que busca que todas las empresas tengan una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, mas capacidad parar aprender, mas capacidad de crear valor y una mayor orientación hacia el logro de los objetivos, que deben ser medibles en el tiempo y comparables estadísticamente, para facilitar la retroalimentación del sistema, y el mejoramiento continuo, el”*Balanced Score Card*” surge como herramienta de control y seguimiento.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Normalizar el proceso para la prestación de los servicios del área de extensión universitaria y velar por su mantenimiento, basado en herramientas de la ingeniería industrial, Tomando como piloto el CENTRO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

2.1.2 Objetivo Especifico

1. Diagnosticar la situación actual de todos los procesos para la prestación de los servicios de extensión: CENTRO DE IDIOMAS Y EDUCACIÓN CONTINUA, APOYO SOCIAL Y EL CENTRO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
2. Realizar una encuesta con los clientes internos y externos del proceso para identificar las necesidades puntuales y crear la misión, visión y la política de calidad de extensión.
3. Estructurar un plan para el seguimiento y mantenimiento del sistema de gestión del área de extensión, en busca de la normalización y mejoramiento continuo.
4. Diseñar una lista de chequeo de actividades para la gestión de la información del proceso de asesoramiento con el objetivo de normalizar el servicio.
5. Realizar la caracterización de los procesos identificando el objetivo, el alcance, los proveedores y los clientes, con el objeto de crear la plataforma estratégica de extensión.
6. Realizar un cuadro de mando integral para la DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN donde se puedan alinear los objetivos específicos de cada proceso con los objetivos de extensión.
7. Documentar las ideas de empresa, empresa en formación o empresa creada; a través del seguimiento a las asesorías y la retroalimentación de las mismas, con el objetivo iniciar la construcción de una base de datos que permita llevar una trazabilidad.

3. Diagnostico

3.1 OBJETIVOS POR PROCESOS⁹

3.1.1 Objetivo proyección social (extensión):

Planear y coordinar diferentes acciones que fortalezcan la interacción e integración con la comunidad interna y externa colocando al servicio de la sociedad los productos derivados de la docencia y la investigación que generen valor a la sociedad y a la Corporación. Por medio de la planeación estratégica se identifican las posibles relaciones de cooperación que se gestionan a través de la naturaleza del proyecto, contando con un equipo de profesionales.

3.1.2 Centro de innovación y desarrollo empresarial

La relación con el entorno será entendida como la interacción de doble vía de la Corporación con los diferentes actores de la sociedad. En este sentido, la institución debe procurar fortalecer la interacción universidad, empresa y estado, manteniendo relaciones pertinentes y propositivas para el mejoramiento social, incorporando en el quehacer institucional los requerimientos del medio y generando nuevas fuentes de ingreso para la institución.

3.1.3 Gestión de la Educación Continua y de Idiomas

Fortalecer competencias de la sociedad a través de la oferta de servicios de formación pertinente y de calidad, respaldados por las diferentes unidades académicas y administrativas de la institución.

3.1.4 Gestión de Proyección Social

Identificar y plantear soluciones a problemáticas de población vulnerable que este en el radio de acción de la Corporación

3.2 CONTEXTUALIZACIÓN CENTRO DE INNOVACION Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

La Dirección de Extensión de la Institución cuenta con un equipo de profesionales que trabajan para fomentar la creación y el fortalecimiento empresarial y para brindar servicios de capacitación, asesoría y acompañamiento en temas de emprendimiento a los habitantes del Aburrá Sur y el Suroeste Antioqueño.

3.2.1 Emprendimiento de base social

Permite a los asistentes participar en procesos de formación, asesoría,

⁹ Ver Anexo 1

acompañamiento y fortalecimiento empresarial para sus planes de negocio o unidades productivas.

3.2.2 Diplomado en Emprendimiento

Los participantes reciben formación en áreas propias del emprendimiento como finanzas, mercadeo, procesos, comunicación, publicidad y liderazgo. También se capacitan en aspectos relacionados con el desarrollo humano y en mejorar sus capacidades técnicas y sociales para buscar empleo.

3.2.3 Capacitación específica

Las personas que se benefician del servicio de emprendimiento de base social también reciben en promedio 20 horas de capacitación específica de acuerdo con el sector económico al que pertenezca su unidad productiva, en aspectos relacionados con la producción y los servicios propios de su negocio.

3.2.4 Acompañamiento

Los beneficiarios del servicio de emprendimiento de base social, reciben además un año de asesoría y acompañamiento para fortalecer su unidad productiva y contribuir con su permanencia en el tiempo.

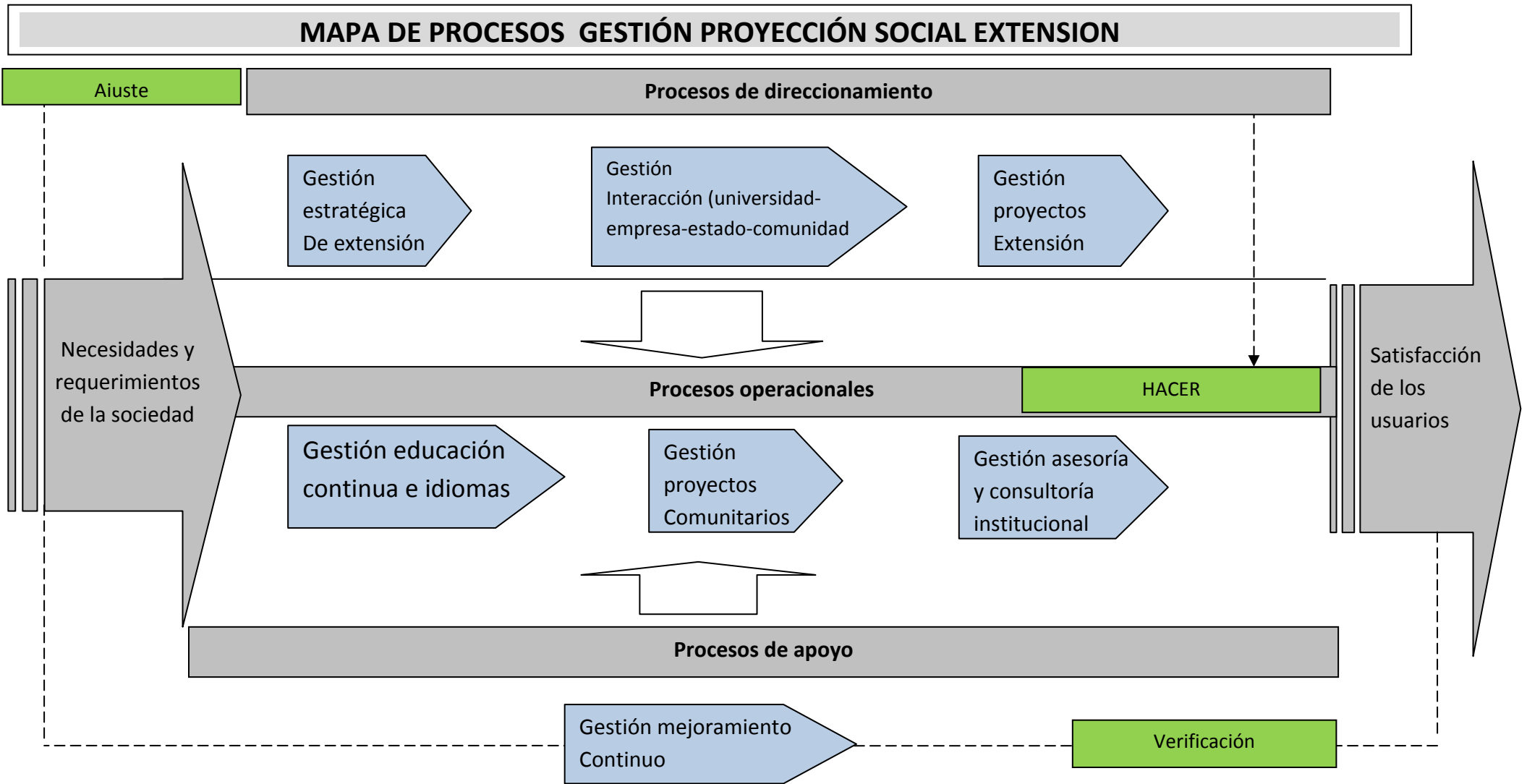
3.2.5 Muestra Empresarial

Este evento se organiza con el objetivo de dar a conocer las diferentes unidades productivas de los emprendedores y empresarios del Aburrá Sur y el Suroeste Antioqueño. Asimismo, se convierte en la oportunidad para que los beneficiarios establezca relaciones comerciales y laborales con proveedores, clientes y otras entidades comerciales del sector.

3.2.6 Emprendimiento universitario

Tiene como objetivo asesorar y acompañar a los estudiantes y egresados de la Corporación, así como a egresados de otras universidades, en el proceso de elaboración del plan de negocio y del fortalecimiento de su unidad productiva.

Ilustración 1 Gestión por procesos



4. Estado Inicial

4.1 Sistema de gestión centro de innovación y Desarrollo empresarial

El CIFE cuenta con un sistema de gestión por procesos, con una estructura operativa y unos instructivos definidos.

La codificación, el control, los encargados del proceso y los procedimientos no están definidos, el sistema de gestión se encuentra en su primera etapa de agrupación de formatos. La documentación que se diligencia por medio de las herramientas de gestión ordenadas de manera secuencial definida en el instructivo de cada del procesos de asesoramiento y de cada uno de los asesores.

El método de gestión utilizado por el centro de innovación y fortalecimiento empresarial estaba basado en el control de los formatos implementados en cada uno de los subprocesos (emprendimiento universitario, base tecnológica y social) pero no define la manera como se retroalimenta y se gestionan los datos y la información obtenida.

No se cuenta con un listado maestro de registros y de formatos que permita agilizar el uso del sistema de gestión

Es el proceso más desarrollado y controlado, cuenta con procedimientos donde identificamos el ciclo PHVA como herramienta predominante de gestión, la verificación o mejoramiento continuo no es documentado en algún medio físico o digital, pero es puesto en común con todo el equipo de trabajo. Los instructivos son utilizados para el empalme del personal nuevo.

La descripción de cargos para cada uno de los asesores permite identificar las funciones y objetivos de cada uno, de acuerdo al ciclo PHVA independiente del subproceso en que se está trabajando.

La caracterización del proceso y los subprocesos (emprendimiento social, Emprendimiento Universitario) poseen cada uno sus indicadores de medida de acuerdo a la meta propuesta en el cuadro de mando para el año, estos objetivos e indicadores son articulados con los objetivos de la dirección de extensión que se actualizan periódicamente por el asesor financiero o productivo.

No se cuenta con la descripción del cargo del coordinador del CENTRO DE INNOVACION Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

En general se cuenta con sistema de gestión que opera en toda la cadena de valor.

La revisión de los indicadores solo se hace anual, para el informe de gestión que se presenta al director de extensión y posteriormente la dirección de la corporación y otras entidades interesadas.

4.2 Apoyo Social:

El objetivo del CENTRO DE APOYO SOCIAL es claro en la identificación y planteamiento de soluciones a problemas sociales, pero su participación no solo se limita al radio de acción de la Corporación teniendo en cuenta los proyectos que se desarrollan actualmente en diferentes corregimientos, municipios, departamentos.

En la caracterización el alcance del proceso se entiende perfectamente, pero no se identifican las estrategias o modelos, para gestionar los proyectos comunitarios, de igual manera los proveedores de los proyectos o de las necesidades, no se identifican de acuerdo a cada una de las actividades

No se cuenta con instructivos que guíen la labor del encargado del proceso. El manejo de la información esta centralizado en el centro de apoyo; algunas actividades son gestionadas y apoyadas por otros procesos a cargo de la Dirección de Extensión como EL CENTRO DE FORTALECIMIENTO E INNOVACION EMPRESARIAL en el caso de las jornadas de motivación.

Los indicadores están definidos y son presentados en el informe de gestión final de cada uno de los proyectos en los que interviene. Al final del año se agrupan y se suma: se obtiene el número de proyectos desarrollados, directa e indirectamente, además de la cantidad de personas beneficiadas.

No se cuenta con la descripción del cargo ni de las funciones, por este motivo el conocimiento operativo y estratégico del proceso “Know How” es propiedad del empleado, generando un alto riesgo y dependencia del proceso

Se identifica una debilidad en la retroalimentación de la evaluación de los programas, debido que la información no es sistematizada de manera estandarizada, para la verificación de los objetivos, los procedimientos y el alcance.

4.3 Centro de idiomas y Educación continúa:

El CENTRO DE IDIOMAS cuenta con un manual de procedimiento claro para la metodología adoptada a través del MARCO COMUN EUROPEO, donde se justifica cada una de las dos metodologías existentes: TASK BASED Y COOPERATIVE LEARNING ofertadas por el centro de idiomas de acuerdo a las necesidades y capacidades de cada estudiante (Niño, Adolescente, Adulto). Se justifican detalladamente: los niveles, módulos, herramientas, tiempos-

horarios, competencias-nivel de desempeño, funciones, evaluaciones, asistencia, asesorías, acompañamiento, reporte de notas.

Se identifican los requisitos aplicables internos y externos (actualizados). El objetivo es claro para el CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA pero no para el CENTRO DE IDIOMAS, Son dos procesos con objetivos e indicadores diferentes

El centro de idiomas y educación continua cuenta con la caracterización de 4 macro-procesos poco detallados que no aseguran la calidad del servicio debido a la poca claridad con que se presentan, no se identifican los siguientes puntos importantes:

1. clientes internos/externos por actividad
2. Etapa para la toma de decisiones a través de un curso-grama,
3. Manejo de la información y lugares de almacenamiento de la información,
4. Retroalimentación
5. Indicadores del CENTRO DE IDIOMAS

No se cuenta con la descripción del cargo ni de las funciones, por este motivo el conocimiento operativo y estratégico del proceso "Know How" es propiedad del empleado, generando un alto riesgo y dependencia del proceso

5. Estructura de plan para seguimiento y mantenimiento del sistema de gestión del área de extensión

Objetivo: NORMALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS SERVICIOS DE EXTENSION

Justificación: si los procesos en la empresa están debidamente documentados y controlados (proceso normalizado) para la actividad de registro de la información: la toma de decisiones será basada en datos actuales y reales, y serán ejecutadas en el menor tiempo posible.

Generar mayor confianza en el cliente actual y el mercado objetivo es la mejor manera de obtener mayores recursos desde la dirección.

Para cada procesos se sigue la misma metodología el responsable de su administración es el dueño de cada proceso

El proceso que genera más información por semana es la actividad de asesoramiento empresarial.

La estructura es la misma para los subprocesos

1. Conocimiento de cada uno de los procedimientos adscrito a la DIRECCION DE EXTENSION con sus respectivos formatos
2. Validar a través del equipo de trabajo los formatos actuales, tener en cuenta la versión del formato
3. En caso que se modifique el formato se debe ingresar al listado maestro de registros, de igual manera los formatos nuevos deben ser aprobados y de común acuerdo con el equipo de trabajo, es importante conocer la finalidad del formato porque esto demuestra el conocimiento del procedimiento estándar.
4. Para el caso del asesoramiento empresarial, el instructivo define la manera en que cada asesor registra la información en el sistema de gestión. El asesor en procesos productivos es el encargado de hacer el seguimiento semanal a las listas de asesoría y comprobar el registro del avance de la asesoría que debe contener las tareas propuestas, las observaciones, el tiempo de la asesoría y las fechas(Actual y de la próxima asesoría)
5. Realizar un informe mensual del número de empresas, ideas y asesorías realizadas.

De esta manera el ciclo PHVA permite establecer y utilizar estándares en los procesos y contribuye con la satisfacción del cliente: internos (directivos e interesados) y externo (comunidad o entidad interesada)

6. Lista de chequeo de actividades para la gestión de la información del proceso de asesoramiento

Objetivo: Normalización del servicio de asesoramiento

Justificación: la eficacia del servicio de asesoramiento, se identifica por medio del crecimiento de las empresas en cada una de las áreas de la gestión empresarial.

Por medio de un diagnóstico al inicio, mediante y al final, del proceso de asesoramiento a través de una herramienta diagnóstica llamada "lista de chequeo", se cuantifican los puntajes obtenidos en cada área y se clasifica un rango determinado. Si el proceso de asesoramiento en la empresa está debidamente documentado se puede llevar una estadística de crecimiento y un historial de actividades realizadas.

1. Revisar la Pertinencia y actualidad de los temas evaluados en la "lista de chequeo"
 - 1.1. En caso que le hagan falta o estén desactualizados los temas se procede a ingresarlos teniendo en cuenta el número de preguntas estándar para cada tema, de esta manera se evita que el rango de calificación varíe
2. Los diagnósticos se realizan por medio de visitas presenciales al establecimiento o planta de producción, cada asesor por cada tema y este es el encargado de ingresar al sistema la información y el rango obtenido
3. Analizar la información obtenida y validarla con los demás miembros del equipo con el objetivo de identificar y abordar las principales necesidades.
4. Diseñar un cronograma de actividades con fechas propuestas y presentarle el plan de trabajo a los propietarios o encargados de la dirección.
5. Seguimiento al cronograma de trabajo: documentar todos los avances de las asesorías en el formato destinado para esta operación.

NOTA: Los clientes deben firmar el formato de asistencia a las asesorías y el asesor debe asegurar el registro fotográfico del momento en que presta el servicio debido que este es un medio de verificación y de control

7. Caracterización de los Procesos

7.1 Dirección de Extensión

7.1 Tabla 1 Caracterización Dirección de Extensión

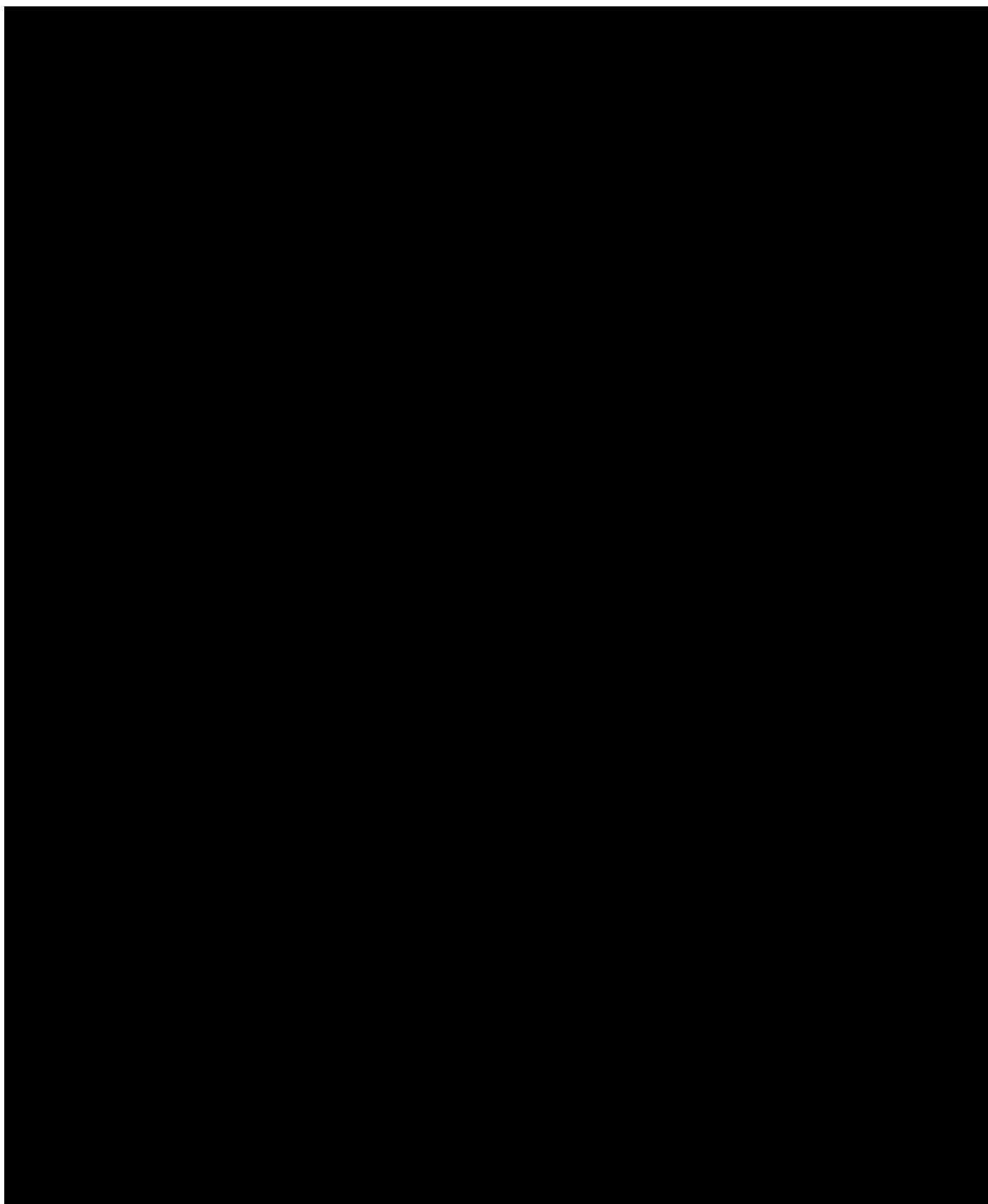
NOMBRE DEL SUBPROCESO	DIRECCION DE EXTENSIÓN	CRAS 01		
TIPO DE PROCESO	ESTRATEGICO _X__ MISIONAL___ DE SOPORTE__	Fecha: 1 de Junio de 2011		
LIDER DE SUBPROCESO	Juan Carlos Buitrago Botero	Versión: 01		
OBJETIVO	PLANEAR Y COORDINAR DIFERENTES ACCIONES QUE FORTALEZCAN LA INTERACION E INTEGRACION CON LA COMUNIDAD INTERNA Y EXTERNA COLOCANDO AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE LA DOCENCIA Y LA INVESTIGACION QUE GENEREN VALOR A LA COMUNIDAD Y A LA CORPORACION			
ALCANCE	INICIA DESDE EL MONITOREO DEL ENTORNO Y LAS NECESIDAD DE LA SOCIEDAD CON VISIÓN PROSPECTIVA, PLANEANDO ESTRATEGIAS Y PROYECTOS, HASTA EL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACION EFECTIVA DE TALES ESTRATEGIAS DE PROYECTOS			
Proveedores	Entradas	Operaciones	Salidas	Usuarios
Concejo Academico	Proyecto Educativo Institucional	Gestión Estratégica de Extensión	Políticas de Extensión Planes estratégicos y Operativos de extensión	COMUNIDAD VULNERABLE
Comité Administrativo	Plan de desarrollo institucional		Gestión interacción: Universidad Empresa Estado	
Rectoria	Planes de Desarrollo, Regionales, Municipales, Departamentales, Nacionales	Gestión Proyectos de Extensión		
Red ASCUN	Agenda de Competitividad		Prestación de Servicios de Extensión	
Sector Productivo	Base de Datos, lineamientos	RETROALIMENTACION		
Sector Social	Análisis del Entorno			
sector Publico	Beneficiarios Docentes Logística			
Grupo de Prospectiva Intersectorial	Formato Encuesta de Satisfacción Herramienta de mejoramiento			
<p>Requisitos aplicables</p> <p>Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estatutos de la Corporación • Proyecto Educativo Institucional • Reglamento Estudiantil • Plan de desarrollo institucional • Reglamento interno de trabajo <p>Externos:</p>				

- Normatividad de la Educación Superior
- Políticas Nacionales de Extensión
- Ley de contratación Publica
- Requisitos de clientes de Servicios

Indicadores
<i>Generación de ingresos por acciones de Extensión</i>
Ingresos generados por extensión en el periodo actual- ingresos generados por extensión en el periodo anterior
Ingresos generados en periodo anterior
<i>Gestión proyectos de extensión:</i>
Proyectos gestionados desde extensión en el periodo actual- # Proyectos gestionados desde extensión en el periodo anterior
Proyectos gestionados desde extensión en el periodo anterior
<i>Acciones de interacción con triple Elice</i>
de acciones de interacción periodo actual-# de alianzas en operación periodo anterior
de alianzas en operación periodo anterior
<i>Ejecución de plan estratégico de extensión:</i>
de acciones desarrolladas
de acciones ejecutadas
<i>Integración de programas:</i>
de docentes que participan en acciones de extensión

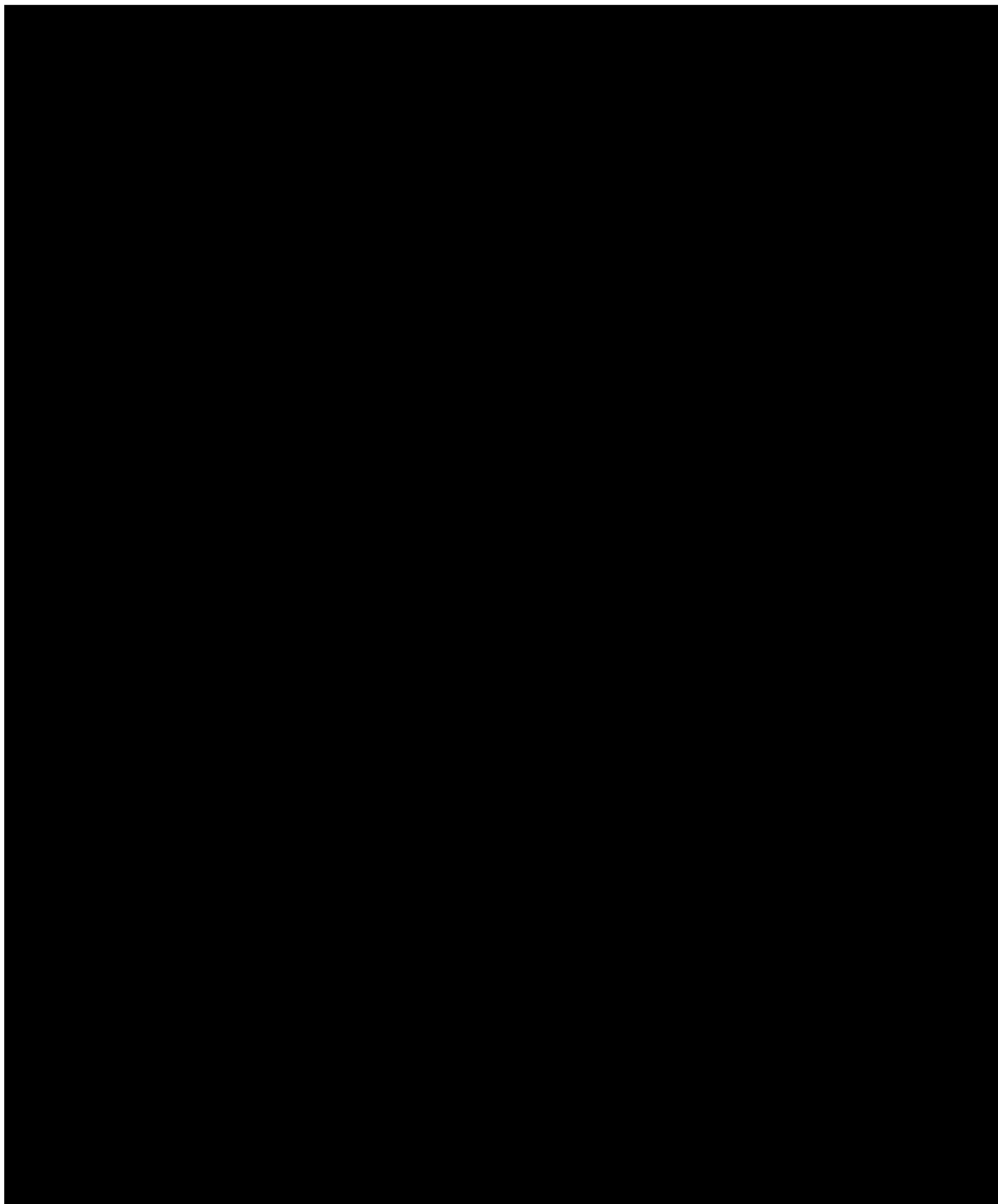
7.2 Centro de Educación Continua

Tabla 2 Caracterización Centro de Educación Continua



7.3 Centro de Idiomas

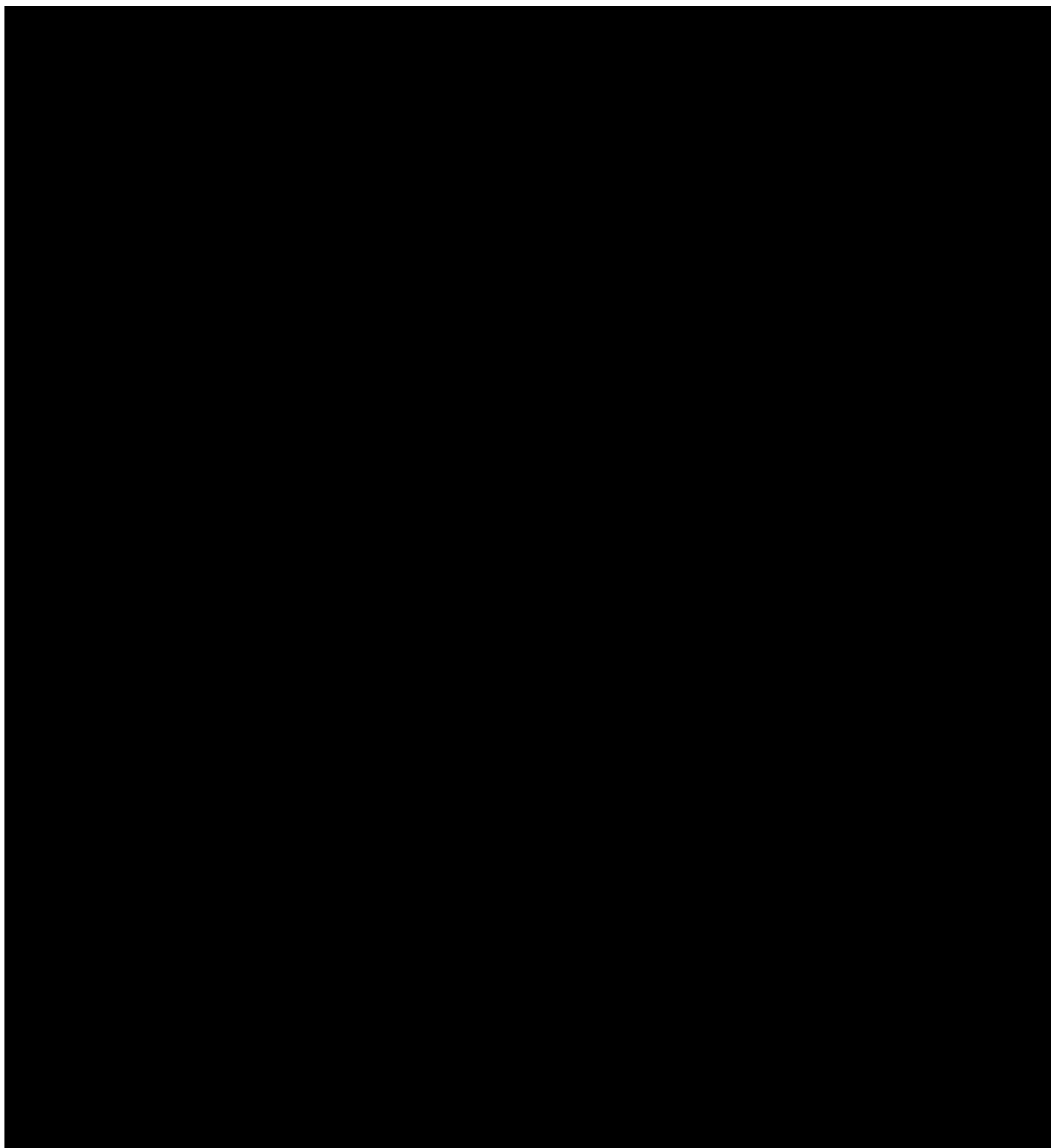
Tabla 3 Caracterización Centro de Idiomas



7.4 Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial

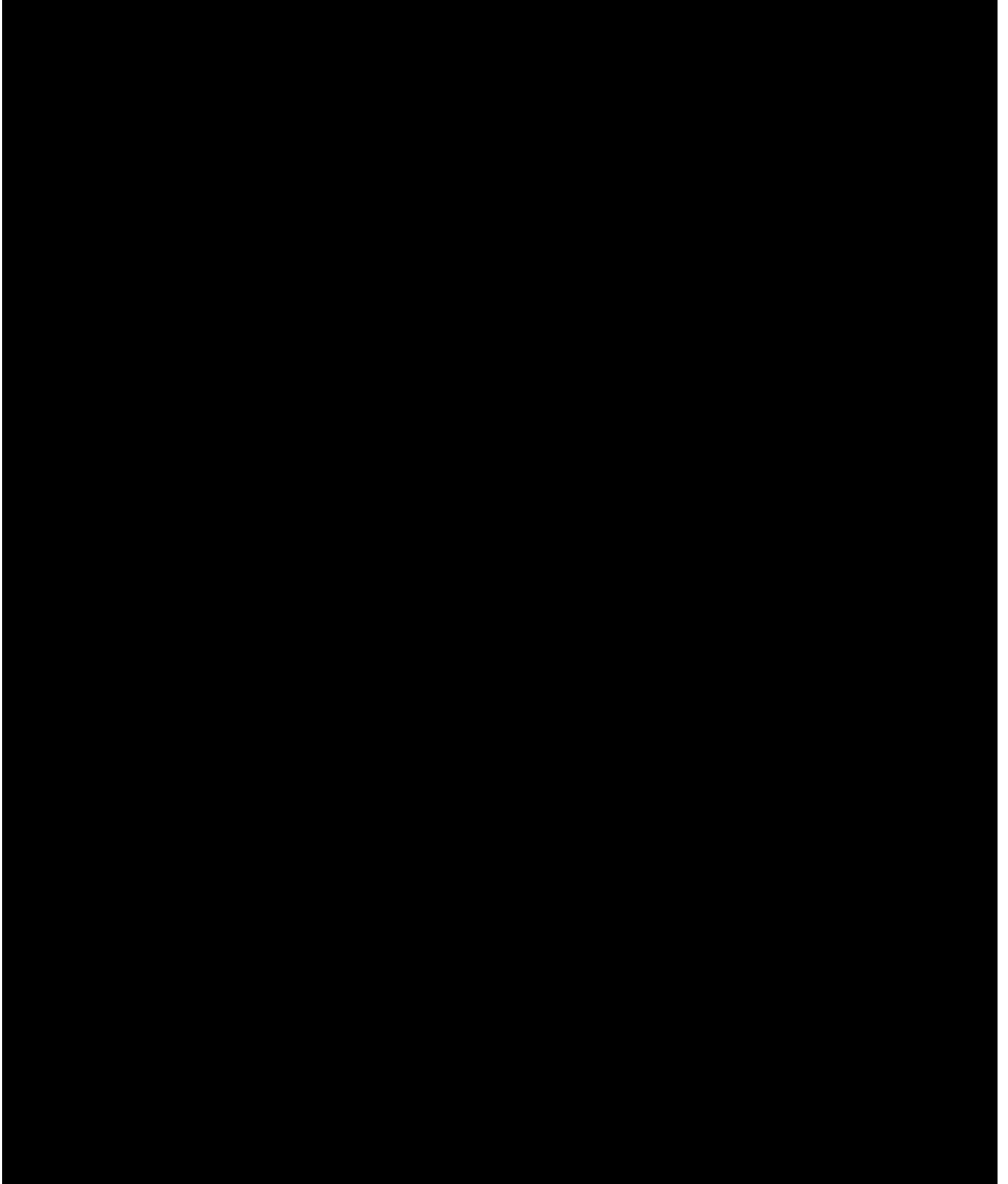
7.4.1 Consultoría empresarial

Tabla 4 Caracterización Emprendimiento de base social



7.4.2 Emprendimiento Universitario

Tabla 5 Caracterización Emprendimiento Universitario



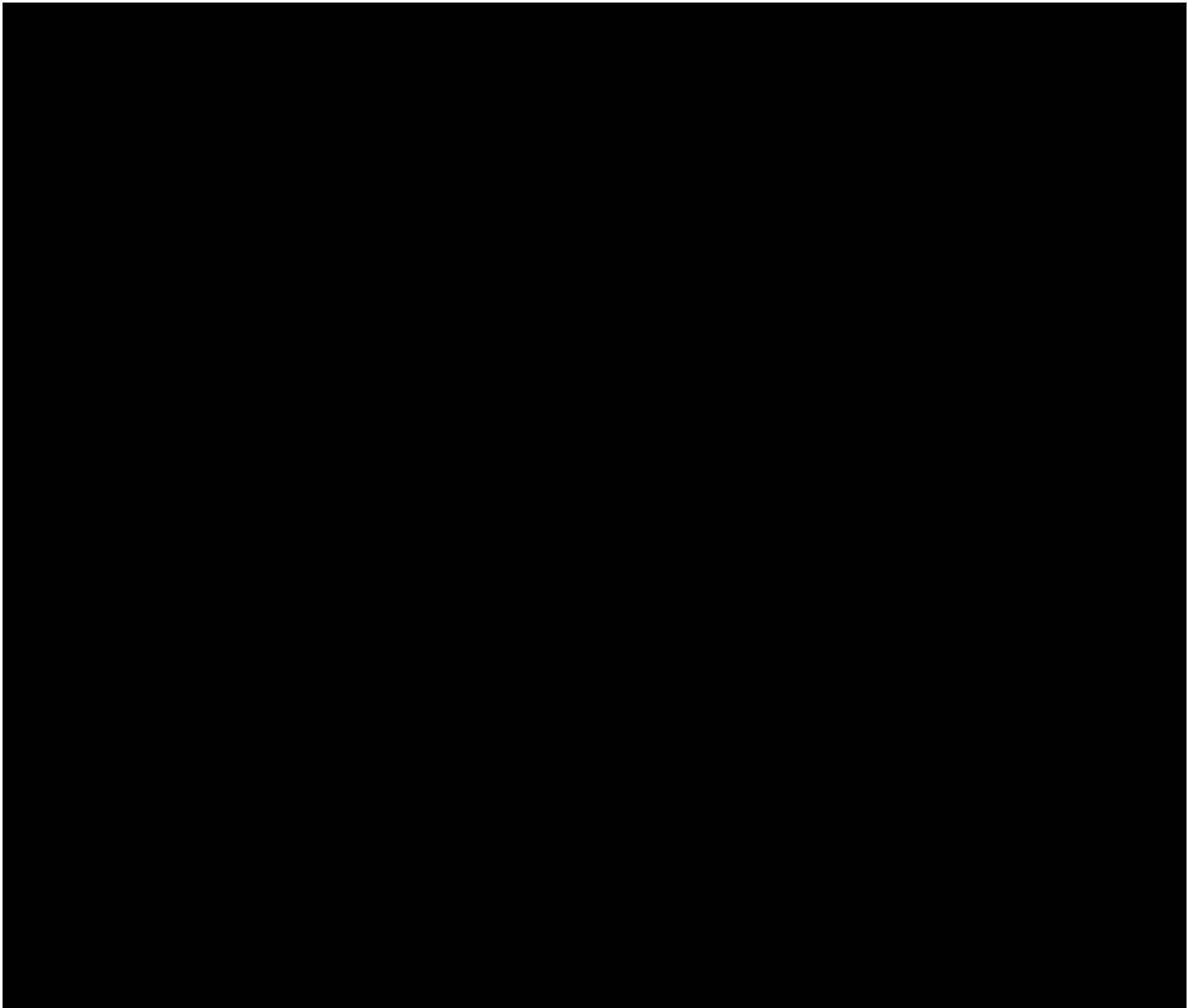
7.4.3 Consultoría Externa

Seguimiento a un plan de trabajo realizado a través del análisis de la información obtenida por medio de un diagnóstico inicial (Lista de chequeo), aplicado a los encargados de gestionar dentro de la empresa cada una de las áreas de la gestión empresarial: finanzas, procesos, mercadeo, comunicaciones, administración.

7.5 Centro de Apoyo Social

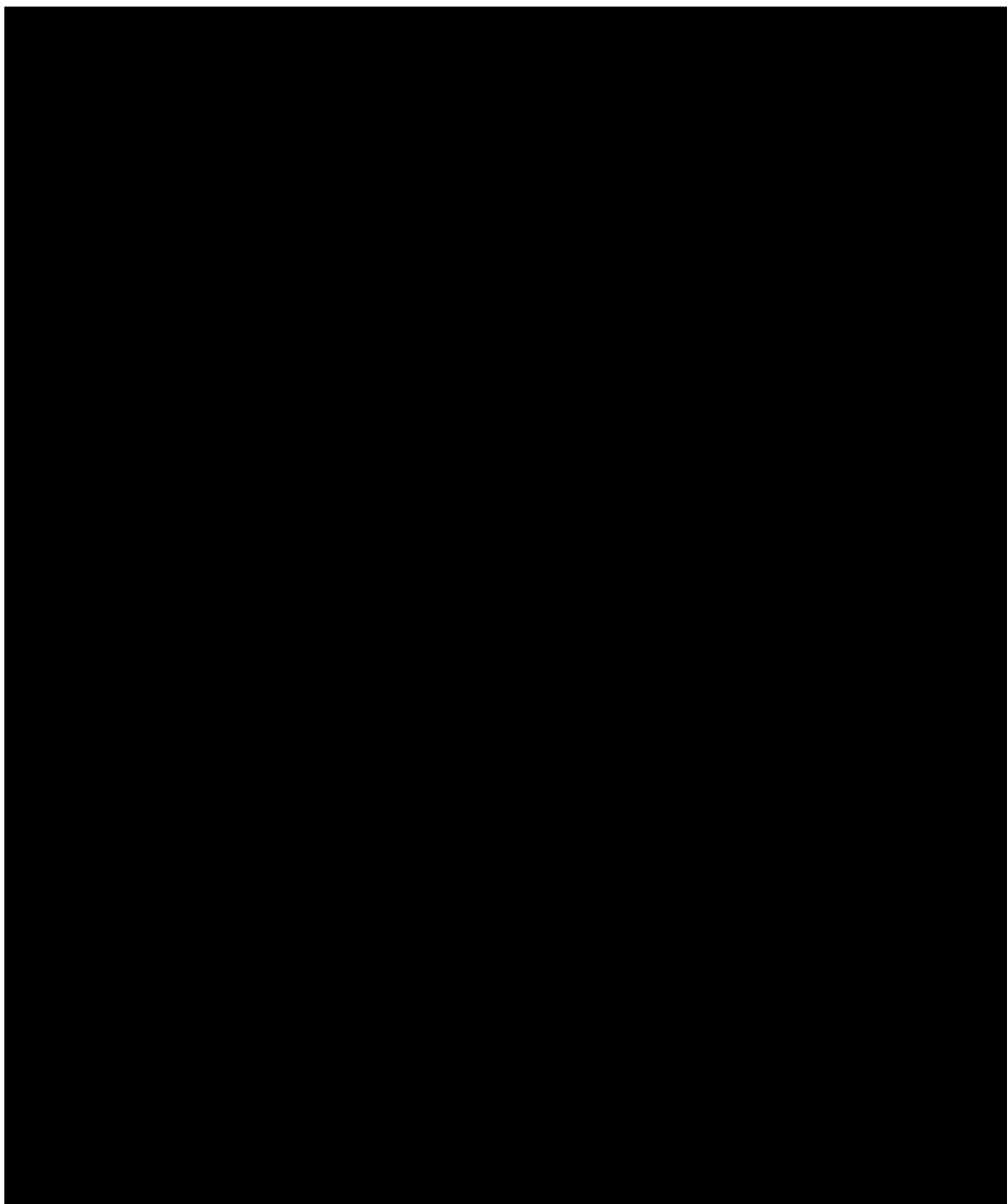
7.5.1 Proyectos Comunitarios

Tabla 6 Caracterización Proyectos Comunitarios



7.5.2 PRE-Universitario y PRE-Icfes

Tabla 7 Caracterización PRE-Universitario y PRE-Icfes



8. Cuadros de Mando Integral Por Proceso

8.1 Tabla 8 Cuadro de Mando Integral-Apoyo Social

	Líder	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Objetivo de Extensión Académica	Plan estratégico	Iniciativa		
APOYO SOCIAL	Luz Beatriz Orrego Flórez	Financiera	Consecución de nuevos recursos financieros	% de ingresos por nuevas fuentes correspondientes a servicios de formación	obtener mayores recursos para programas de PRE-U en el aburra sur o sur oeste antioqueño	\$	formulando plan de impacto social en base a proyectos Pre-U	Presentación de propuestas a entidades públicas o privadas		
				Generar 3 contratos institucionales con colegios privados	Presentación de proyecto a colegios privados.		implementación de estrategias de mejoramiento que aumenten la competitividad			
			Optimizar el uso del recurso financiero	% de ejecución presupuestaria	90% cumplimiento presupuestario		Ajustando el gasto.	Plan de gestión Gastos, programa de inversión		
		Cliente	Ofrecer Servicios formativos sustentables en Pre-U y Pre-icfes para la comunidad suroeste	# de estudiantes que ingresan al programa de Pre-U y Pre-icfes	Pre-Universitario	Pre- Icfes			Plan de Difusión y marketing	Difundir la ventajas competitivas de la universidad
					100 estudiantes por semestre	1000 estudiantes				
				# de estudiantes que terminan el programa de Pre-U y Pre-icfes	90%	1000 estudiantes			Plan Estratégico de Mejoramiento, retroalimentación Año 2010	Sensibilización a padres de familia, acompañamiento académico
				# de estudiantes que acceden a Programas de Educación Superior	80%				Plan Estratégico de Mejoramiento, retroalimentación Año 2010	Sensibilización a padres de familia, acompañamiento académico, Becas, Sistemas de crédito

		Sensibilizar los usuarios con la ventajas competitivas de la universidad	# de estudiantes que acceden a Programas de Educación Superior en la CUL	50%			Plan de Difusión y marketing	Difundir la ventajas competitivas de la universidad, Becas, Sistemas de crédito
Procesos	Lograr la efectiva gestión de los programas de Pre-Universitario y Pre-icfes	# de Estudiantes beneficiados por el Programa	Pre-Universitario	Pre- Icfes			Seguimiento del plan estratégico del proyecto estructurado	Estudiantes que iniciaron, terminaron y accedieron a la educación superior, Medición de impacto
			Aumentar el 20% de estudiantes en Programa Pre-U	Cobertura total de colegios de caldas y 2 privados aledaños				
		% de satisfacción	90%				sistema de evaluación, seguimiento y retroalimentación	Evaluación del nivel de satisfacción
Innovación	Asegurar la utilización total de los cupos ofrecidos para los programas de Pre-U	% de deserción	10%				Realizar seguimiento al proceso con padres de familia y estudiantes	Acompañamiento y estímulo al desempeño. Acciones Correctivas, retroalimentación al micro currículo del programa. Gestión en formación crediticia, asesoría psicológica

8.2 Tabla 9 Cuadro de Mando Integral-Centro de Idiomas

	Líder	Perspectiva	Objetivo	indicador		Meta 2011		Objetivo de Extensión Académica	Plan estratégico	iniciativa
Centro de Idiomas	Wilbert Aley Restrepo Arenas	Financiera	Gestión de mayores ingresos	Cantidad de nuevos recursos financieros		300 Matriculas para estudiantes nivel inferior a 8				
				# de Convenios x periodo Académico	# de Matriculas x Periodo Académico	Ingresos por \$ 250,000.000	3 convenios con otras instituciones			
						Conservar el convenio con IMPRO	Ingresar al Colegio Tercer Milenio			
		Cliente	Formar estudiantes con competencias que puedan expresar gustos y necesidades	# de estudiantes en nivel B1		El 70 % los 300 estudiantes meta: 210		Fortalecer el Centro de Idiomas para ser un producto de calidad interno/externo	Mejoramiento continuo del servicio y del producto	Registro de calidad
				# de estudiantes de 2007 en nivel B1		No Aplica				Alianzas estratégicas
										Acompañamiento y estímulo al desempeño. Acciones Correctivas, retroalimentación al micro currículo del programa, ampliación del horario de servicio
		Procesos	Ofrecer servicios de calidad de acuerdo al	# de estudiantes ingresan 2008 en nivel B1 pasan séptimo semestre	# de estudiantes ingresan 2008 en nivel B2	Pendiente	Pendiente			
# de estudiantes que aprueba examen final en 4 nivel				85% de los estudiantes q inicia el curso lo terminan		Necesidades de la académica y social	Ofrecer métodos didácticos de interacción			

			MCER	# de estudiantes que aprueba examen final de 8 nivel	85% de los estudiantes q inicia el curso lo terminan		n con el estudiante más efectivos	Asesorías personalizadas
								Actividades Conjuntas: Karaoke, Spelling Bee,
								Club de conversación
	Innovación	Mejoramiento continuo de la metodología de enseñanza y la gestión administrativa	# de Metas Alcanzadas	100%			Enfocarse en la Ventaja Competitiva, competir en el mercado : Servicio, Calidad, Garantía, Precio	Competencia en Precio
# de Propuestas de Mejoramiento			4 Propuestas de Mejoramiento para el siguiente periodo			Mejores materiales con medios educativos, espacio físico		
						Seguimiento a los indicadores		
								Selección y cantidad de docentes de planta
								Estandarización del Servicio

8.3 Tabla 10 Cuadro de Mando Integral-Centro de Innovación y Desarrollo empresarial

	Líder	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta 2011	Objetivo de Extensión Académica	Plan estratégico
Centro de Innovación y Fortalecimiento Empresarial	Andrés Felipe Sánchez	Financiera	Gestión de nuevos recursos en los niveles público y privado	Cantidad de nuevos recursos generados	20% de incremento respecto a 2010		Sistema de monitoreo de entorno(Inteligencia competitiva, incluye mercado y competencia)
				# de proyectos de asesoría generados	Desarrollar por lo menos 4 proyectos de asesoría en el año		Explorar oportunidades semanalmente en sector público, privado de cooperación internacional
			Gestión de alianzas, proyectos internos y acciones	Número de proyectos desarrollados con facultades	2 Facultades integradas con proyectos y acción en el CIDE		Gestión portafolio de servicios del centro
				Diseñar un modelo de interacción entre la docencia la investigación y la extensión	1 modelo de gestión de la innovación y el desarrollo empresarial		Formulación de proyectos de acuerdo a los requerimientos identificados o expresados
			Ser parte activa de redes de innovación, emprendimiento y fortalecimiento empresarial en los niveles regionales, departamentales, nacionales e internacionales ,	Número de proyectos y acciones con diferentes organizaciones	2 proyectos presentados a cooperación internacional		Estructuración modelo de gestión para asesoría y consultoría
					2 proyectos presentados a nivel departamental		Diseñar
					4 proyectos presentados a nivel Aburrá Sur		Validar
					4 Proyectos presentados a nivel del Suroeste cercano		Explorar oportunidades semanalmente en sector público, privado y cooperación internacional
				Generar redes con los cuáles se interactúa	Participación activa en 2 redes internacionales		
					Participación activa en una red de emprendimiento		
			Participación activa en una red departamental				

			Participación activa en una red regional		Gestión integración activa a estas redes
			Participación activa en una red local		
			3 Proyectos desarrollados en alianza externa		
Cientes	Fortalecer posicionamiento y una percepción positiva al interior	Porcentaje de conocimiento	100% de conocimiento en materias de la línea de gestión empresarial		Gestión plan de mercadeo y comunicaciones interno
		Porcentaje de participación de la comunidad universitaria en actividades del proceso	Vincularse con el 100% de actividades que tenga que ver con el propósito del proyecto		
		Porcentaje de percepción positiva desde la comunidad	90% de implementación de plan de comunicaciones y de mercadeo interno		
	Fortalecer posicionamiento y una percepción positiva al exterior	Número de medios efectivos abordados en la zona de enfoque	Superior a un medio físico, un medio virtual y un medio radial		Gestión plan de mercadeo y comunicaciones externo
Porcentaje de efectividad de medios en la zona		Superior al 30% de efectividad			
Proceso	Mejorar la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión interno	Nivel de satisfacción	# de Quejas y Reclamos		Gestión de un sistema de calidad interno
		Porcentaje de mejoramiento	50% de incremento en el mejoramiento		
		Porcentaje de gestión del emprendimiento	70% de incremento en la gestión del emprendimiento, 20% en el nivel de creación de empresa, 80% en el nivel de transformación de idea de negocio a plan de negocio y 20% de transformación de plan de negocio a empresa		Gestión cadena de valor emprendimiento

		Innovación y capital humano	Fortalecimiento de competencias técnicas	Número de capacitaciones	2 capacitaciones al año		
			Gestión del conocimiento	Modelos analizados , adaptados	1 nacional		Red de parques de innovación
					1 regional		pro innova
					1 internacional		Transferencia Brazcil

9. Material Complementario

9.1 Descripción del cargo

Asesor: Practicante en ingeniería industrial de apoyo en el área de procesos productivos y administrativos

Área a la cual está adscrito:

Dirección Extensión Corporación universitaria Lasallista.

Cargo del superior inmediato:

Director de Extensión

Misión del cargo:

Apoyar la dirección de Extensión de la Corporación Universitaria Lasallista en el fortalecimiento de las personas que posean ideas de empresa, empresa en formación o empresa creada; a través de asesoramiento en *la estructura de procesos y administrativo*, en total coordinación interdisciplinaria con los otros miembros del equipo de trabajo profesional.

Funciones:

Planeación:

- Realizar la planeación del asesoramiento según directrices de la dirección de Extensión.
- Determinar cronogramas de abordaje de beneficiarios del proyecto.
- Apoyar el diseño e implementación de objetivos, metas e indicadores como insumos para la planeación del área.

Ejecución:

- Cumplir con cronogramas de acompañamiento a las personas.
- Realizar diagnósticos iniciales del área a abordar según coordinación con equipo interdisciplinario.
- Estructurar planes de mejoramiento según diagnóstico inicial.
- Acompañar a las personas beneficiadas por el proyecto en la implementación del plan

Seguimiento:

- Realizar informes de gestión según objetivos e indicadores, y frecuencia determinada por la dirección de Extensión.
- Plantear acciones según seguimiento.

- Implementar acciones de mejora, preventivas y correctivas según el seguimiento que se realiza al proyecto de manera oportuna.

Otras funciones:

Apoyar el Área de Extensión en proyectos que se consideren estratégicos en el tema de soporte empresarial de base social, además es el encargado del manejo de los registros.

9.2 Casos Sobresalientes

ASOMAPRES (Alistamiento)

- Estudio de métodos y tiempos
- Análisis y descripción de cargos
- Curso-grama analítico
- Estandarización del salario
- Reglamento interno de trabajo

AREPAS LA AGUACATALA

- Curso-grama-analítico
- Programación de producción
- Distribución de planta
- Manejo de inventarios

SANDALIAS CONFORT

- Curso-grama-analítico
- Compra de Maquinaria
- Manejo de inventarios

RAPILAVATEX

- Diseño de planta
- Establecimiento de precios y cálculo de costos.
-

9.3 Manejo de la información

Teniendo en cuenta la proyección de área de extensión hacia una futura certificación de calidad ISO 9001-2008 el manejo y control de los registros y de la información es de vital importancia para la gestión administrativa por procesos teniendo en cuenta que es un insumo necesario para la medición del trabajo

10. Resultados

La metodología por procesos fue bien recibida por los coordinadores, y principalmente por la dirección, este compromiso permite continuar con el mejoramiento continuo y con la buena toma de decisiones gracias a información en tiempo real y buena planificación,

El seguimiento a los objetivos medibles desde lo estratégico, táctico y operativo y la estandarización del cada uno de los procesos fue de gran ayuda para el control de las actividades y el seguimiento a la prestación del servicio, reduciendo el tiempo de respuesta y mejorando la visión sistémica de cada uno de los coordinadores de los proceso.

La Trazabilidad es un proceso continuo de documentación que se encuentra actualizado por el control periódico que se le hace a los registros, es una herramienta indispensable para la prestación del servicio y el mejoramiento continuo

Desde el centro de innovación y desarrollo empresarial se continúa implementando un plan estratégico y de mejoramiento productivo con ideas de negocio o empresas en funcionamiento por medio de un plan de trabajo:

- De base social, del aburra sur y sur-oeste antioqueño
- Comunidad universitaria de pregrado, posgrado y egresados

Se cumple la totalidad de las actividades propuestas en el cronograma de trabajo, es importante concluir, la visión sistémica que permite a la dirección el cuadro de mando integral total, porque todas las actividades realizadas están articuladas con la misión de extensión, de esta manera todos los esfuerzos son dirigidos hacia el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

11. Conclusiones

Los resultados del trabajo evidencian el esfuerzo desarrollado a través del periodo de práctica. Las actividades y las herramientas básicas y técnicas utilizadas para abordar las necesidades de las empresas en el proceso de asesoría, demuestran sus fundamentos en la práctica, mostrando resultados a corto plazo, como reducción de tiempo de entrega, reducción de costos, manejo de inventarios, distribución de planta, enfoque basado en el cliente.

El proceso de certificación de calidad continua con la articulación de los objetivos de extensión al Plan de desarrollo Institucional (PEI) que iniciara su construcción en el periodo siguiente y está contemplado hasta el año 2015.

El trabajo desarrollado estuvo en total acuerdo con los conocimientos adquiridos en el pensum del pregrado en ingeniería industrial, siendo un total apoyo para los retos que se presentaron en el proceso de asesoramiento.

El compromiso de la dirección es la mejor manera de salir adelante con cualquier propuesta con la que se pretenda mejorar o estandarizar alguna actividad para hacerla más productiva o eficiente, sin este compromiso los esfuerzos de las personas que ejecutan las tareas no trascienden y se continúan de la misma manera, esperando obtener mejores resultados.

No solo la falta de oportunidades para las empresas de base social es el motivo para la informalidad laboral y la falta de innovación y valor agregado; la cultura y la visión inmediatista son una gran barrera para eliminar paradigmas en torno al mundo empresarial.

El trabajo que desarrolla la Corporación Universidad Lasallista en el Aburra sur y sur-oeste antioqueño es de gran importancia para el desarrollo de la región, teniendo en cuenta los planes a corto plazo que se vienen desarrollando y planeando con las diferentes administraciones de los municipios de este sector geográfico.

12. Bibliografía

PEREIRA, Jorge, ¿Qué es el Know-How?, [en línea] http://www.mercadeo.com/68_know-how.htm {citado el 27 Mayo de 2011}

Juran, Joseph M.), Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran. New York McGraw-Hill 2004 p. 261–275

Escuela de Ciencias Estratégicas Nuevas empresas, otra mentalidad (vol.3 N° 6.)Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana , 2009

KREMER J. Roger. La Oficina Esbelta Manual de Bolsillo (Lean Office).Boston: Don Tapping, 2004

Oficina Internacional del Trabajo. Introducción al estudio del trabajo. México: OIT, 2000. 522p.

CHARAN Ram. The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't. New York: Crown Business, 2007

Norma NCT ISO 9001-2008, Manual Gestión de la Calidad – Directrices Para la gestión por procesos. Bogotá: ICONTEC, 2009

13. Anexos

13.1 Anexo A Lista de chequeo Procesos

FRBS 26 Versión: 01

Fecha:

Nombre de la Unidad Productiva:

Contacto:

Teléfono:



Fecha: DD ___ MM ___ AA ___

PROCESOS / PRODUCCIÓN	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Observaciones:
Lista de Chequeo:	No se ha trabajado	Con intenciones de comenzar	Se hace con muchas dificultades	Es una realidad que está mejorando	Funciona muy bien	
Tiene perfectamente definido su producto o servicio?						
Conoce y tiene claro los proveedores y el proceso de compra (cotizaciones, tramites, tiempos, distribución) de su materia prima e insumos						
Conoce claramente y lo puede asociar esquemáticamente el proceso de producción o servicio que presta su negocio?						
Identifica y conoce algún cuello de botella o factor crítico en el proceso?						
Conoce a la perfección cual es su capacidad de planta instalada?						
Identifica, con precisión, los requerimientos para la elaboración de su producto o servicio, tales como: Materia prima e insumos, maquinaria, equipos, muebles, mano de obra.						
Tiene la empresa un programa de Control de Calidad para los productos o servicios?						
Tiene su negocio alguna estrategia diferenciadora en cuanto a la presentación y distribución del producto final						
Conoce, con precisión y al detalle, los costos de producción de su producto o servicio?						
Están perfectamente definidas las tareas, funciones y responsabilidades para todas las personas que participan en el proceso de producción?						
Tiene conocimiento de que manera le puede agregar valor a su producto o servicio?						
Tienen establecido un sistema posventa que atienda quejas, reclamaciones y garantías?						
Tiene identificada la cadena de valor a la que hace parte(proveedores, otras empresas, comercializadores, actores que apoyen al sector)						
PUNTAJE						TOTAL:

Calificación:

0 - 15 Nulo

16 - 25 Bajo

26 - 40 Medio

41 - 55 Alto

56 - 60 Excelente

13.2 Anexo B Lista de Chequeo Administrativo

FRBS 26 Versión: 01

Fecha:

Nombre de la Unidad Productiva:

Contacto:

Teléfono:



Fecha: DD ___ MM ___ AA ___

ADMINISTRATIVA	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Observaciones:
Lista de Chequeo:	No se ha trabajado	Con intenciones de comenzar	Se hace con muchas dificultades	Es una realidad que está mejorando	Funciona muy bien	
tiene una Misión?						
tiene una visión ?						
Tiene su empresa unos objetivos y metas claras.						
Tiene diseñado un Plan de Accion para alcanzarlos?						
Estan bien definidos los puestos de trabajo?						
Conoce el tipo de personal que se requiere en terminos de competencias, destrezas y habilidades'						
Tiene definidas las funciones, tareas y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo?						
Tiene definido los esquemas de delegacion y toma de decisiones? Tiene su empresa una política o plan de capacitación y entrenamiento?						
Tiene establecida una política de remuneración y salarios?						
Realiza las respectivas contribuciones y afiliaciones de sus empleados?						
Ha elaborado un Manual de Riesgos y los tiene cubiertos?						
Ha elaborado alguna vez un Analisis de Vulnerabilidad o Matriz F.O.D.A?						
Sabe cuales son los requerimientos legales de su actividad? Cumple con todos y cada uno de ellos?Conoce las entidades que le pueden brindar apoyo en este sentido?						
La empresa cuenta con un sistema de control de gestion a traves del cual se mide el progreso de la organización y el cumplimiento de los objetivos						
PUNTAJE						TOTAL:

Calificación:

- 0 - 15 Nulo
- 16 - 25 Bajo
- 26 - 40 Medio
- 41 - 55 Alto
- 56 - 60 Excelente