



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**“DESARROLLO DE PROCESOS EN LA EMPRESA CEFNA ECUADOR
PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD.”**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial**

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia o Competitividad

Autora:

NATIVIDAD DE LAS MERCEDES JIMÉNEZ ZURITA

Director:

MIGUEL AUGUSTO TORRES ALMEIDA. MG.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**“DESARROLLO DE PROCESOS EN LA EMPRESA CEFNA ECUADOR
PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD.”**

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia o Competitividad

Autora:

NATIVIDAD DE LAS MERCEDES JIMÉNEZ ZURITA

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Elva Aíde Llerena Barreno, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. Mg.

f.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Natividad de las Mercedes Jiménez Zurita, portadora de la cédula de ciudadanía N° 171481871-1, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica



Natividad de las Mercedes Jiménez Zurita



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque ha sido el pilar fundamental de mi vida y sus bendiciones diarias me han permitido culminar con éxito cada etapa que he puesto en sus manos.

Agradezco a mis padres quienes son mi motor y mi brío, mis compañeros eternos de vida y mi ejemplo de lucha constante, quienes incansablemente me han apoyado para poder alcanzar el éxito en la vida.

Agradezco a mis hermanos quienes me han brindado su amor y se han sentido orgullosos de cada paso que he dado, es por ellos por quien lucho para ser cada día mejor porque soy su ejemplo a seguir.

Agradezco a mis abuelitos ya que me han guiado desde el cielo y me han acompañado, pero sobre todo a mi abuelita materna que ha estado cada semestre conmigo motivándome e incentivándome para que luche por mis sueños.

Agradezco a Miguelito Torres por ser un excelente docente, pero sobre todo una excelente persona, que ha demostrado que el conocimiento sin humildad no tiene éxito.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato por haberme permitido conocer a los mejores amigos y compañeros de risas.

RESUMEN

CEFNA Ecuador está ubicada en la ciudad de Ambato, brinda servicios de entrenamiento físico y nivelación académica para aspirantes a escuelas militares, policía nacional y bomberos. A pesar de que lleva varios años en funcionamiento no existen procesos lógicos y formalizados, ni un adecuado manejo del talento humano, la mayoría de la estructura se realiza de forma empírica, lo que genera pérdida de clientes. La presente investigación busca estandarizar los procesos para la cual se utiliza un análisis descriptivo en donde se emplea la entrevista y una ficha de observación que permite identificar la problemática de la empresa, con ello se propone establecer un proceso de mejora continua. Los resultados del proyecto de investigación ayudan a definir los procesos y conocer los procedimientos que se deben tomar, se determinó que si se pone en práctica resultaría un cambio en la calidad de la empresa, además de simplificar el trabajo de los empleados. Cabe recalcar que queda planteado el círculo de Deming para realizar un reajuste en los procesos después de un cierto periodo y así mantener el mejoramiento continuo de la calidad.

Palabras claves: procesos, procedimientos, mejoramiento continuo, calidad.

ABSTRACT

CEFNA Ecuador, located in the city of Ambato, provides services in fitness training and remedial education for the applicants to military schools, the national police force and fire department. Regardless of the fact that it has been in operation for quite a few years, there are no logical and formalized processes or adequate management of human resources. Most of its structure is carried out empirically, which is causing the loss of clients. This study aims to standardize processes. To this end, a descriptive analysis is carried out in which an interview and observation sheet are used to help identify the problem of the company and by doing so, propose to establish a process of continuous improvement. The findings of the study help to define the processes and know which procedures should be followed. It was determined that if they are put into practice, there would be a change in quality in the company as well as simplify the work of the employees. It should be noted that the Deming circle is established in order to readjust the processes after a certain period of time and in this way maintain the continuous improvement of quality.

Key words: processes, procedures, continuous improvement, quality.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
FIGURAS.....	x
TABLAS	x
FICHAS.	x
FLUJOGRAMAS.....	x
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Contextualización.....	2
1.3.1 Macro contextualización	2
1.3.2 Meso contextualización:.....	3
1.3.3 Micro contextualización.....	3
1.4 Análisis crítico	4
1.5 Antecedentes del problema	4
1.6 Formulación del problema	4
1.6 Delimitación.....	5
1.6.1 Delimitación Espacial	5
1.7.2 Delimitación Temporal	5
1.8 Justificación.....	5
1.9 Objetivos	6
1.9.1 Objetivo General	6
1.9.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Estado del arte	7

2.2 Fundamentación teórica	11
2.2.1. Calidad	11
2.2.2 Sistema de Gestión de Calidad.....	14
2.2.3 Concepto de Proceso de servicios	18
2.2.4 Gestión de un Sistema de Calidad por procesos.	18
2.2.5 Descripción de las actividades de proceso	19
2.2.6 El seguimiento y la medición de procesos	21
2.2.7 Indiciadores	21
2.2.8 Mejora de los procesos.....	22
2.2.9 Ciclo de mejora continua PHVA (Deming)	23
CAPÍTULO III	28
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Enfoques de investigación	28
3.2. Modalidad de la investigación	28
3.2.2. Investigación de campo.....	29
3.3 Tipos o niveles de investigación	29
3.3.1 Método Descriptivo.....	29
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación	30
3.4.1 Técnicas de investigación	30
3.4.1.1 Entrevista.....	30
3.4.1.2 La observación	30
3.4.2. Instrumentos	30
3.4.2.1. Cuestionario.	31
3.4.2.2 Check list.....	31
3.5 Grupo de estudio	31
CAPÍTULO IV	32
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	32
4.1 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista dirigida a la gerente.....	32
4.2 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los empleados.	
35	
CAPÍTULO V	38
5. PROPUESTA.....	38
5.1 Título de la propuesta.....	38

5.2 Datos informativos	38
5.2.1 Empresa ejecutora	38
5.3 Beneficiarios	38
5.3.1 Ubicación	38
5.4 Antecedentes de la propuesta	39
5.5 Justificación.....	39
5.6 Objetivos	39
5.7 Desarrollo de la propuesta.....	40
5.7.1 Caracterización de la empresa.....	40
5.7.2 Identificación de procesos.....	41
5.7.3 Macro-Procesos.....	42
5.7.4 Diagramas de flujo de los procesos operativos.....	43
5.7.5 Fichas de los procesos.....	68
5.7.6 Procedimientos.....	71
5.7.7 Indicadores	72
5.7.8 Circulo de Deming	73
CAPÍTULO VI.....	75
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
6.1 Conclusiones	75
6.2 Recomendaciones.....	77
ANEXOS	80
1. Entrevista	80
2. <i>Check list</i>	83
3. Hoja de inscripción	84
4. Captura del sistema de la página web de la POLICIA NACIONAL.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURAS

Figura 2.1: Modelo de proceso con entrada	16
Figura 2.2: Ciclo de mejora continua PHVA	24
Figura 5.1: Macro-proceso	43
Figura 5.2: Especificación secuencial FF.AA, Procesos operativos.....	56
Figura 5.3: Especificación secuencial POLICIA NACIONAL, Procesos operativos.	68

TABLAS

Tabla 2.1: Ejemplo de procesos según la Norma ISO 9001:2015	26
Tabla 4.1: <i>Check list</i> , interpretación de resultados	35
Tabla 5.1: Identificación de procesos.....	42
Tabla 5.2: Indicador 1	72
Tabla 5.3: Indicador 2	72
Tabla 5.4: Indicador 3	73
Tabla 5.5: Indicador 4	73

FICHAS

Ficha 5.2: Proceso de atención al cliente	69
Ficha 5.2: Proceso de selección	69
Ficha 5.3: Proceso de facturación	70
Ficha 5.4: Proceso de capacitación	70

FLUJOGRAMAS

Flujograma 5.1: Proceso de atención al cliente (Recepción del cliente).....	45
Flujograma 5.2: Propuesta de Proceso de selección para el ingreso a FF.AA (Requisito previo).....	46

Flujograma 5.3: Propuesta de facturación.....	47
Flujograma 5.4: Propuesta de Atención al cliente (Registro en el sistema e inducción).....	48
Flujograma 5.5: Propuesta de atención al cliente (Informe médico-verificación).....	49
Flujograma 5.6: Propuesta de atención al cliente (Revisión de carpeta)	50
Flujograma 5.7: Propuesta de Capacitación (Pruebas psicológicas y de personalidad)	51
Flujograma 5. 8: Propuesta de Capacitación (Pruebas académicas)	52
Flujograma 5.9: Propuesta de selección (Exámenes médicos)	53
Flujograma 5.10: Propuesta de Capacitación (Pruebas físicas)	54
Flujograma 5.11: Propuesta de atención al cliente (Resultados finales).....	55
Flujograma 5.12: Propuesta de proceso de atención al cliente (Recepción del cliente)	57
Flujograma 5.13: Propuesta de proceso de selección para el ingreso a Policía Nacional (ENES).....	58
Flujograma 5.14: Propuesta de facturación.....	59
Flujograma 5.15: Propuesta de atención al cliente (Registro en el sistema e inducción).....	60
Flujograma 5.16: Propuesta de atención al cliente (Informe médico-verificación)...	61
Flujograma 5.17: Propuesta de atención al cliente (Revisión de carpeta)	61
Flujograma 5.18: Propuesta de capacitación (Pruebas psicológicas y de personalidad)	63
Flujograma 5.19: Propuesta de capacitación (Pruebas físicas)	64
Flujograma 5.20: Propuesta de atención al cliente (Exámenes médicos)	65
Flujograma 5.21: Propuesta de capacitación (Test de confianza).....	66
Flujograma 5.22: Propuesta de atención al cliente (Resultados finales).....	67

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema

“Desarrollo de procesos en la empresa CEFNA ECUADOR para el mejoramiento continuo de la calidad.”

1.2 Planteamiento del problema

“CEFNA ECUADOR”, desde el año 2012 brinda el servicio de entrenamiento físico y nivelación académica en la ciudad de Ambato. La empresa está organizada bajo una administración empírica, donde si bien cada colaborador tiene un puesto en la organización no existe un respaldo de ningún tipo que estipule de forma clara y concisa las actividades y políticas a las que debe someterse, dado el incremento de la competencia en este sector se requiere un control preciso de los roles y procesos que se deben llevar a cabo en la empresa, de manera que se ofrezca un servicio de calidad.

1.3 Contextualización

1.3.1 Macro contextualización

En los últimos años ha incrementado el deseo de los jóvenes ecuatorianos por ser parte de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, y para ser parte de estas instituciones es fundamental pasar por una serie de pruebas que determine si los aspirantes poseen las aptitudes y actitudes necesarias para ser parte de estas gloriosas instituciones.

En el Telégrafo (2016), se indica que desde 2013 hasta junio de 2015 más de 164.499 jóvenes aplicaron para ingresar a la Policía Nacional, de los cuales fueron aceptados 8.827, quienes accedieron luego de rigurosas pruebas diseñadas para identificar en los postulantes las características que necesitan del servidor policial enfocados al trabajo de seguridad con la comunidad. (n.f)

Isolde Morales (2016), directora de la Comisión de reclutamiento del Ministerio del Interior manifestó en una entrevista que incluso desde 2015 los candidatos para ingresar a la escuela de oficiales se escogen de los puntajes más altos de todos los aspirantes que se inscriben para el proceso. (n.f)

Este determinante es un factor fundamental para que crezca el mercado de centros de capacitación para escuelas uniformadas, es así que ahora la competencia se ha incrementado en más de un 100%, y CEFNA ECUADOR se ha visto en la necesidad de fortalecer sus procesos y crear un mejoramiento continuo de calidad como ventaja competitiva frente a los demás institutos.

1.3.2 Meso contextualización:

La provincia de Tungurahua abarca 9 cantones. En una observación realizada el 28 de abril del presente año se detecta que el único sector de Tungurahua que posee cursos de entrenamiento físico y de nivelación académica para ingresar a la Policía Nacional y Fuerzas Armadas es el cantón Ambato. Este cantón posee 8 institutos de este tipo y es por eso que el nivel de competencia tiene un incremento alto. Si tomamos en consideración esto, se debería plantear una estrategia para ser una empresa competitiva y obtener un valor agregado al servicio que dan las otras empresas.

1.3.3 Micro contextualización

CEFNA ECUADOR es una empresa familiar que se encuentra en el mercado desde hace 5 años, cuando se abrió solo manejaba el negocio su propietario, gracias al crecimiento de la empresa en la actualidad son cinco empleados más.

Se cuenta con una gran variedad de servicios como el entrenamiento físico personalizado, curso intensivo de natación, capacitación para el SENESCYT, preparación psicológica, preparación del polígrafo y servicio médico, gracias a la totalidad de servicios que abarca CEFNA ECUADOR ha logrado gran acogida en la ciudad de Ambato y en cantones cercanos, ya que en un solo instituto los aspirantes a policías y militares adquieren toda la preparación para el ingreso a las distintas instituciones del país.

Cabe recalcar que dentro del manejo interno de la empresa, la carencia de un manual de procesos ha generado la deficiencia de la calidad.

1.4 Análisis crítico

El manual de procesos permite identificar todos y cada uno de los procesos y sus actividades con el fin de facilitar el trabajo de sus empleados. A más de proporcionar los procedimientos de ejecución e indicadores para un control adecuado y que sirva como puntos referenciales para un mejoramiento continuo de la calidad de servicio de CEFNA-Ecuador.

1.5 Antecedentes del problema

CEFNA-Ecuador al trabajar de manera empírica, no tiene clarificado los procesos que realiza desde la atención al cliente hasta que termina la capacitación de los aspirantes a policías y militares, lo que genera pérdida de tiempo y de dinero.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación pretende brindar una herramienta de trabajo que permita una mejora continua de la calidad de los servicios.

1.6 Formulación del problema

¿Qué procesos son adecuados para el mejoramiento continuo de calidad en la empresa CEFNA ECUADOR?

1.6 Delimitación

- CAMPO: Administrativo
- ÁREA: Operaciones
- ASPECTO: Procesos

1.6.1 Delimitación Espacial

El presente proyecto de investigación se lo realiza en la empresa "CEFNA ECUADOR" Centro de Entrenamiento Físico y Nivelación Académica, que se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato, en la Av. Cádiz y Av. Zaragoza.

1.7.2 Delimitación Temporal

El lapso de desarrollo del presente proyecto de investigación es en el periodo de octubre 2016 - febrero 2017.

1.8 Justificación

La elaboración de un manual de procesos ayuda a identificar los procesos, sus diagramas de flujo y los procedimientos para mejorar y simplificar el trabajo de los empleados, en busca de mejorar el servicio al cliente y así captar un mayor mercado. Además, sirve como herramienta de control por parte de la gerencia de la empresa y a su vez permite exponer los conocimientos adquiridos por parte del autor.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Desarrollar un manual de procesos en la empresa CEFNA ECUADOR para el mejoramiento continuo de la calidad.

1.9.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa.
2. Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en un desarrollo de procesos y mejoramiento continuo.
3. Levantar los procesos de la empresa
4. Plantear la metodología de Edward Deming para la mejora continuo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

Una organización requiere un juicio de ser, en donde se conozca su misión ya que a partir de ella construye su proceso productivo, en este sentido Serna (1994) expresa que en lo que respecta a la misión “es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión” (p. 180) denotando la importancia de definir la misión que requiere la empresa para obtener un manual de procesos claros.

Chiavenato (2002) denota que “las políticas constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones, reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos, en situaciones que requieren tomar alguna determinación” (p. 95), lo que expresa se requiere analizar la existencia y validez de políticas y objetivos en la empresa.

En el artículo científico de Paucar, Rojas, & Chiriboga (2014) exponen “el levantamiento del proceso fue realizado siguiendo la estructura gráfica denominada Mapa de Procesos que nos permite identificar todos los procesos que tiene la organización para posteriormente clasificarlos” (p.58). Expresando además que esta actividad es fundamental en cualquier empresa para orientar la correcta toma de

decisiones. Así mismo Rosero (2013) presenta un caso de estudio de contexto nacional

expresando que “El diseño del manual de procesos, se inició con el levantamiento de información, diseño de la cadena de valor y mapa de procesos, elaboración del inventario de procesos, caracterización de procesos que incluye la descripción de actividades, diagramas de flujo” (p. 102), que puede usarse como referencia en la presente investigación para definir elementos importantes para el desarrollo de la calidad.

Además, Moreno (2009) menciona que “la revisión detallada y profunda de los procesos de la Organización, identificando rutas críticas, causa-efecto de problemas, riesgos y controles, sincronización con los objetivos estratégicos, y el establecimiento de indicadores de desempeño que permitan medir su eficiencia y efectividad” (p.78). Lo que indica la pauta para determinar los indicadores que podrían utilizarse en el caso de estudio.

En cambio Parrales & Tamayo (2012) establecen que “la selección de los procesos, debe ser un hecho metodológico bien orientado, para evitar que procesos que no tengan la importancia debida generen información poco útil.” (p. 73) Esto resulta útil ya que según los lineamientos que se aplican orientarían a cómo deben definirse los procesos, para mejorar la calidad del servicio.

Al desarrollar su levantamiento de procesos con énfasis en un sistema de calidad total Herrera (2007) expresa que “el enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución

de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta” (p. 233)

Al abordar lo que se refiere a factores de influencia de calidad en una empresa Alcalde (2009) con respecto al talento humano expone que “la calidad no se consigue gracias a los expertos en Calidad, sino a la participación activa de todos los miembros de la empresa” (p.15). Lo que denota la importancia de las relaciones que se forman con los colaboradores en la organización. Cabe recalcar que la mejora continua no es aplicable en todas las organizaciones, ya que se debe cumplir con ciertos parámetros previos a la obtención de la misma, Coronel & Aguirre (2010) citan a Kabboul que define el mejoramiento continuo como “una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.” (p. 56)

Las organizaciones tienen diseños diferentes por ello Cuenca & Lema (2012), plantean una forma de evaluar el servicio de la empresa de estudio exponiendo que es necesario determinar las características y beneficios de cada uno, además presentan un diseño de Manual de Funciones que puede utilizarse como guía para la presente investigación.

Gracias a las recopilaciones de información se pudo llegar a la conclusión que cada uno de los pasos para el desarrollo de procesos en cuanto al mejoramiento continuo de calidad, mejora progresivamente el funcionamiento de las organizaciones.

2.2 Fundamentación teórica

A continuación se detallan específicamente las definiciones de distintos autores que sustentan el presente proyecto, en consecuencia a esto se decidió seleccionar algunos libros para indagar y poder analizar con profundidad.

2.2.1. Calidad

Calidad según Ishikawa (1994) es “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de la calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes” (p. 84).

Desde el punto de vista de Presencia (2014), “Calidad se entiende como el gestionar la empresa abarcando todas las actividades que se realiza en la organización con el fin de obtener los requerimientos o necesidades de los clientes internos y externos” (p. 21)

A continuación se analiza los tres principios básicos de la calidad, que abarca todo lo que se desea poner en práctica para que CEFNA ECUADOR ofrezca un servicio eficiente y de calidad.

Los principios de la calidad

Las normas ISO 9001:2015, establece 7 principios de la gestión de la calidad sin embargo se va a analizar únicamente las relacionadas al proyecto de investigación.

- **Enfoque al cliente**

Alcalde (2009), determina que “Todo el esfuerzo se dirige a conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, teniendo como meta satisfacer, e incluso superar las necesidades del cliente” (p.72)

En los últimos años, la calidad del servicio en algunas áreas se ha perdido, por la carencia de capacitaciones al cliente interno de CEFNA ECUADOR, olvidando que si se tienen empleados satisfechos y capacitados, logran satisfacer las necesidades del cliente externo y logran una mejora de efectividad en los puestos en los que se desenvuelven.

- **Enfoque en los procesos**

Este enfoque es la base del presente trabajo de titulación, ya que la finalidad es el desarrollo de procesos dentro de CEFNA ECUADOR para así obtener un mejoramiento continuo de calidad.

Alcalde (2009) menciona que “Las actividades de la organización se dividen e identifican como diferentes procesos, lo que facilita su gestión y aumenta su eficiencia” (p. 75)

Cabe recalcar que la calidad es tan eficiente como lo son sus procesos, las presentes definiciones serán puestas en práctica como estrategia dentro de CEFNA ECUADOR.

- **Mejora continua**

Según lo mencionado por Alcalde (2009) “se insiste en establecer como objetivo prioritario la mejora continua de todas las actividades de la organización” (p.75)

Gracias a estos puntos de vista desde la gestión de un sistema de calidad es que se va a lograr estructurar un modelo de procesos fundamentados en la calidad para obtener el mejoramiento continuo y así fidelizar a los clientes y aumentar la productividad de la organización.

Salvador García Liñán afirmó en el libro de Alcalde (2009), que “la productividad no es necesariamente menores costos, mayor calidad y mejor servicio. Si no la creación de la estructura que mejore todos los días la administración y los procesos” (p. 90)

Analizando esto, se debe conocer a que se refiere un Sistema de Gestión de Calidad que permita definir una estructura adecuada para el mejoramiento de la calidad de CEFNA ECUADOR.

2.2.2 Sistema de Gestión de Calidad

Este tema es un pilar fundamental para entender con más aseveración lo que se va a realizar dentro de CEFNA ECUADOR.

Sobre este contenido menciona Alcalde (2009) que el Sistema de Gestión de Calidad “es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurarse de que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como las expectativas” (p.72)

Es por eso que se necesita analizar y conocer cada uno de los conceptos que son parte de este tema como la calidad, los procesos, procedimientos, recursos, y entre otros.

- **Definición de procesos**

El proceso según Pérez (2012) es una “Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p. 49)

Desde el punto de vista administrativo Besterfield (2009) menciona que el “proceso se refiere a las actividades comerciales y de producción en una organización. Los procesos comerciales, como compras, ingenierías, contabilidad y ventas, son áreas donde la no conformidad puede representar una oportunidad para mejorar ostensiblemente” (p. 46)

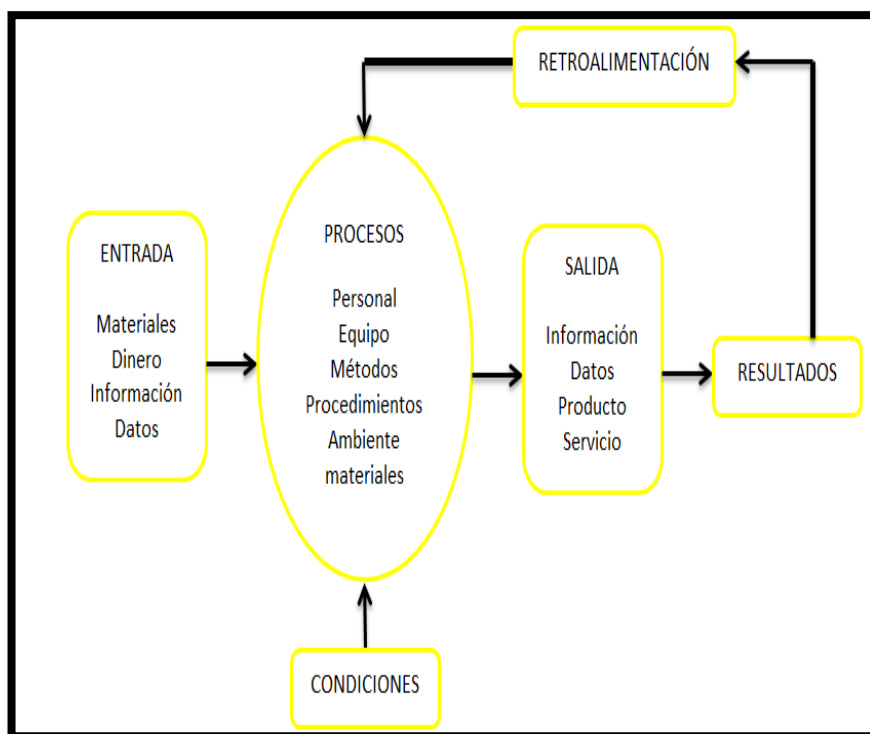
Según Alcalde (2009) menciona que:

Un proceso es una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado (producto o servicio) a partir de unos elementos de entrada y que se vale para ello de unos ciertos recursos. Se podría decir también que es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. (p. 90)

En conclusión, a lo recopilado de distintos autores se puede mencionar que, todo proceso cuenta con entradas que pasan por actividades de valor agregado y de cambio, obteniendo un resultado como un producto, servicio o entrada a otro proceso.

A continuación se muestra un modelo de proceso con entrada y salida, con el que se puede analizar si los resultados obtenidos son los apropiados, por ende se debe tratar de mejorar el proceso. Ver figura 1.

Figura 2.1: Modelo de proceso con entrada



Fuente: Tomado de Control de calidad Dale H, Besterfield 2005. p. 47

Para tener una mejor estructura dentro de los procesos es necesario conocer que parte de estos son los elementos.

✓ Elementos de un procesos

Según Alcalde (2009) un proceso sigue las mismas pautas que un sistema de gestión de calidad.

Estos son:

Entradas: materiales, componentes, información, energía, etc., que son necesarios para realizar.

Salidas: resultado obtenido en el proceso.

Proveedor: es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo)

Cliente: destinatario del proceso (puede ser cliente interno o externo)

Recursos: elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso. (p.91)

Mediante esta indagación CEFNA ECUADOR puede definir su modelo de procesos con sus respectivas entradas y salidas.

Una vez conocidos los elementos que intervienen dentro de un proceso es importante conocer la diferencia entre un proceso y un procedimiento para poder diversificar en CEFNA ECUADOR.

- **Concepto de Procedimiento**

Alcalde (2009), menciona que “Los procedimientos consisten en información de cómo se hace una determinada tarea” (p.91)

Según la norma ISO 9000:2015 “Un procedimiento es la forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso” (n.f)

Mediante la definición de procedimientos se puede detallar los procedimientos de cada una de las actividades y definir de forma precisa estas en CEFNA ECUADOR.

Es esencial reconocer que también existe el concepto bien definido de proceso de servicios, este argumento es importante conocer porque CEFNA ECUADOR brinda servicios.

2.2.3 Concepto de Proceso de servicios

Harrington (1997) menciona que “un proceso de servicio es aquel cuya contribución más importante al bienestar de los demás consista en proporcionar un bien intangible” (p. 386)

CEFNA ECUADOR desea brindar un servicio óptimo con el fin de que el cliente satisfaga todas sus necesidades, se fidelice con la empresa y se sienta parte de ella.

Una vez investigado y estudiado los distintos términos se pueden hablar de cómo gestionar integralmente los procesos que realiza la organización.

2.2.4 Gestión de un Sistema de Calidad por procesos.

Alcalde (2009) en su libro analiza la implementación de este sistema dentro de la organización y llega a la conclusión que están teniendo un gran éxito porque las organizaciones concentran su atención en el resultado que se obtiene de los procesos y no en las tareas o actividades concretas que se realizan en cada uno de ellos. Por otro lado las personas que intervienen saben cuál es el resultado que se esperan obtener de un proceso y que lo importante es que satisfagan las necesidades del cliente interno o externo de dicho proceso (saben lo que tienen que conseguir con su trabajo y para quién lo hacen). (p.93)

Según la norma ISO 9000:2015 “Con un enfoque basado en procesos, se alcanza el resultado deseado más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”

Es así, que se va a poder simplificar el trabajo de los empleados de CEFNA ECUADOR y entregarles el proceso que deben realizar de acuerdo al área en donde se encuentran y trabajar en base a resultados.

2.2.5 Descripción de las actividades de proceso

Para la mejora continua de CEFNA ECUADOR es importante que se describa cada uno de sus procesos de gestión para identificar las actividades, así como los diagramas de flujo y las fichas de proceso.

Alcalde (2009), menciona que “La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprenden dicho proceso se lleva a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo” (p.98)

En secuencia se establece el procedimiento para describir un proceso.

- **Diagrama de flujo**

Alcalde (2009), concluye que “Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporciona un lenguaje común, y que faciliten su interpretación” (p.98)

Cabe recalcar que para verificar si el cumplimiento de los procesos se está realizando de manera adecuada, se debe realizar un alcance de la información recopilada.

- **Ficha de Procesos**

Para aportar más información a los procesos se realiza una ficha, que sirve para detallar las actividades más importantes, para tener un adecuado control de las actividades y su gestión.

Según Alcalde (2009), la ficha de procesos debe contener como mínimo la siguiente información:

Misión: Describe el propósito del proceso, su razón de ser.

Propietario del proceso: Indica que agente de la organización es el responsable del proceso. Esto implica que debe gestionar su correcto funcionamiento, debe tener capacidad de liderar e implicar a todas las personas que participan en el mismo.

Indicadores: Valores numéricos con el cual se puede explicar si el proceso está bajo control.

Variables de control: Son aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación y que pueden influir en el comportamiento del proceso. Permiten conocer con antelación donde se puede actuar para controlar el proceso.

Inspecciones: Son las revisiones que se realizan en el proceso con el fin de controlarlo. (p.100)

Es necesario que una vez que se desarrollen los procesos se realice un seguimiento y control de los mismos.

2.2.6 El seguimiento y la medición de procesos

Las grandes ventajas de planificar una organización como una secuencia de procesos es que se puede conocer su eficacia con un adecuado seguimiento y medición, con el fin de saber en todo momento si los resultados que se están obteniendo están de acuerdo con los objetos previstos. En el caso de que estos objetivos no se cumplan, o que se desee ser más ambicioso con ellos, el seguimiento de los procesos nos da información de cómo se pueden mejorar dichos procesos. (Alcalde, 2009, p.101)

Para lograr esto necesitamos indicadores que ayuden a medir y a controlar los procesos.

2.2.7 Indicadores

Alcalde (2009) afirma que:

Los indicadores del proceso nos dan una idea de lo que hay que medir para conocer la capacidad del proceso y su eficacia.

Con la ayuda de los indicadores se analizan los resultados del proceso y, en el caso de desviación, se realizan las acciones necesarias para que el proceso vuelva a estar bajo control. (p.102)

Los indicadores permiten realizar los correctivos pertinentes en los procesos si estos no se cumplen como están definidos.

Fernández (2012) hace mención a Peter Drucker, quien dijo que “todo lo que se puede medir, se puede mejorar” es por eso que para poder mejorar en las empresas se debe centrar en indicadores para tener todo controlado.

Se puede medir varios aspectos de los procesos como es el funcionamiento, el tiempo que toma el proceso, tiempo de ciclo, resultados, la satisfacción del cliente del mismo, entre otros que depende de las necesidades de sus usuarios. De esta manera, los gerentes podrán tomar decisiones correctoras, preventivas o de mejora acerca del mejoramiento de los procesos en base a datos reales. (p.162)

A continuación, se define la mejora de procesos.

2.2.8 Mejora de los procesos

Según Alcalde (2009), los procesos se crean para producir un determinado resultado y para poder repetir de forma controlada todas las veces que se necesite.

Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo:

- A más repeticiones, más experiencia.
- Compensa el invertir el tiempo que se necesario en mejorar el proceso, ya que los resultados se van a multiplicar por el número de veces que se repite el proceso.
- Del análisis de los datos obtenidos en el seguimiento y medición de los procesos se puede deducir que procesos no logran los resultados planificados y donde hay oportunidades de mejora.
- Una salida con fallas proporcionada por un proceso produce problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recurso, etc.) también podría ocurrir que el proceso no se adaptara a lo que necesita el cliente (necesidad de reconvertir el proceso). En estos casos es de gran utilidad aplicar el ciclo de la mejora continua. (p. 102,103)

CEFNA ECUADOR desea implementar este tipo de herramienta con profundidad para que los procesos de mejora sean permanentes, y uno de los modelos que se puede aplicar es el ciclo de Deming

2.2.9 Ciclo de mejora continua PHVA (Deming)

En todas las empresas existen diversas dificultades y amenazas que día a día afectan a la productividad de las mismas, sin embargo todas estas se pueden solucionar con las herramientas adecuadas.

Al analizar y poner en práctica el ciclo PHVA, que significa: planificar, hacer, verificar y actuar se puede identificar lo que genera el problema que se debe

solucionar. Es fundamental utilizar esta metodología en un sistema de gestión de calidad.

Alcalde (2009) menciona estos de manera específica y objetiva:

(P) Planificar: se establecen los objetivos de mejora que se desea alcanzar.

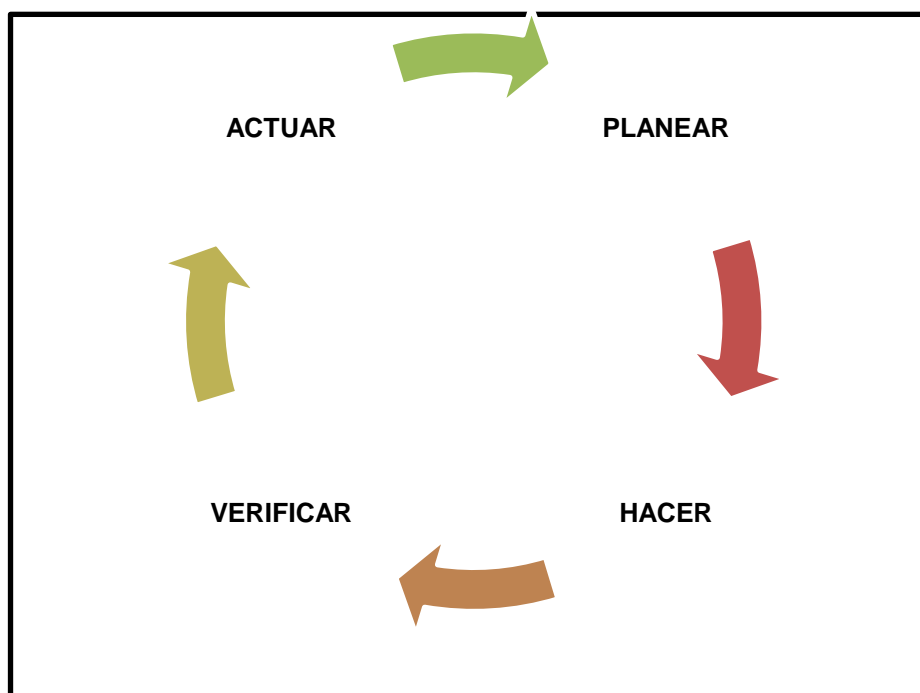
(H) Hacer: se llevan a cabo las actividades planificadas para la mejora del proceso.

(V) Verificar: se comprueba la efectividad de las medidas implantadas con la ayuda del seguimiento y la medición del proceso.

(A) Actuar: en el caso de se haya comprobado que las medidas llevadas a cabo para mejorar el proceso aumentan realmente la eficacia de este, se actualiza el proceso y se implantan las nuevas medidas. En caso contrario se realizan los ajustes necesarios hasta conseguirlo. Como se indica en la figura 2.

Se puede mejorar un proceso con creatividad, imaginación y sentido crítico.

Figura 2.2: Ciclo de mejora continua PHVA



Fuente: tomado de Alcalde, 2009

El mapa de procesos se desarrolla en función del ciclo Domingo y la norma ISO.

- **Mapa de procesos**

Existen cuatro niveles de agrupaciones según la norma ISO 9001:

- 1) **Proceso de planificación:** Son los que están relacionados con la responsabilidad de la dirección.
- 2) **Procesos de gestión de recursos:** Son los que proporcionan y mantienen los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, etc.)
- 3) **Procesos de realización del producto:** Son los que llevan a cabo la producción o la presentación del servicio.
- 4) **Proceso de medición, análisis y mejora:** Son los que hacen el seguimiento de los procesos, los que miden, analizan y establecen acciones de mejora.

Para lograr entender de mejor manera se detalla a continuación ejemplos de procesos según el mapa de procesos. (Tabla 1)

Tabla 2.1: Ejemplo de procesos según la Norma ISO 9001:2015

Proceso de planificación	Procesos de gestión de recursos	Procesos de realización del producto	Proceso de medición, análisis y mejora
Procesos para definir las políticas y objetivos de calidad.	Recursos humanos	Planificación	Procesos de medición, análisis y mejora
Procesos de comunicación	Definición de la estructura.	Procesos relacionados con el cliente.	Conformidad del producto
Revisión por la dirección	Definición del ambiente de trabajo.	Procesos de compra	Conformidad del sistema de gestión
		Control de los dispositivos de seguimiento y de control.	

Fuente: tomado de Alcalde, 2009

Con este ejemplo se diversificará de manera más clara los procesos de CEFNA ECUADOR de acuerdo a los niveles.

A continuación se detallarán tres herramientas para la mejora de procesos que se van a integrar dentro del círculo PHVA.

✓ **Hoja de control**

Corresponde una lista de información necesaria para poder recopilar ideas y analizar los datos.

✓ **Técnica de grupo nominal**

Con esta herramienta, se pueden lograr resultados efectivos, ya que con el aporte de varias personas al mismo tiempo, se puede priorizar en poco tiempo y accionar inmediatamente.

✓ **Muestras de fotos:**

Para procesos de difícil interpretación escrita, se recomienda utilizar esta herramienta con la cual cualquier individuo puede comprender de qué manera proceder. (Presencia, 2004, p. 59) (Mariño, 2001, p. 107)

Gracias a cada una de estas definiciones teóricas se procede al desarrollo del siguiente proceso de investigación para cumplir con los objetivos propuestos.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoques de investigación

En el presente proyecto se aplica el enfoque cualitativo porque se analiza las características de cada uno de los procesos que desarrolla en CEFNA ECUADOR y que permiten elaborar los diagramas y fichas de procesos.

3.2. Modalidad de la investigación

En cuanto a la modalidad bibliográfica es muy importante ya que permite la elaboración del marco teórico, en base al análisis e investigación de temas relacionados con el tema propuesto en libros, periódicos, revistas científicas, e incluso de internet.

Con el desarrollo del marco teórico se mantiene en claro conceptos básicos y los elementos necesarios para elaborar un manual de procesos que permitan el mejoramiento continuo en CEFNA ECUADOR, y de esta manera brindar un servicio de calidad a sus miembros.

3.2.2. Investigación de campo

Como su nombre lo indica esta modalidad permite conocer en tiempo real la situación en la que se encuentra CEFNA ECUADOR, con el fin de analizar los procesos que se realizan, además se determina y detecta falencias que deben ser corregidas u organizadas, para dar cumplimiento con las normas y leyes del país.

Esta información adquirida, se la considera como primaria y con un alto nivel de credibilidad por lo que las dificultades y errores se podrán resolver con rapidez y con estrategias precisas para cada proceso.

3.3 Tipos o niveles de investigación

3.3.1 Método Descriptivo

Se va a utilizar el método descriptivo, a través de este se evaluará ciertas características particulares, además se analiza los datos reunidos para descubrir si las variables están relacionadas al desarrollo de procesos y mejoramiento continuo.

Adicionalmente se describe las actividades que se desarrollan en cada proceso de la empresa a fin de mantenerlas claras por todos los miembros, y que serán plasmados en el manual correspondiente.

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

3.4.1 Técnicas de investigación

Dentro de las técnicas que se utiliza son:

3.4.1.1 Entrevista

La entrevista permite tener una relación directa entre el entrevistado y el entrevistador, se puede conocer el punto de vista de la gerencia, y emitir un análisis sobre el tema.

Antes de realizar la entrevista, es importante ordenar las ideas y preguntas para registrarlas en un cuestionario, sus respuestas deben ser grabadas con el fin de sacar conclusiones y articular un análisis crítico.

3.4.1.2 La observación

Otra de las técnicas importantes y que apoya a la investigación de campo es la observación, ya que permite analizar cada uno de los procesos que se realiza en la empresa y determinar los errores, demoras o decadencia de estos.

3.4.2. Instrumentos

Los instrumentos son los medios necesarios que permiten la recolección y evidencia de datos.

3.4.2.1. Cuestionario.

Formato estructurado con varias preguntas abiertas para poder recabar mayor información.

3.4.2.2 Check list

Lista de aseveraciones o criterios para verificar, controlar o recolectar datos que sirvan de apoyo para que CEFNA ECUADOR sistematice todas sus actividades.

3.5 Grupo de estudio

Se considera grupo de estudio a un conjunto de personas que serán entrevistadas y encuestadas con el fin de obtener información veraz para tomar decisiones.

La empresa está integrada por el gerente y 5 empleados en el área operativa, al considerarse una población pequeña no es necesario realizar el cálculo de la muestra.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez concluida la entrevista realizada al gerente de CEFNA ECUADOR se procede al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en base a esto se va a destacar factores claves para el desarrollo del siguiente proyecto.

Cabe recalcar que además se aplica el *check list* basado en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, EFQM, que permita cruzar información con la entrevista.

4.1 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista dirigida a la gerente.

- **Análisis e Interpretación**

Mediante la entrevista realizada a la gerente propietaria Isabel Zurita se pudo conocer varias falencias que existen dentro de la empresa, y detectar las verdaderas causas que provocan las mismas en CEFNA ECUADOR, básicamente todo se da por el manejo empírico de la empresa, no poseen ningún proceso documentado, además no se ha innovado, ni han existido mejoras dentro de los procesos, los empleados no tienen un control o seguimiento en sus funciones. La empresa cuenta con una estructura pequeña debido a que desde que se emprendió no han incrementado ningún servicio o producto.

CEFNA ECUADOR brinda un servicio basado en el respeto y es personalizado sin embargo se considera que se puede crear un valor agregado dentro de los servicios que

brinda para mejorar la calidad de la empresa. La comunicación dentro de la empresa es únicamente verbal y esto distorsiona la información, lo más competente sería informar a los empleados mediante un oficio y que firmen un registro de recepción ya que si en el caso no se cumple la disposición de manera específica se tendrá un respaldo del mismo.

CEFNA ECUADOR genera valores positivos en los clientes y esto ayuda a que la empresa por el buen servicio haga publicidad de boca a boca. Cabe recalcar que por el momento sería bueno desarrollar procesos claros para mejorar la calidad y así tener un mejoramiento continuo.

4.2 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta realizada a los empleados.

Tabla 4.1: Check list, interpretación de resultados

Criterio	SI	NO
Están definidas las funciones de cada uno de los empleados.	X	
Están documentadas las funciones por escrito.		X
Están definidas las actividades de cada proceso		X
Existen registro o indicadores de los procesos		X
Existe seguimiento o control de los procesos		X
Existe liderazgo en la empresa	X	
Está definido la visión, misión y valores de la empresa	X	
Los recursos para la formación de los aspirantes es adecuado	X	
Se brinda capacitación permanente a los empleados		X
Existe una buena comunicación entre jefes y subalternos	X	
Existe duplicación de funciones	X	
La empresa cuenta con diagramas de procesos		X
Existe una buena relación con los clientes	X	
Se mide la satisfacción de clientes		X

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

- **Análisis e interpretación del Check List**

Mediante el análisis de observación se pudo detectar lo siguiente:

Los empleados conocen sus funciones pero no poseen registros y no cuentan con un manual de funciones definidos o registrados, lo que provoca confusión en las labores que se desempeñan.

Además, la carencia del detalle de actividades no permite medir mediante indicadores los procesos. Cabe recalcar que para inspeccionar de mejor manera a los empleados es oportuno llevar un seguimiento de sus actividades y se ha determinado que la empresa no aplica este factor.

Se pudo comprobar que existe liderazgo empresarial por que han conseguido satisfacer objetivos y necesidades de acuerdo a la misión planteada en la empresa, pero se pueden alcanzar de manera más eficiente si se aplican estrategias específicas en cuanto a los procesos.

Los recursos con los que cuenta la empresa son adecuados pero muy básicos, se podría mejorar esto mediante una infraestructura más amplia. Es importante mencionar que además parte de los recursos son el personal que trabaja en la institución y estos no están siendo capacitados permanentemente, y son un factor clave para alcanzar la excelencia en CEFNA ECUADOR.

- **Conclusión final**

Se pudo concluir que gracias a la entrevista y al check list que existen fallos al no tener los procesos definidos, ni un manual de funciones establecidos, por lo que el proyecto va a proponer la mejora en función de los procesos.

Se han identificado cuatro procesos en el área de capacitación a los aspirantes de escuelas uniformadas, sin embargo no están definidos estos a través de diagramas.

La comunicación entre jefes y subordinados es bueno ya que existe un ambiente propicio para trabajar sin embargo sería oportuno que todas las disposiciones sean documentadas mediante oficios, además la comunicación con los clientes es buena

según lo observado pero no se mide la satisfacción de los mismos por eso se considera que se debería implementar un sistema de medición porque los clientes son el corazón de la empresa y se debe conocer su opinión para poder mejorar.

Gracias a estos se pudo verificar una vez más que es fundamental para CEFNA ECUADOR crear procesos para llegar al mejoramiento continuo de la calidad.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Título de la propuesta

“Desarrollo de procesos en la empresa CEFNA ECUADOR para el mejoramiento continuo de la calidad”

5.2 Datos informativos

5.2.1 Empresa ejecutora

CEFNA ECUADOR

5.3 Beneficiarios

- Propietario
- Personal de la empresa
- Clientes

5.3.1 Ubicación

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Calle Cádiz y Zaragoza

Teléfonos: 032-426387

5.4 Antecedentes de la propuesta

La empresa se encuentra en el mercado desde el 2012 con el objetivo de dar inducción necesaria a todos los jóvenes tungurahueses que aspiran ingresar a instituciones uniformadas.

Gracias a los resultados obtenidos se revela que CEFNA ECUADOR necesita desarrollar procesos específicos y claros, ya que el manejo empírico y no documentado de la información conlleva inconvenientes en la calidad, conjuntamente se considera que se debe realizar un seguimiento de los procesos para poder mejorar continuamente la calidad y así obtener mayor fidelidad tanto de los clientes internos como externos.

5.5 Justificación

Lo que se plantea en el siguiente proyecto es el desarrollo de procesos de la empresa CEFNA ECUADOR para alcanzar el mejoramiento continuo de la calidad, gracias a esto la empresa puede optimizar sus recursos y mejorar sus procesos de manera oportuna, se considera que es el momento de potencializar a la empresa y poner en práctica algunos conocimientos teóricos y así crear una nueva estructura.

5.6 Objetivos

- Determinar o identificar los procesos de la empresa CEFNA ECUADOR.
- Descripción de las características de los procesos.
- Determinar los registros para el control de los procesos.

5.7 Desarrollo de la propuesta.

A continuación se presenta en desarrollo de la propuesta que consiste en los siguientes acápite.

5.7.1 Caracterización de la empresa.

- **Misión**

Inducir y formar a jóvenes que aspiren ser parte de FF.AA, Policía y otras instituciones uniformadas, con conocimientos, aptitudes y actitudes que les permitan estar aptos para rendir las pruebas de ingreso a las diferentes escuelas de formación de país, para que logren un alto performance tanto en el área académica, psicológica y física, en concordancia con el perfil profesional requerido por las diferentes instituciones a fin de que logren un proceso satisfactorio e idóneo.

- **Visión**

Para el 2018 llegar a ser los mejores entre las instituciones que brindan este tipo de servicios en nuestro país, ofreciendo un sistema educativo de calidad, preparación mental y física personalizada, disponiendo de una infraestructura

moderna con procesos claramente definidos para satisfacer las necesidades de las diferentes escuelas de formación del país, en el ámbito del desarrollo y apoyo a la comunidad, permitiendo que los jóvenes aspirantes logren su ingreso a la institución anhelada.

- **Valores organizativos**

Respeto: principio básico que permite llevar un ambiente adecuado entre los miembros internos y externos de CEFNA ECUADOR.

Responsabilidad: Valor inquebrantable donde la empresa se compromete en cumplir con los ofrecimientos que han acordó con el cliente y sus empleados de manera oportuna, para ayudarles alcanzar los propósitos.

Honestidad: se promueve la verdad entre el personal y sus clientes ya que es fundamental trabajar en un ambiente sincero.

Trabajo en Equipo: Es la integración de cada uno de los empleados junto con los clientes para alcanzar los propósitos en conjunto.

Disciplina: es la columna fundamental de CEFNA ACUADOR ya que sin este valor no se podrían alcanzar todas las metas dentro del proceso de entrenamiento físico y nivelación académica.

5.7.2 Identificación de procesos

Dentro de CEFNA ECUADOR todas las actividades se pueden considerar procesos, y es por esto que se debe identificar de manera clara para definir y reflejar la estructura que tiene cada proceso y sus características con el fin de simplificar el trabajo de los empleados.

Dentro de CEFNA ECUADOR se ha logrado agrupar los procesos según el tipo de actividad.

- Dirección
- Apoyo
- Operativo

Tabla 5.1: Identificación de procesos

Dirección	Apoyo	Operativo
Proceso de mejoramiento continuo de calidad	Mantenimiento de la infraestructura	Atención al cliente
	Capacitación a los docentes	Selección de Aspirantes
	Contabilidad	Facturación
		Capacitación permanente

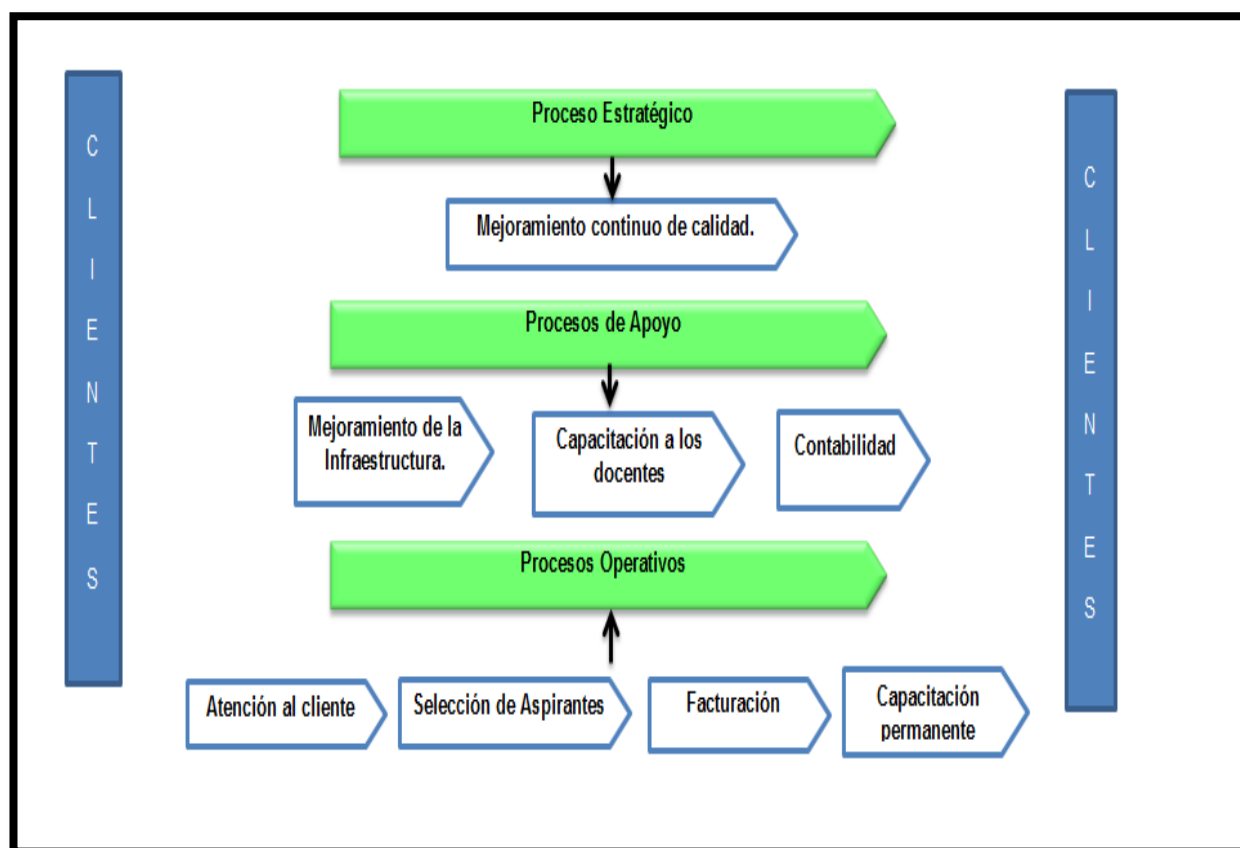
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

5.7.3 Macro-Procesos

Es importante realizar una representación gráfica, que refleje la estructura y la relación que poseen los diferentes procesos, es por eso que se considera útil realizar un mapa de procesos para definir ciertos criterios que ayuden a tener una visión en conjunto de las actividades.

A continuación se detalla los procesos de acuerdo a tres niveles, el nivel estratégico que se basa en los procesos relacionados con la dirección de la organización, el nivel operativo que se fundamenta con la realización del producto o servicio y el nivel de apoyo que es el que aporta los recursos para que los otros niveles se lleven a cabo más fácilmente.

Figura 5.1: Macro-proceso



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Es significativo conocer paso a paso cada proceso es por eso que se considera útil realizar diagramas de flujo ya que describe a quien le corresponde cada una de las actividades.

5.7.4 Diagramas de flujo de los procesos operativos.

Se estableció enfocarse en los procesos operativos de CEFNA ECUADOR y detallarlos desde el inicio del proceso hasta su terminación o resultado.

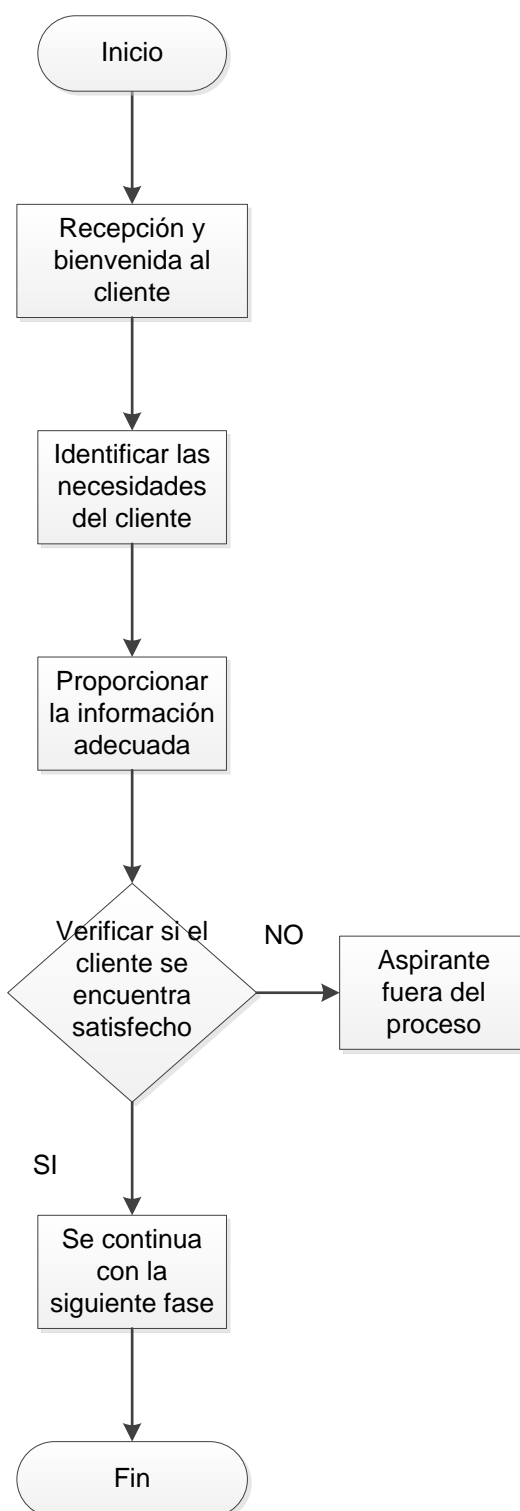
Se va a desarrollar cuatro procesos, cabe recalcar que dentro de las escuelas uniformadas existen diferentes parámetros para el ingreso y es por eso que sus procesos serán distintos.

CEFNA ECUADOR debido a esto se enfoca en las necesidades y desarrolla los procesos de acuerdo al perfil de cada escuela uniformada.

- Proceso de atención al cliente
- Proceso de selección de aspirantes en Fuerzas Armadas y Bomberos
- Proceso de selección de aspirantes en Policía Nacional
- Facturación
- Proceso de capacitación en Fuerzas Armadas y Bomberos
- Proceso de capacitación en Policía Nacional

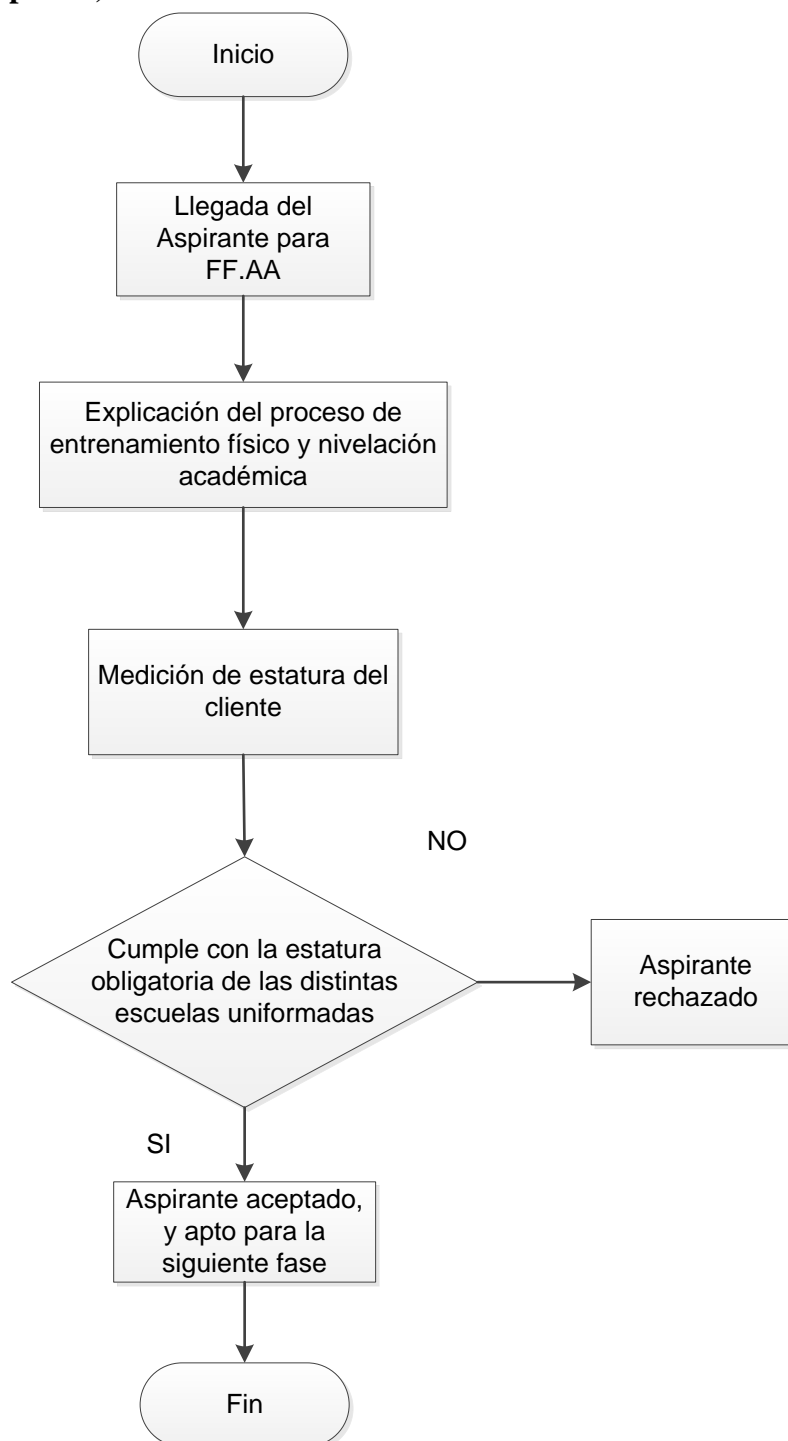
Diagramas de flujo de procesos para el ingreso a las FF.AA.

Flujograma 5.1: Proceso de atención al cliente (Recepción del cliente)

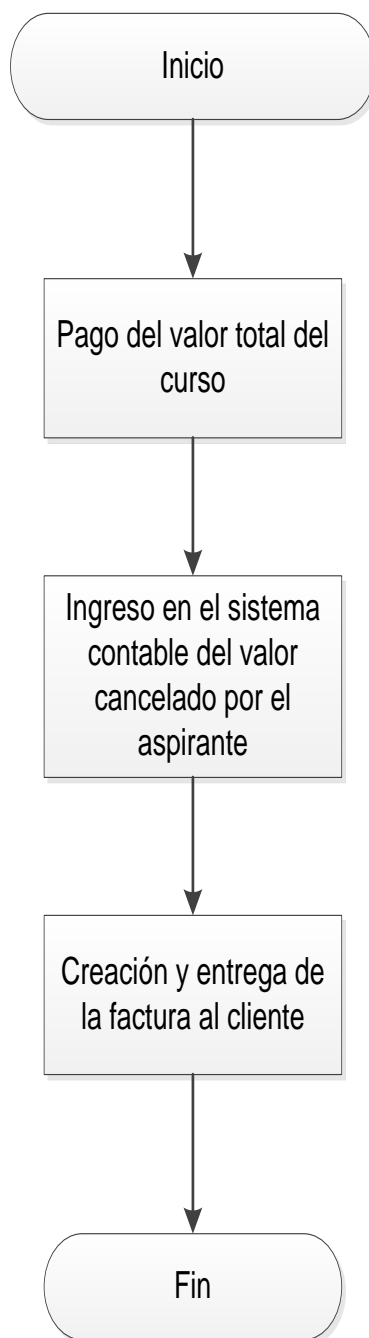


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.2: Propuesta de Proceso de selección para el ingreso a FF.AA (Requisito previo)

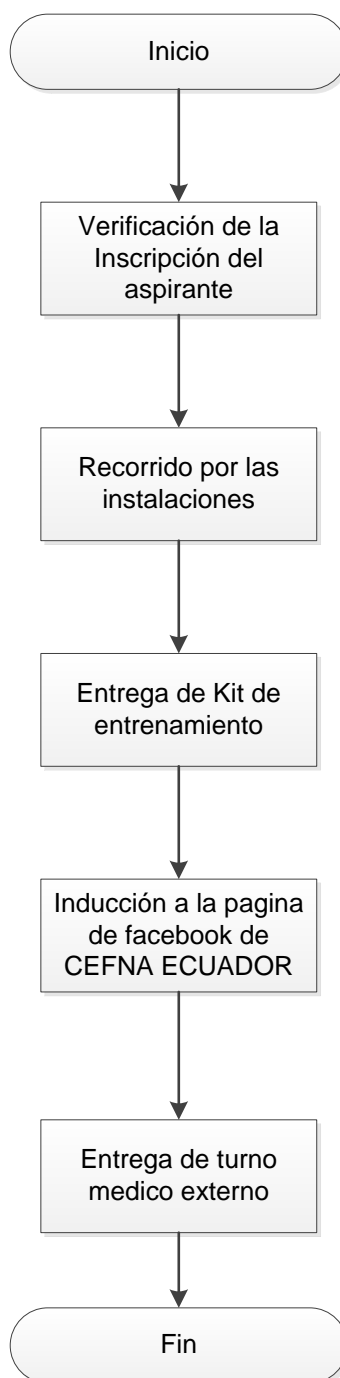


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

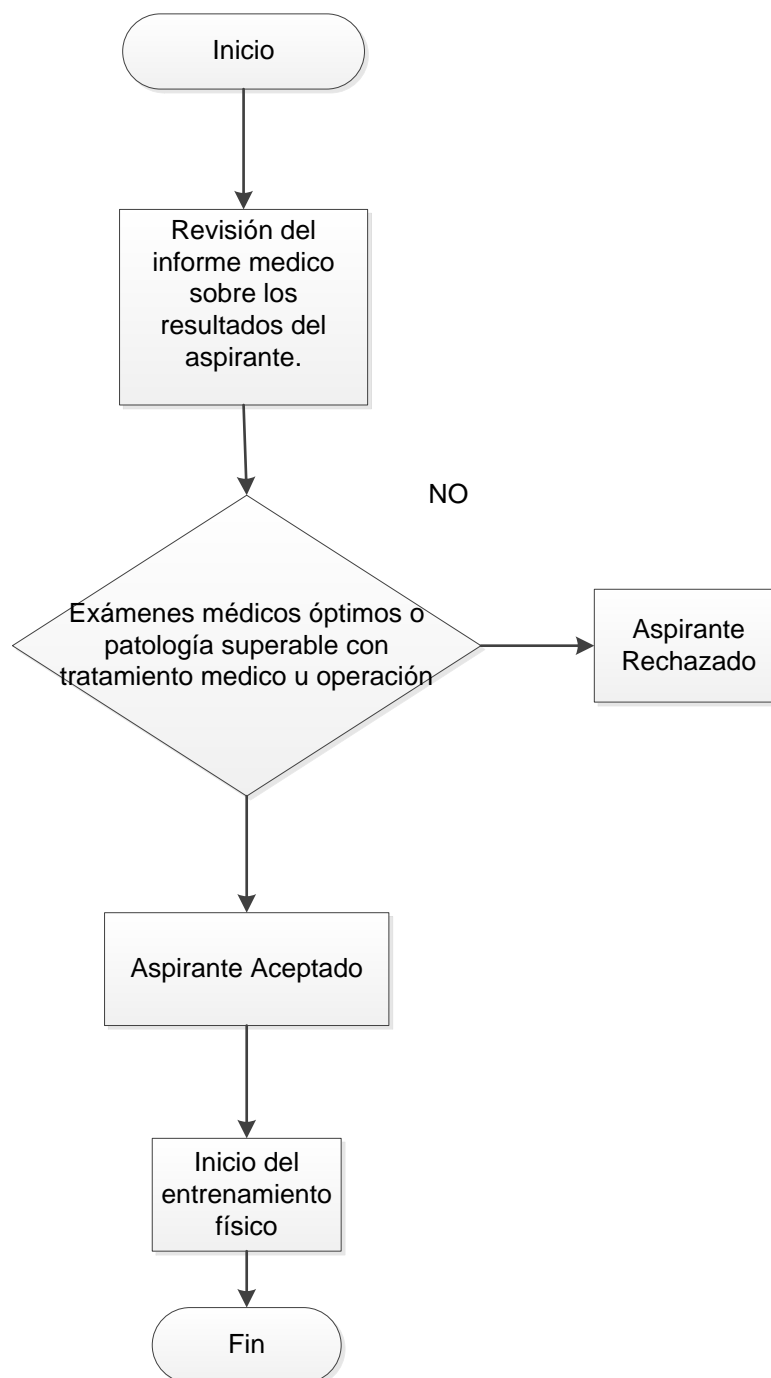
Flujograma 5.3: Propuesta de facturación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

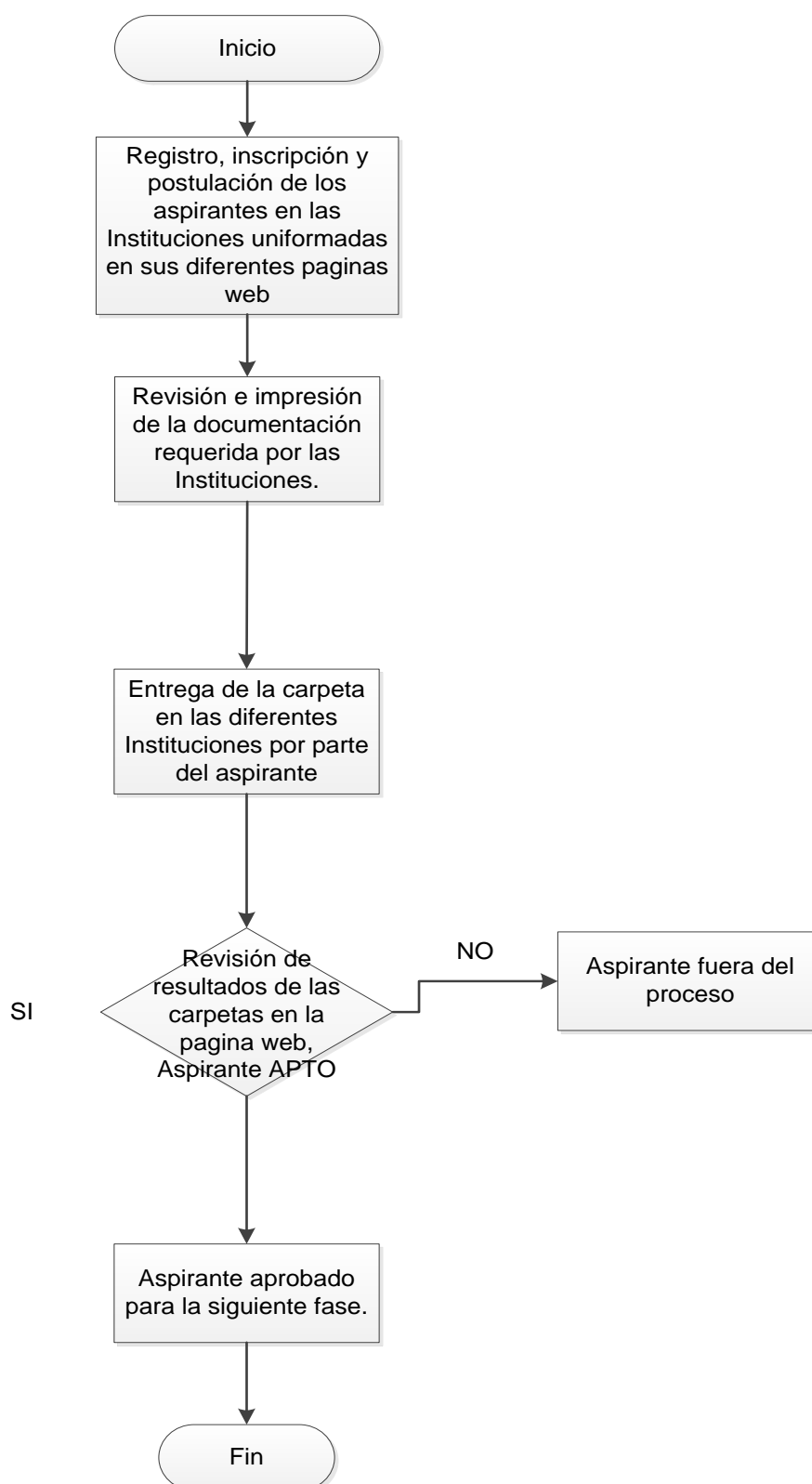
Flujograma 5.4: Propuesta de Atención al cliente (Registro en el sistema e inducción)



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

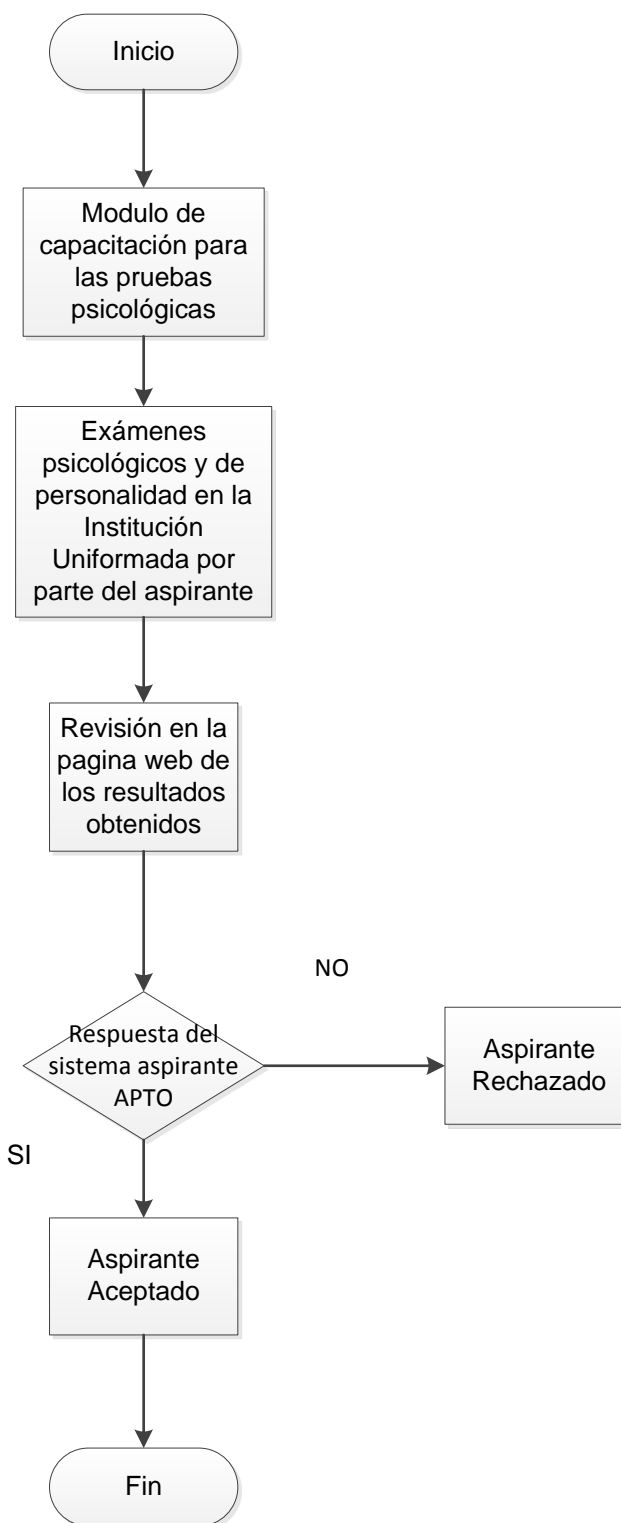
Flujograma 5.5: Propuesta de atención al cliente (Informe médico-verificación)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

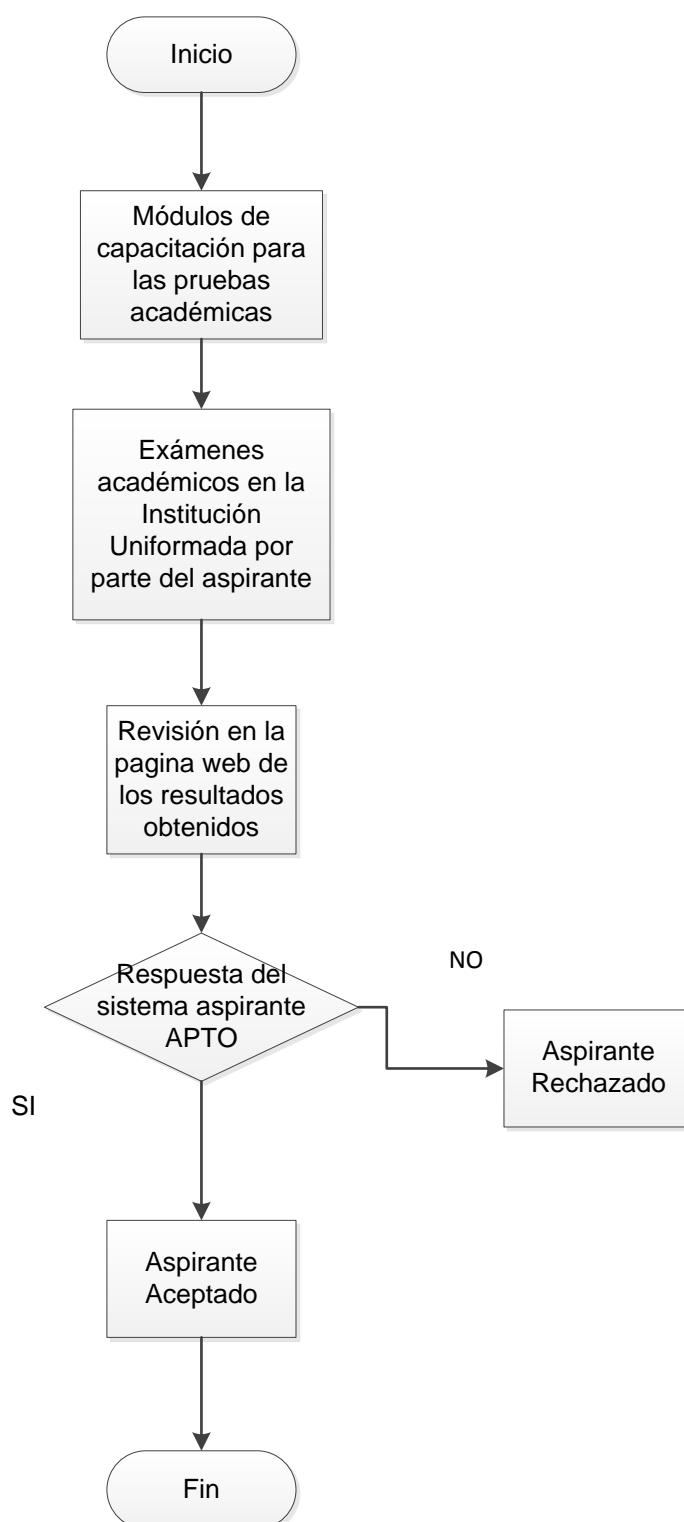
Flujograma 5.6: Propuesta de atención al cliente (Revisión de carpeta)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

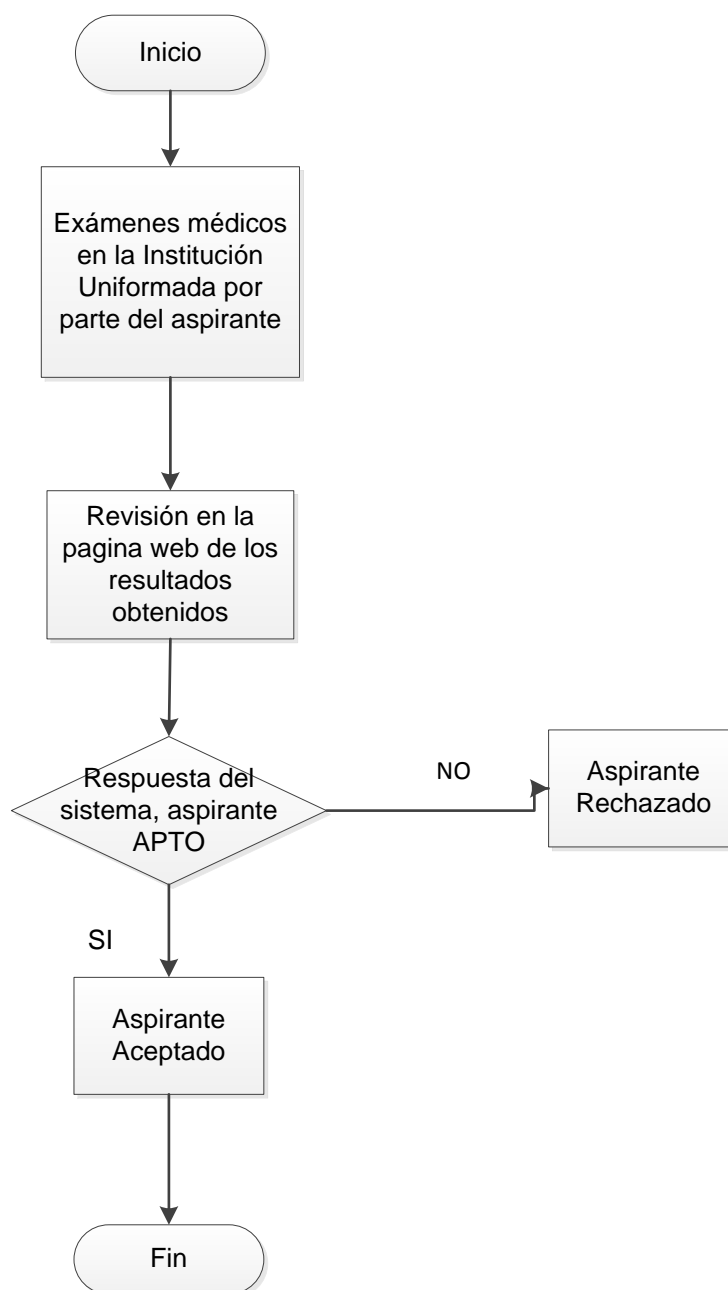
Flujograma 5.7: Propuesta de Capacitación (Pruebas psicológicas y de personalidad)



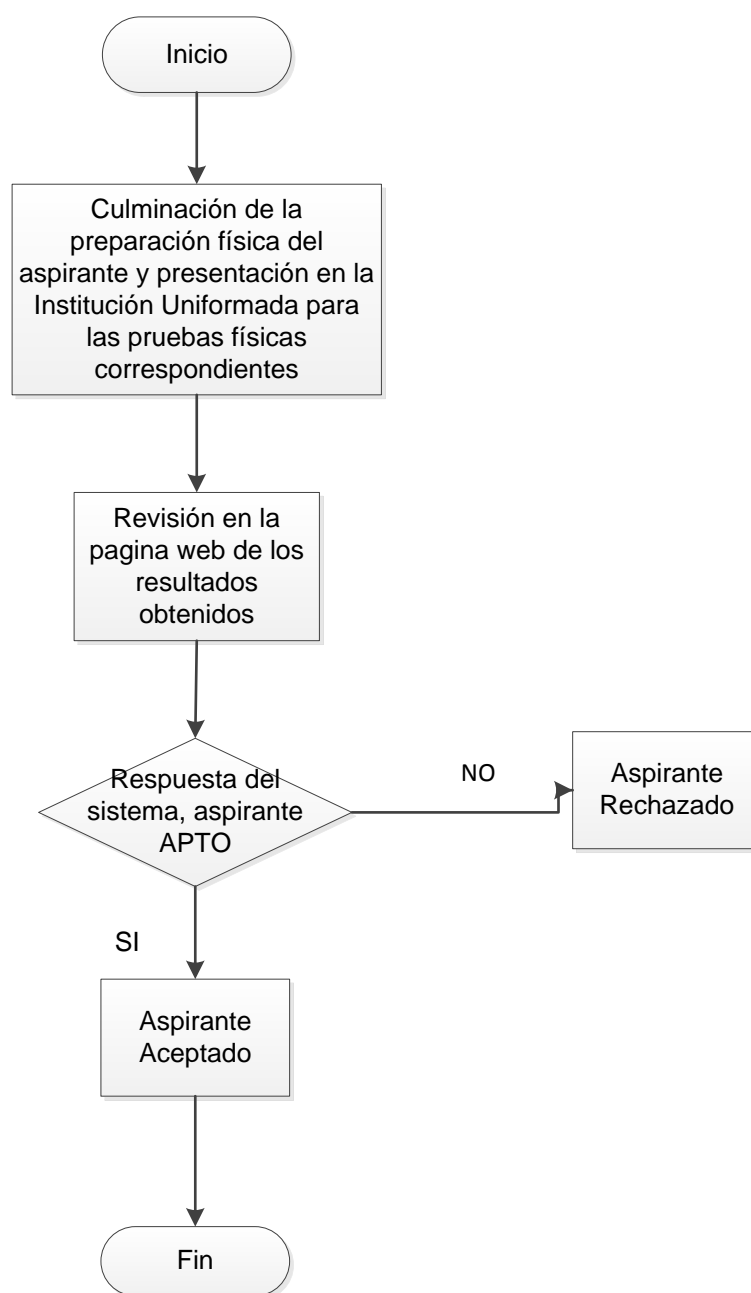
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5. 8: Propuesta de Capacitación (Pruebas académicas)

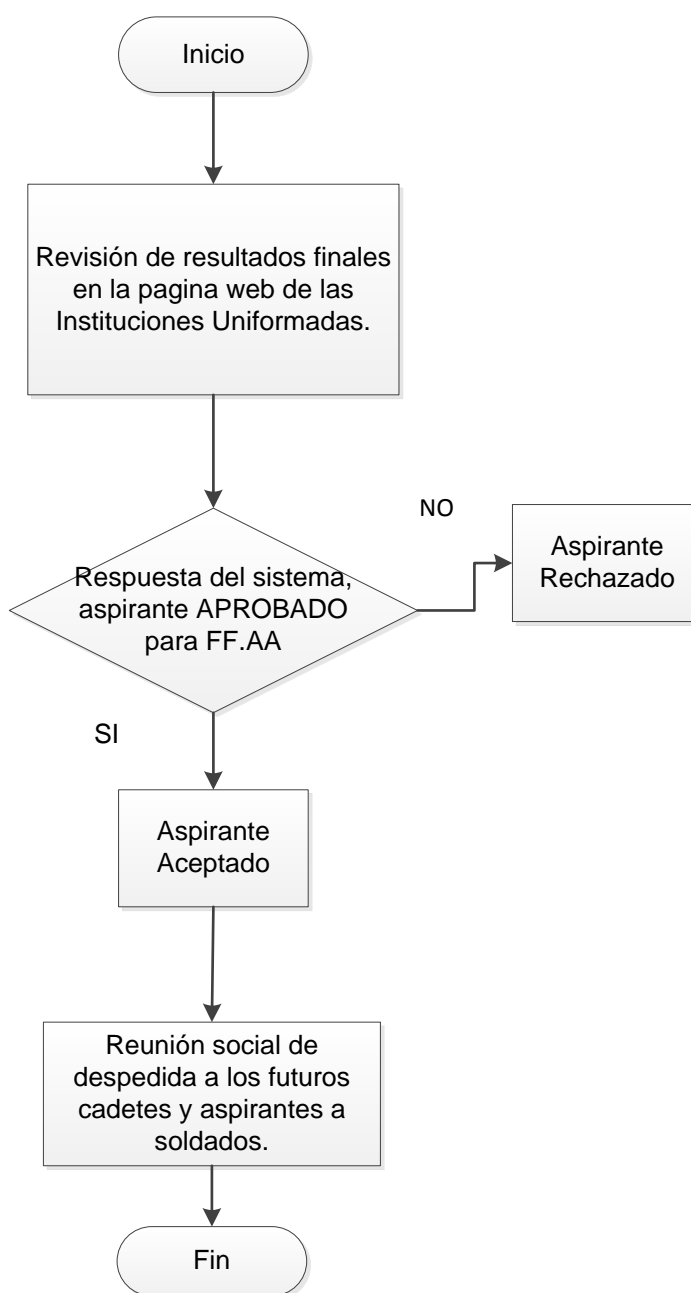
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.9: Propuesta de selección (Exámenes médicos)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.10: Propuesta de Capacitación (Pruebas físicas)

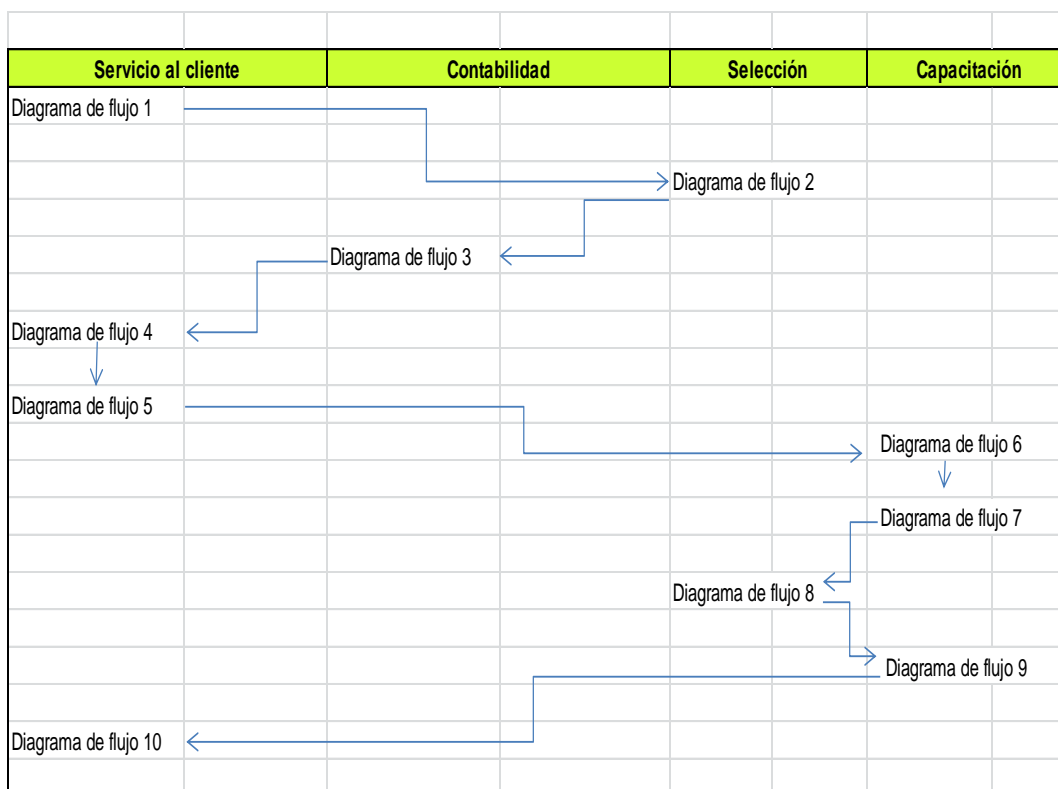
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.11: Propuesta de atención al cliente (Resultados finales)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Es importante mencionar que en CEFNA ECUADOR existe una secuencia lógica que conlleva la repetición de procesos operativos.

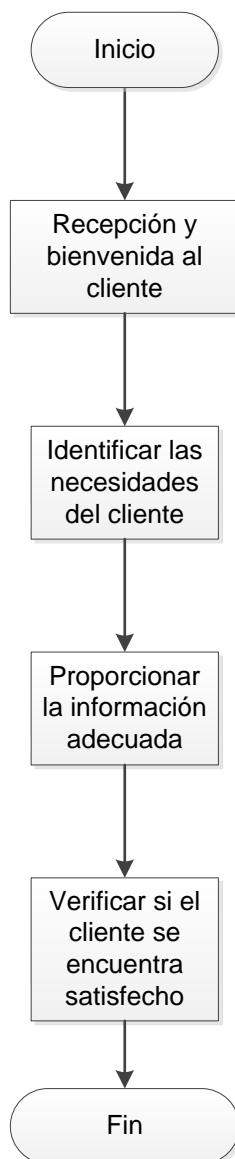
Figura 5.2: Especificación secuencial, Procesos operativos.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

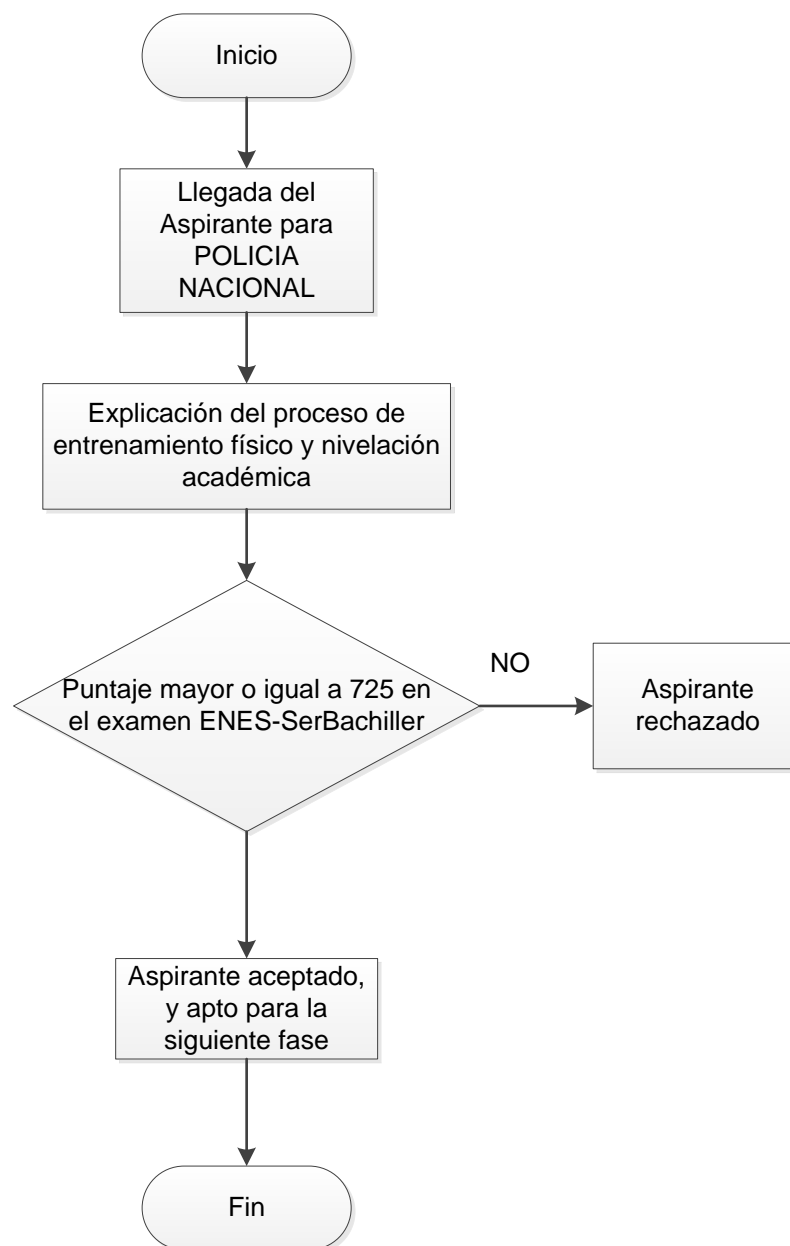
Diagramas de flujo para POLICIA NACIONAL.

Flujograma 5.12: Propuesta de proceso de atención al cliente (Recepción del cliente)



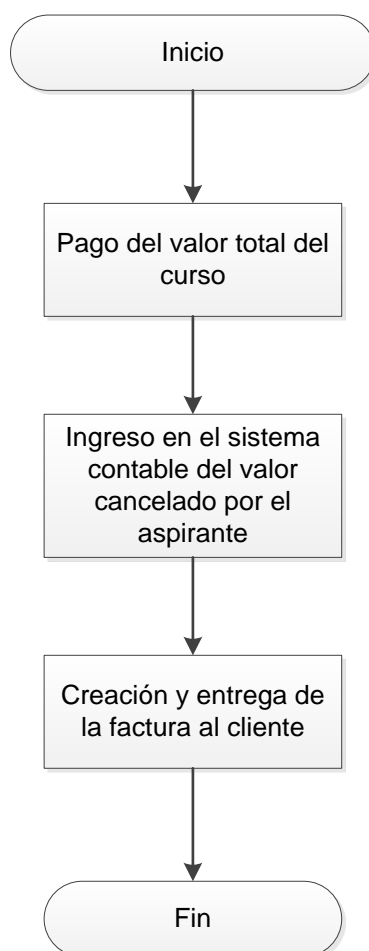
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.13: Propuesta de proceso de selección para el ingreso a Policía Nacional (ENES)



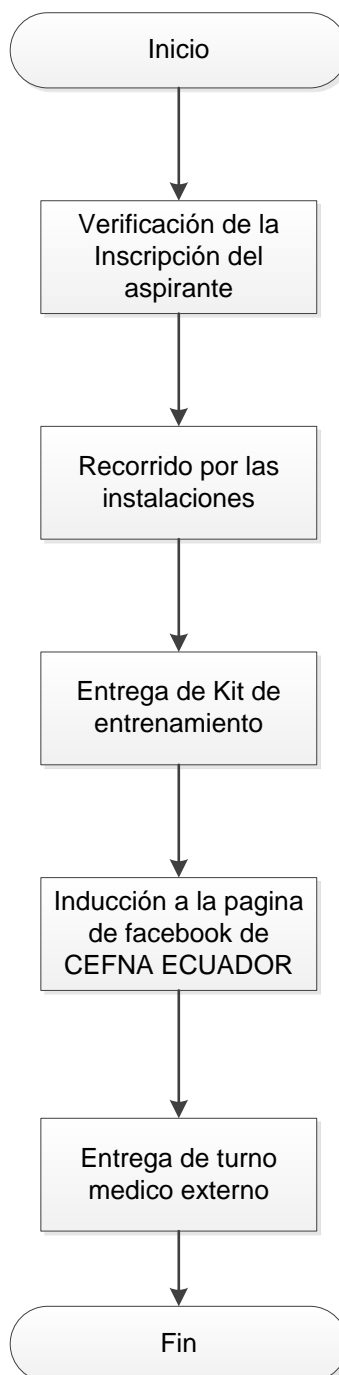
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.14: Propuesta de facturación.

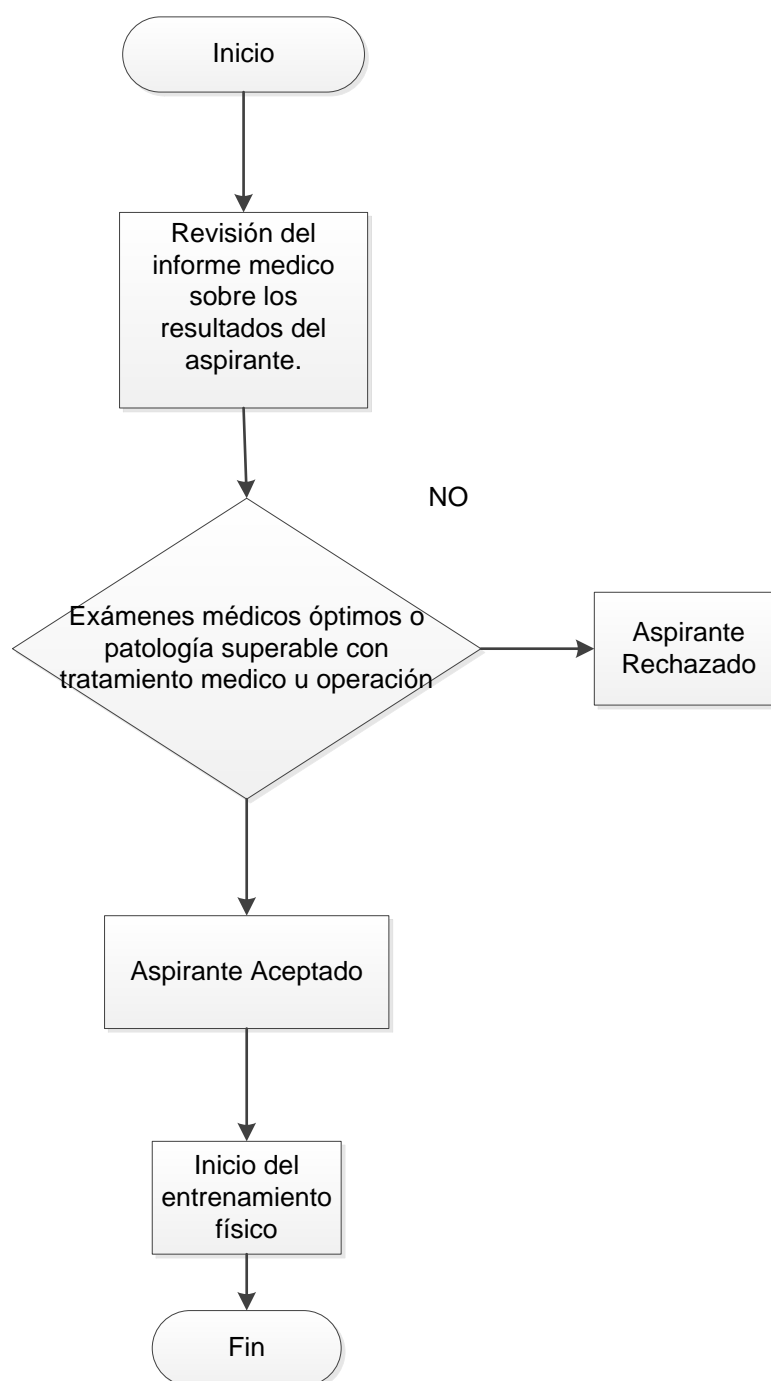


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.15: Propuesta de atención al cliente (Registro en el sistema e inducción)

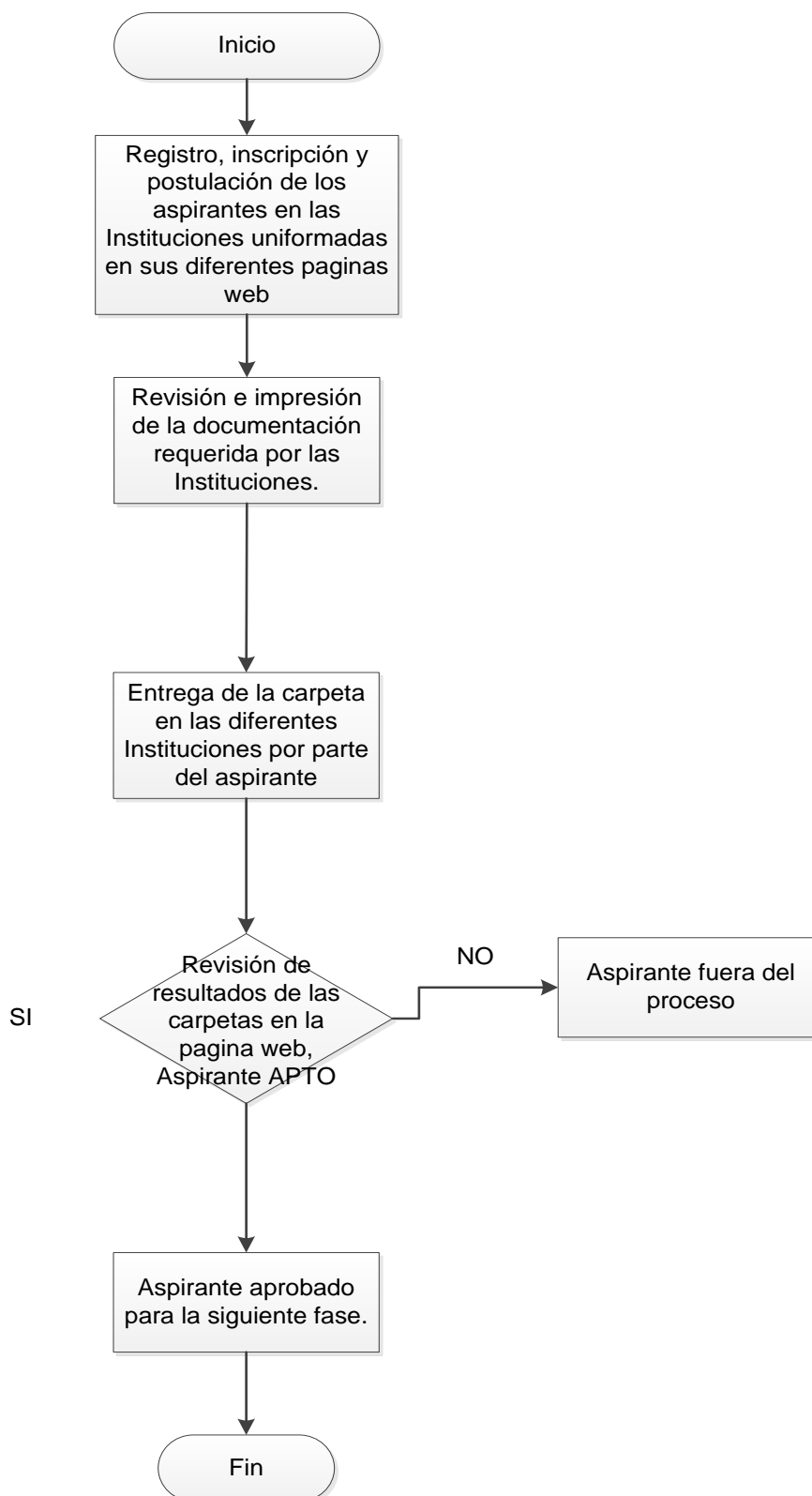


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.16: Propuesta de atención al cliente (Informe médico-verificación)

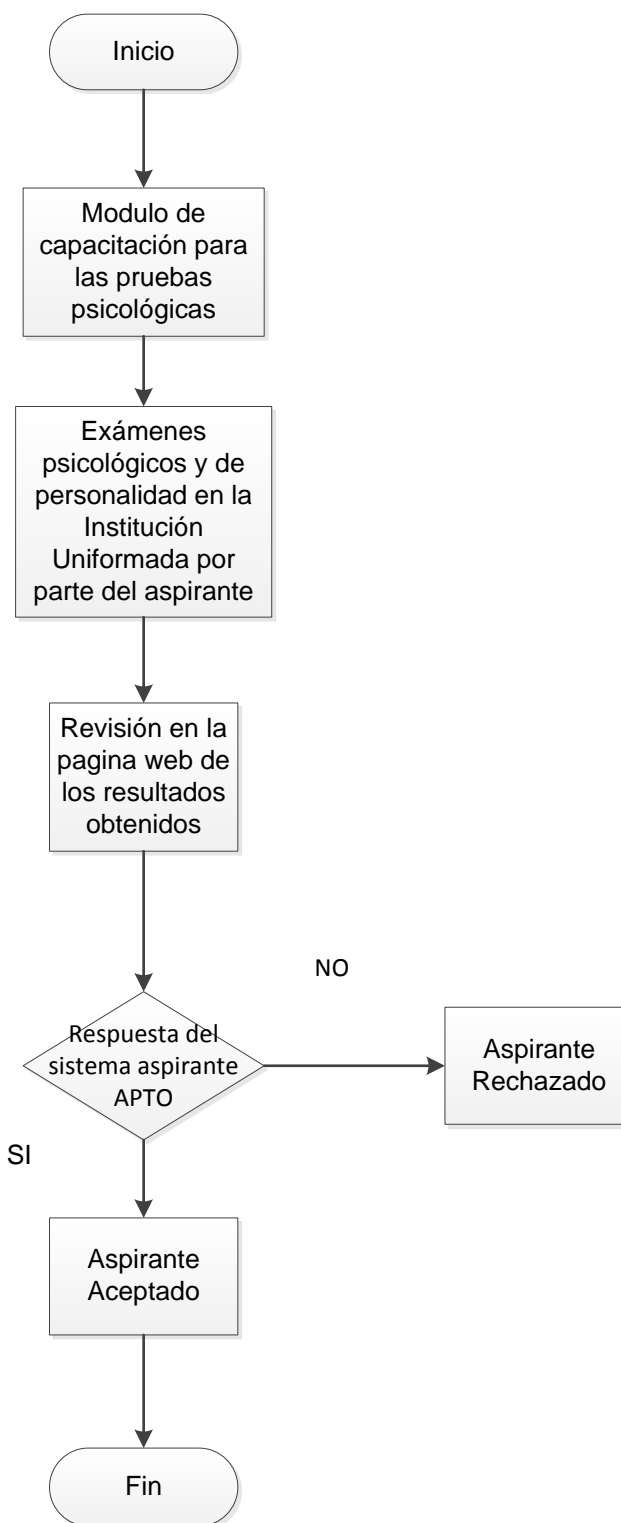
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.17: Propuesta de atención al cliente (Revisión de carpeta)

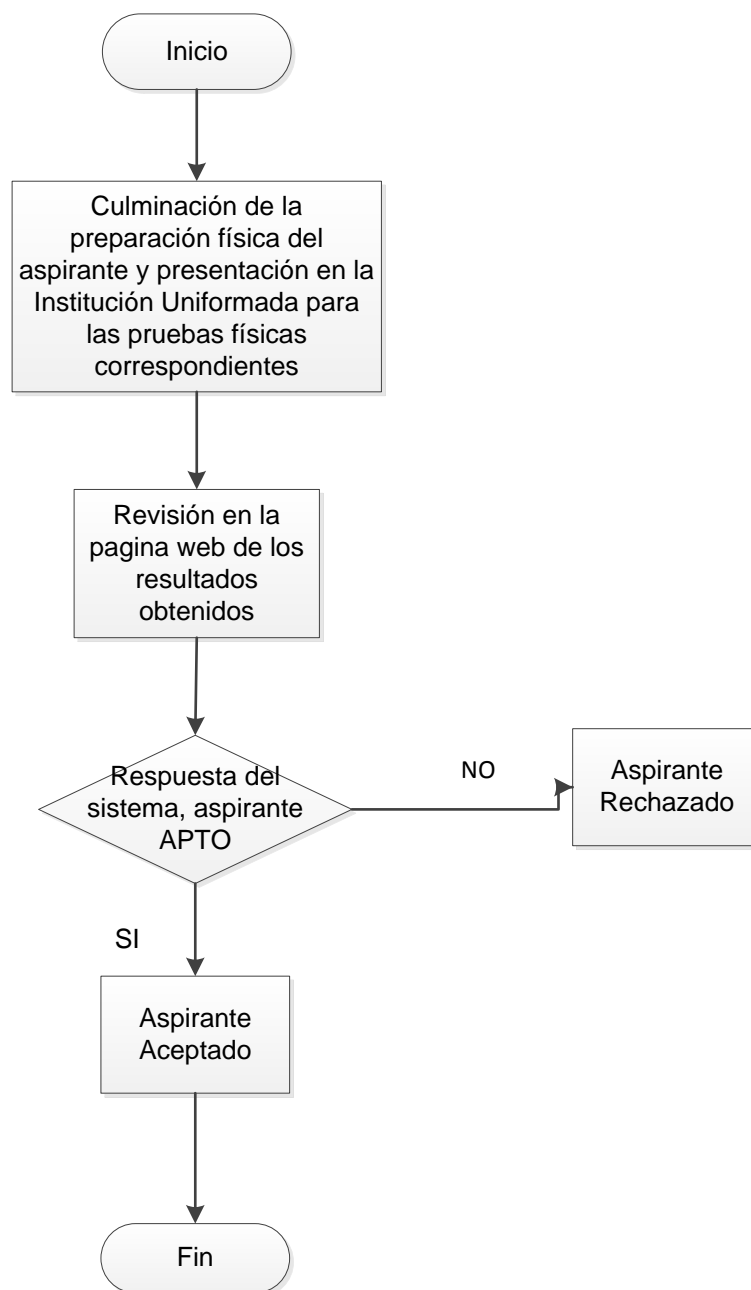


Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

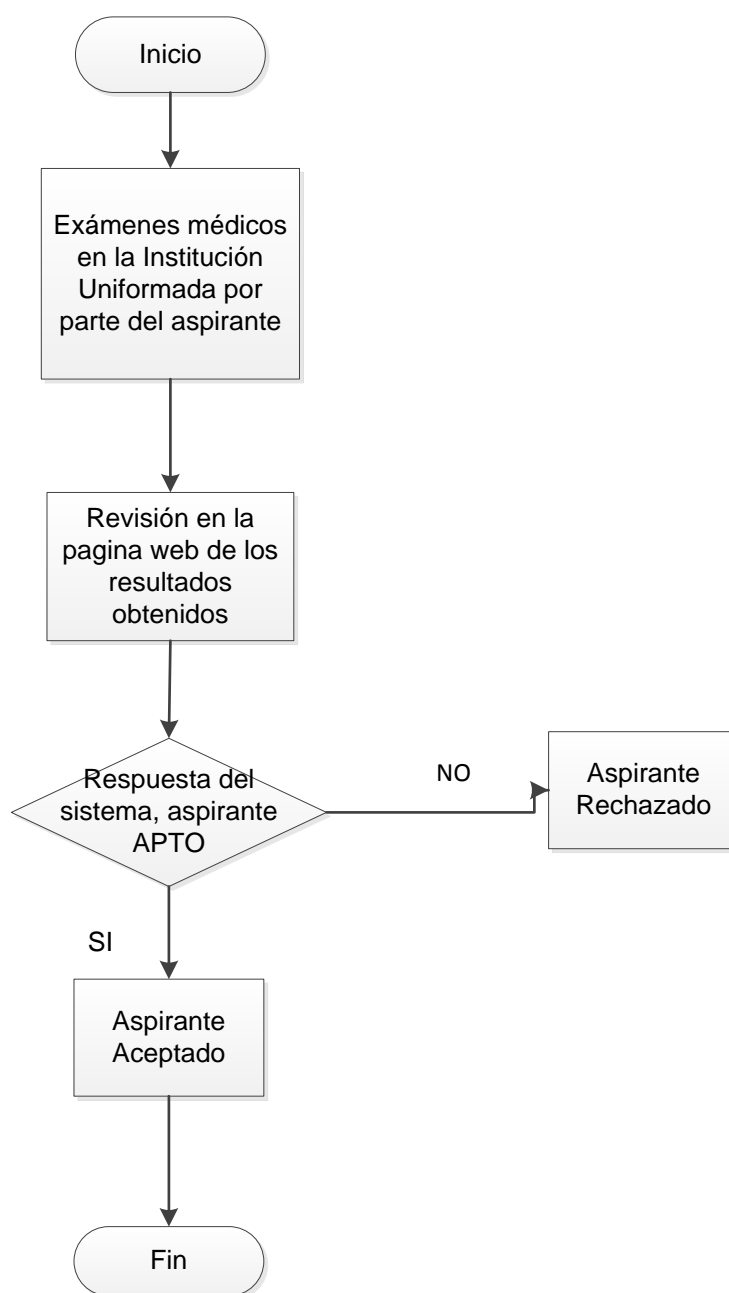
Flujograma 5.18: Propuesta de capacitación (Pruebas psicológicas y de personalidad)



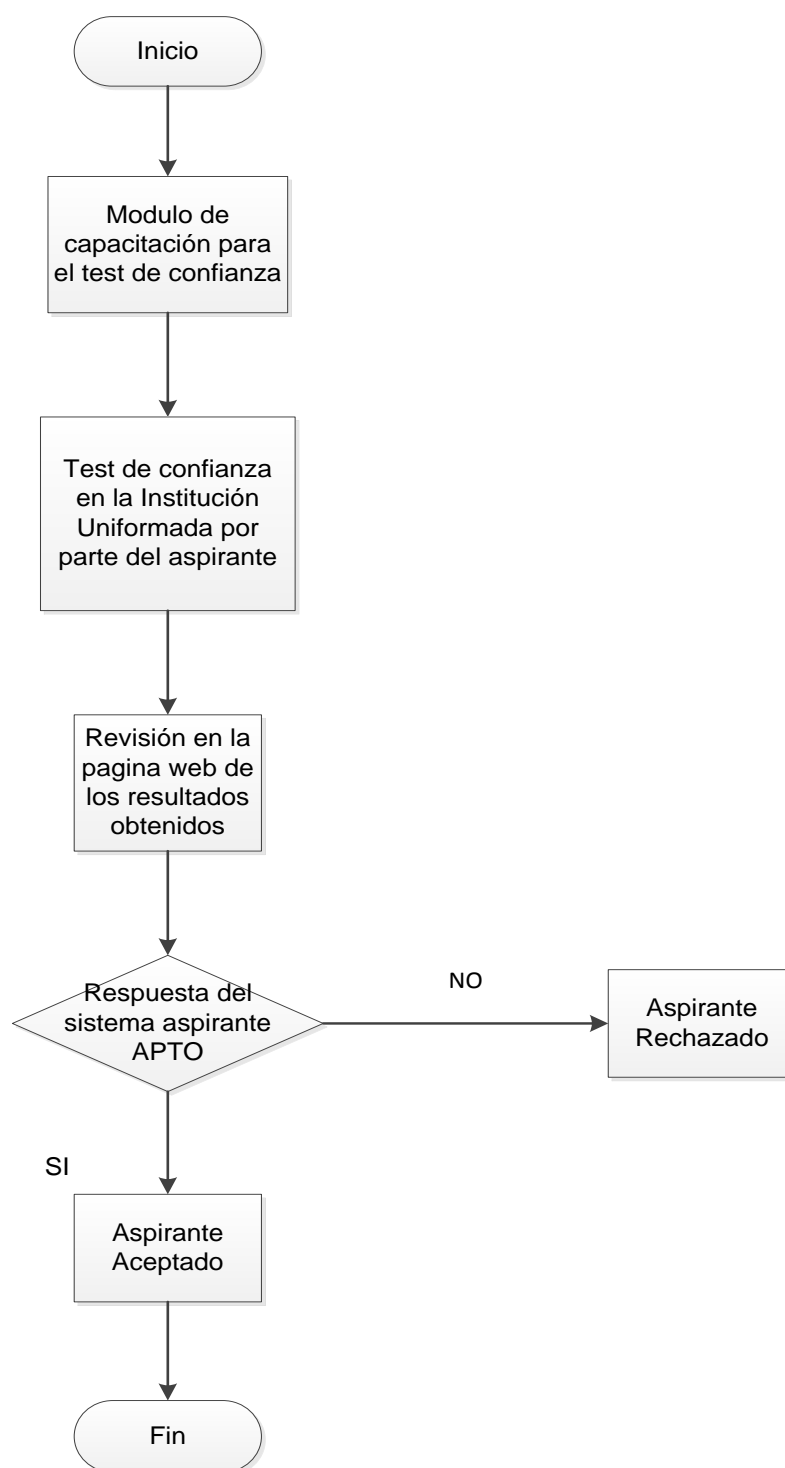
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.19: Propuesta de capacitación (Pruebas físicas)

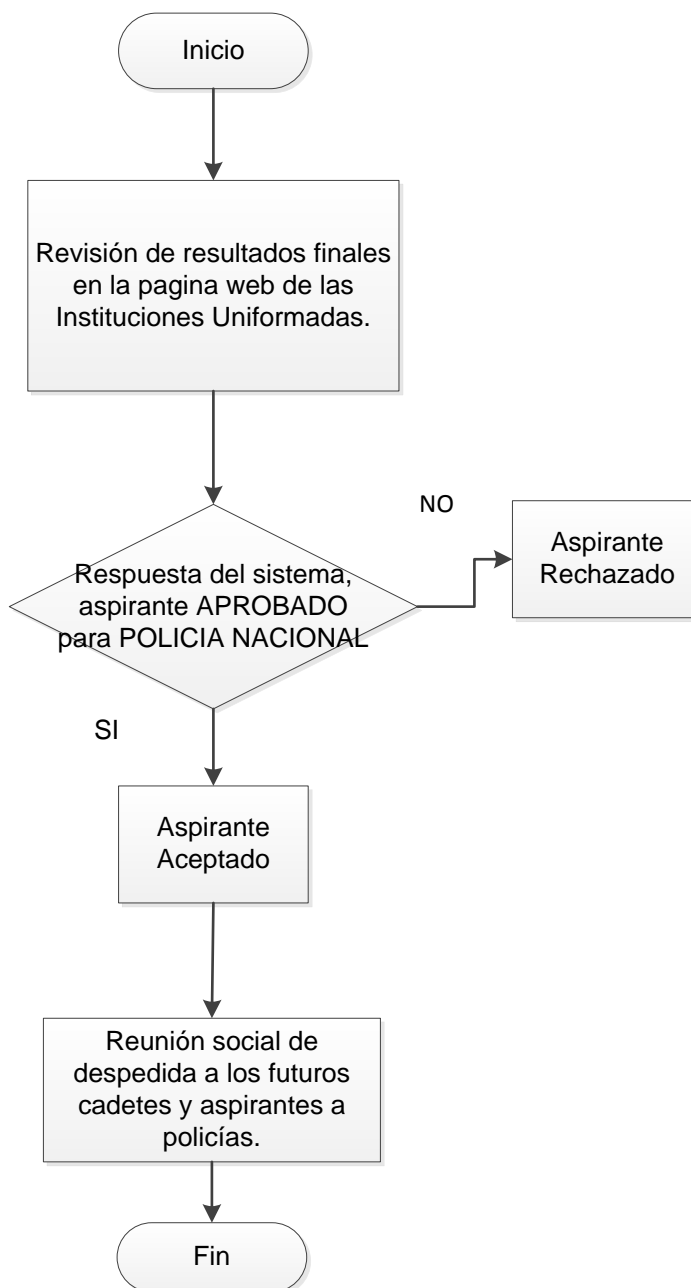
Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.20: Propuesta de atención al cliente (Exámenes médicos)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.21: Propuesta de capacitación (Test de confianza)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Flujograma 5.22: Propuesta de atención al cliente (Resultados finales)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Ficha 5.1: Procesos de atención al cliente

Proceso: atención al cliente	Responsable: Gerente
Misión: asegurar la satisfacción del cliente	Documentación
Entrada: clientes	
Proveedor: publicidad vía redes sociales, y radio, carpeta de ingreso.	
Salida: Aspirante aceptado para FF.AA o POLICIA NACIONAL	
Cliente: aspirantes a FF.AA o a POLICIA NACIONAL	
Inspecciones: análisis de cumplimiento de los requisitos	
Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> - Número de aspirantes inscritos para ser parte del entrenamiento físico y nivelación académica para FF.AA o POLICIA NACIONAL. 	

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Ficha 5.2: Procesos de selección.

Proceso: selección	Responsable: Gerente
Misión: selección del aspirante según el perfil del aspirante.	Documentación
Entrada: clientes	
Proveedor: área de atención al cliente	
Salida: Aspirante preparado para la cancelación del curso completo	
Cliente: aspirantes a FF.AA o a POLICIA NACIONAL	
Inspecciones: verificación de los requisitos del aspirante (medición de estatura, carpeta aprobada, exámenes médicos sin patologías)	
Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> - Numero de los aspirantes que ingresan al área de capacitación. 	

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Ficha 5.3: Procesos de facturación.

Proceso: facturación	Responsable: Contadora
Misión: Llevar un registro contable del número de aspirantes que cancelan el curso.	Factura
Entrada: clientes	
Proveedor: área de atención al cliente	
Salida: Aspirante preparado para el inicio de la capacitación física, académica y psicológica	
Cliente: aspirantes a FF.AA o a POLICIA NACIONAL	
Inspecciones: verificación en el sistema contable y en la copia de la factura para realizar cruce de información.	
Indicadores	
- Numero de los aspirantes que cancelan la capacitación.	

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Ficha 5.4: Procesos de capacitación.

Proceso: capacitación	Responsable: Gerente
Misión: Preparación adecuada en las distintas disciplinas tanto académicas como físicas para ser parte de las FF.AA o POLICIA NACIONAL	Captura de pantalla de la respuesta del sistema de FF.AA o POLICIA
Entrada: clientes	
Proveedor: sistema de las FF.AA o POLICIA NACIONAL, capacitación física, psicológica y académica.	
Salida: FUERZAS ARMADAS o POLICIA NACIONAL	
Cliente: aspirantes a FF.AA o a POLICIA NACIONAL	
Inspecciones: verificación del número de aspirantes aprobados para cadetes, aspirantes a soldados o aspirantes a policías	
Indicadores	
- Numero de los aspirantes que ingresan a la FF.AA o POLICIA NACIONAL.	

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

5.7.6 Procedimientos

Cabe recalcar que para poder realizar cualquier tipo de procesos es necesario tener un manual específico, y que aporte un valor agregado a cada decisión tomada para así forjar la empresa en un mejoramiento continuo.

1. Atención al cliente

- Se brinda trato cordial
- Se actúa de manera ética
- Se Brindar información de manera oportuna
- Se verifica la documentación de los aspirantes

2. Selección

- Se verifica si el cliente cumple con el perfil para FF.AA o POLICIA NACIONAL
- Se realizan pre-pruebas para verificar el rendimiento del aspirante.

3. Facturación

- Se entrega al cliente la factura con el detalle y el valor total que cancelo.
- Se registra en el sistema de CEFNA ECUADOR cada ingreso de dinero.

4. Capacitación

- Se brinda una nivelación total de los requisitos académicos para el ingreso a FF.AA o POLICIA NACIONAL.
- Se proporciona un entrenamiento riguroso diario en donde el aspirante pueda mejorar su estado físico.

- Se imparten charlas psicológicas y motivacionales para ayudar al aspirante con su propósito de ingreso.

5.7.7 Indicadores

Es necesario conocer numéricamente los datos de las fichas de procesos.

Tabla 5.2: Indicador 1

Nombre del indicador	Número de aspirantes inscritos para ser parte del entrenamiento físico y nivelación académica para FF.AA o POLICIA NACIONAL.				
Objetivo	Llevar un control del número de aspirantes que se registran en el proceso.				
Código	COM01-01				
Formula del calculo	Tipo	Frecuencia para medir	Atención al cliente	Aceptado	Rechazado
Porcentaje	Eficacia y cumplimiento	mensual	100%	92%	8%
Responsable del indicador	Secretaria				
Responsable decisiones	Gerente				

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Tabla 5.3: Indicador 2

Nombre del indicador	Numero de los aspirantes que ingresan al área de capacitación.				
Objetivo	Llevar un control del número de aspirantes que continúan en el proceso de capacitación de acuerdo a las fases que van rindiendo.				
Código	COM01-02				
Formula del calculo	Tipo	Frecuencia para medir	Atención al cliente	Aceptado	Rechazado
Porcentaje	Eficacia y cumplimiento	bimensual	100%	85%	15%
Responsable del indicador	Docentes y preparador físico.				
Responsable decisiones	Gerente				

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Tabla 5.4: Indicador 3

Nombre del indicador	Numero de los aspirantes que cancelan la capacitación.				
Objetivo	Conocer el porcentaje de clientes que cancela por el curso para llevar un registro contable.				
Código	COM01-03				
Formula del calculo	Tipo	Frecuencia para medir	Atención al cliente	Aceptado	Rechazado
Porcentaje	Eficacia y cumplimiento	semanal	100%	94%	6%
Responsable del indicador	Contador				
Responsable decisiones	Gerente				

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

Tabla 5.5: Indicador 4

Nombre del indicador	Numero de los aspirantes que ingresan a la FF.AA o POLICIA NACIONAL.				
Objetivo	Conocer el porcentaje de aspirantes que ingresaron a FF.AA o POLICIA NACIONAL después de haber sido preparados por CEFNA ECUADOR.				
Código	COM01-04				
Formula del calculo	Tipo	Frecuencia para medir	Atención al cliente	Aceptado	Rechazado
Porcentaje	Eficacia y cumplimiento	semanal	100%	80%	20%
Responsable del indicador	Secretaria				
Responsable decisiones	Gerente				

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de CEFNA ECUADOR.

5.7.8 Circulo de Deming

Luego de desarrollar los procesos es conveniente que la empresa realice cada cierto periodo de tiempo una revisión, en manera de buscar una mejora continua a través del sistema ISO 9001.

Para esto es necesario tomar en cuenta los 8 pasos básicos:

1. Diagnósticos
2. Compromiso y responsabilidad de la dirección
3. Formación inicial
4. Gestión de los procesos
5. Documentación de los sistemas
6. Implantación de los elementos del sistema
7. Seguimiento y mejoramiento
8. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones

- La empresa se ha manejado de manera empírica y no cuenta con los procesos definidos, causado una pérdida significativa en la calidad del servicio, ya que al desconocer el personal sus procedimientos no proporcionan el servicio adecuado, es así que si cada proceso se define mediante una herramienta práctica como diagramas de flujos se lograra brindar una mayor calidad en el servicio.
- Los procesos son importantes para tener un sistema estandarizado donde no existan fallos y exista un control de lo que se va a realizar y como se va a realizar, es así que se ha visto la necesidad de implementar indicadores de cada proceso de apoyo para ir controlando la efectividad de cada procedimiento.
- Una vez culminado el proyecto de titulación se ha podido determinar varias fallas que pueden ser eliminadas si se cumple con las distintas propuestas de mejora en cuanto a capacitación al personal, control de registro de aspirantes, cambio o mejora en varias actividades operativas.
- Se pudo establecer que no es necesario una cantidad alta de dinero para poner en práctica el siguiente proyecto, en vista a que se basa en un desarrollo de procesos y no en un cambio de infraestructura.

6.2 Recomendaciones

- Se sugiere socializar la información de manera que todos en la empresa se dirijan a un solo norte para alcanzar la sinergia, debido a esto se recomienda que cada cambio sea previamente analizado con cada responsable del proceso para llegar a un acuerdo y tomar la mejor decisión posible que ahorre tiempo y mejore la calidad en el servicio.
- Es importante que la empresa lleve diagramas de flujo de procesos porque sirve para esclarecer cada uno de ellos de manera global y simplifica el trabajo de los empleados.
- Al momento los procesos se encuentran estandarizados y se aconseja que dentro de dos años se revise cada uno de los mismos mediante el círculo de Deming para mantener un mejoramiento continuo, caso contrario si no se lleva un seguimiento se desvanecerá la calidad dentro de CEFNA ECUADOR.
- Se recomienda que cada cierto tiempo se mida la efectividad de los procesos con la ayuda de cada responsable y los indicadores, para brindar soluciones inmediatas en caso de la existencia de fallas.

Bibliografía

- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid: Thomson.
- Basterfield , D. (2009). *Control de Calidad* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Chiavenato, A. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw Hill.
- Coronel, R., & Aguirre, J. (2010). *Propuesta para implementacion de un proceso de mejora continua de la calidad del servicio de consulta externa en el Hospital Provincial General Docente Vicente Corral Moscoso*. Obtenido de <http://bit.ly/2yQsU01>
- Cuenca, D., & Lema, A. (2012). "DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA. DEL CANTÓN RIOBAMBA PARA EL PERÍODO 2012". Obtenido de <http://bit.ly/2zyydjQ>
- Fernández , J. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta Edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Harrington, J. (1997). *Administración total del Mejoramiento Continuo. "La nueva generación"* (Primera Edición ed.). Colombia: Martha Edna Suarez R.
- Herrera, C. (2007). *Levantamiento de procesos en la empresa "Asistecom Cia Ltda" para desarrollar un Sistema de Calidad Total*. Obtenido de <http://bit.ly/2zsvvN0>
- INEC. (2014). *Indicadores Económicos*.
- Ishikawa, K. (1994). *¿Qué es control de calidad? La modalidad japonesa* (Décima edición ed.). Colombia: NORMA S.A.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Colombia: Primera edicion.
- Mariño, H. (2002). *Gerencia de procesos*. Colombia: Alfaomega.

Morales , I. (2016). Proceso de selección a Policía Nacional. *El telégrafo*.

Parrales, V., & Tamayo, J. (2012). *Desarrollar procesos en la empresa CEFNA ECUADOR para el mejoramiento continuo de la calidad*. Obtenido de <http://bit.ly/2hoK4tW>

Paucar, V., Rojas, X., & Chirioboga, G. (2014). *LEVANTAMIENTO, DISEÑO Y AUTOMATIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE INCIDENTES PARA MAGMASOFT*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9088/1/AC-SI-ESPE-048186.pdf>

Peréz , J. (2012). *Gestión por procesos* (Quinta Edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Presencia, J. (2004). *Calidad Total y Logística*. Barcelona, España: Logis Book.

Rosero, L. (2013). *GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA “SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM – SAP”*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7538/3/T-GCP-ESPE-047309.pdf>

Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Leguis.
TELEGRAFO. (2016). *Indicadores Económicos*.

ANEXOS

1. Entrevista

Entrevistado: Gerente de CEFNA ECUADOR, Isabel Zurita

1. ¿Qué hace la organización para diseñar y gestionar sistemáticamente sus procesos?

Al momento no existe un patrón determinado en CEFNA ECUADOR, ya que desde sus inicios el manejo ha sido empírico, no se lleva registros de los procesos o de las actividades de la empresa.

2. ¿Qué hace la organización para introducir las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes, personal, proveedores, accionistas y sociedad?

Se hace un esfuerzo mediano para mejorar las necesidades de la empresa, hasta el momento no tenemos nada estructurado, y para satisfacer a los grupos de interés trabajamos de manera ética y pensando en el bien de los demás.

3. ¿Qué hace la organización para diseñar y desarrollar productos y servicios que satisfagan al cliente y distribución apropiada?

Únicamente se ha mantenido CEFNA ECUADOR con cuatro servicios desde sus inicios, no se ha incrementado ni servicios ni productos.

4. ¿Cuáles son los servicios que brinda CEFNA ECUADOR?

Bueno básicamente nos enfocamos en los cuatro servicios: de entrenamiento físico, psicológico, académico y el ENES.

5. ¿Qué hace la organización para gestionar y mejorar las relaciones con los clientes?

Se da un trato cordial y la asistencia es personalizada, gracias a esto, los clientes satisfechos realizan una publicidad de boca a boca.

6. ¿Qué medio utiliza para comunicarse o informar alguna disposición a sus empleados?

Se dan disposiciones verbales, se les informa de frente a los empleados las labores que deben cumplir, ya que si tienen alguna duda nos pueden preguntar en ese mismo instante.

7. ¿Realiza un seguimiento de los procesos que ejecutan sus empleados?

Realmente nunca ha existido una hoja de registros o de control de las actividades de los empleados, tampoco existe un control de ingreso o salida de los empleados, confiamos en el profesionalismo de los trabajadores.

8. ¿Qué es lo que debe resaltarse positivamente del servicio que CEFNA ECUADOR genera?

Que se provoca en cada uno de los clientes un sentimiento de responsabilidad y disciplina para que puedan ingresar a una escuela de formación, además se genera en ellos un ambiente competitivo y de lealtad mutua, cada día tienen un reto.

9. ¿Considera que si su empresa se manejaría por procesos bien definidos mejoraría la calidad en el servicio?

Me parece una buena solución para que CEFNA ECUADOR deje de ser empírica, porque si los procesos son específicos, bien definidos y de forma escrita los empleados pueden seguir paso a paso sus actividades y la calidad mejoraría considerablemente.

2. Check list

Para poder verificar los documentos se decidió plantear una hoja de revisión en donde se pueda identificar si cumplen o no con toda la documentación pertinente.

CHECK LIST				
Aspirante				
Fecha				
Proceso	Atención al cliente de FF.AA o POLICIA NACIONAL			
#	Requisito	Si	No	Observación
1	Cédula			
2	Papeleta de votación			
3	Título de bachiller			
4	Fotos tamaño carnet			
5	Nota ENES			
6	Ser mayor de edad			
7	Ser Ecuatoriano			
8	Cumplir con la estatura requerida			Solo para FF.AA
9	No haber sido dado de baja de ninguna Institución Uniformada			
10	No registrar antecedentes penales			

3. Hoja de inscripción



Instituto Uniformado:

1. FECHA:
2. APELLIDOS:
3. NOMBRES:
4. FECHA DE NACIMIENTO:
5. NUMERO DE C.I.:
6. DOMICILIO:
7. TELÉFONOS DE DOMICILIO:
8. TELÉFONO CELULAR:
9. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:
10. TELÉFONO CELULAR DEL REPRESENTANTE:
11. TRABAJA EN:

12. DEPORTE QUE PRACTICA:
13. TIENE ALGUNA ENFERMEDAD:
14. PESO: lbs. TALLA: cm.

Compromiso: Acepto con total responsabilidad los riesgos a los que por la naturaleza del entrenamiento físico me someteré como ASPIRANTE, durante el periodo que implica este proceso de preparación, afirmando que me encuentro en buen estado de salud y eximiendo a "CEFNA ECUADOR" de toda clase de responsabilidades.

Además cumpliré de manera disciplinada las normas, los horarios y las actividades establecidas en "CEFNA ECUADOR", demostrando mi vocación y mi interés por ingresar a FFAA o POLICIA.

Mis padres y yo aceptamos este régimen de entrenamiento riguroso y de formación disciplinaria, a fin de alcanzar mi objetivo final que es el ingreso a la

Representante

Aspirante

4. Captura del sistema de la página web de la POLICIA NACIONAL

La siguiente captura sirve para verificar en el sistema de la POLICIA NACIONAL que aspirantes siguen Aptos para el proceso y cuales ya están fuera del mismo.

The screenshot shows a mobile interface for the Ecuadorian National Police. At the top, there is a header with the logo of the 'POLICIA NACIONAL' and the text 'República del Ecuador'. Below this, a navigation bar contains the text 'SISTEMA DE LLAMAMIENTOS'. The main content area is titled 'MENSAJES ENVIADOS A USTED POR EL SISTEMA' and includes a sub-header 'PROCESO UNIFICADO 2017 VARON - POLICIA VARON'. A table provides details about the call, such as the date (2017-08-26), code (PROCESO UNIFICADO 2017 VARON), type (POLICIA VARON), status (CERRADO), and location (POPULABUENO). Below this, a message is displayed with the following text:

A continuación se servirá encontrar su cita para la evaluación de la fase de PRUEBAS PSICOLOGICAS del proceso PROCESO UNIFICADO 2017 VARON.

Fecha: Sábado 19 de Agosto del 2017
 Hora: 10:00:00
 Gupo/Aula: 20
 Lugar: TUNGURAHUA, Amabato - Universidad Tecnica Ambato / AV. Colon entre Chile y Salvador-Ingahurco

Requisitos indispensables para rendir la evaluación:

- Presentarse portando su cédula de identidad original en el lugar y fecha indicados con **30 minutos de anticipación**.
- Deberá llevar esferográfico color negro y lápiz 2b.
- Debe llevar impreso este mensaje con su horario para que le sea más fácil ubicarse en la sede.
- Asistir con traje formal (terno) para los postulantes que se presentarán en las provincias de la sierra y con traje semi-formal para los postulantes que se presentarán en las provincias de la costa.
- Asistir sin familiares, el proceso es personal.
- No está permitido el uso de teléfonos, Mp3, Mp4, audifonos, grabadoras, calculadora, ni otro material extra.
- No está permitido asistir con aliento a licor.

En caso de incumplir con estas indicaciones, faltar a la cita o llegar atrasado quedará fuera del proceso definitivamente.

Por favor revise el(los) siguiente(s) documento(s):
- INSTRUCCIONES PARA SU EVALUACION