

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DIAGNOSTICO DEL MODELO DE GESTION DE CALIDAD EN EL
PROCESO DE EDICIÓN DE LA EDITORIAL NORMA PERÚ 2018”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

CARNERO CHOCAN, CLAUDIA XIOMARA

**Villa El Salvador
2019**

Este trabajo es dedicado a mis padres por su apoyo en todo momento durante el transcurso de mi vida, a mis hermanos que me alientan a seguir adelante, a mi asesor por transmitirme conocimientos e ideas para hacer posible este trabajo y a mis compañeros de trabajo por ser tan amables en dar la información requerida para este estudio.

AGRADECIMIENTOS

- A mis padres, porque siempre se sacrificaron por darme lo mejor y enseñarme el valor de la humildad y constancia para conseguir mis objetivos.
- A mi familia por ser el soporte que me permitió seguir adelante y ser la razón de mi esfuerzo.
- A mis profesores, que dedicaron su tiempo y esfuerzo para poder formar a un buen profesional.
- A mi asesor Régulo Villegas, Mas mi estimado asesor de tesis, que siempre procuró enseñarnos el valor de la investigación y las mejores prácticas como profesionales.

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | vi |
| CAPÍTULO I: | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1. Descripción de la Realidad Problemática | 2 |
| 1.2. Justificación de la investigación | 5 |
| 1.3. Delimitación de la investigación | 6 |
| 1.3.1. Teórica | 6 |
| 1.3.2. Temporal | 6 |
| 1.3.3. Espacial | 6 |
| 1.4. Formulación del Problema | 6 |
| 1.4.1. Problema General..... | 6 |
| 1.4.2. Problemas específicos | 6 |
| 1.5. Objetivos | 7 |
| 1.5.1. Objetivo General | 7 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos..... | 7 |
| CAPÍTULO II: | 8 |
| MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1. Antecedentes | 9 |
| 2.2. Bases Teóricas | 16 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 37 |
| 2.4. Aspectos metodológicos | 39 |
| 2.4.1. Tipo de investigación:..... | 39 |
| 2.4.2. Nivel de investigación: | 39 |
| 2.4.3. Técnicas e instrumentos de investigación..... | 39 |
| CAPÍTULO III: | 41 |
| DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL | 41 |
| 3.1. Presentación del ente social objeto de la investigación | 42 |
| 3.1.1. Historia de la Editorial Norma..... | 42 |
| 3.1.2. Misión | 43 |
| 3.1.3. Visión:..... | 43 |
| 3.1.4. Premio Norma | 43 |
| 3.2. Presentación de resultados | 45 |
| PROPUESTA DE MEJORA | 83 |

| | |
|------------------------------|----|
| CONCLUSIONES | 90 |
| RECOMENDACIONES | 92 |
| BIBLIOGRAFÍA | 93 |
| ANEXOS | 94 |

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se realizó para diagnosticar la situación en la que se encuentra la Editorial Norma con respecto a la Gestión de la Calidad en el proceso de edición, entendiéndose como este proceso a los subprocesos que permitirán la transformación de los diversos inputs hasta llegar al producto terminado que sería el archivo digital final que será enviado a Imprenta. Se aplicó al departamento de ediciones, área donde finaliza con la entrega del archivo final(output) al área de imprenta.

En el primer capítulo se planteó las razones por la cual es importante el presente estudio, que delimitaciones en el aspecto teórico, temporal y espacial presentamos.

En el segundo capítulo se realizó la descripción de las bases teóricas con la finalidad de darle sustento a la investigación, el cual servirá como análisis del diagnóstico de la gestión de calidad en el área a estudiar. Utilizando el Ciclo de Deming basado en cuatro etapas que son: Plan, Hacer, Verificar y Actuar, se utiliza para lograr la mejora de procesos y encontrar el problema, la cual posteriormente se aplicará una acción correctiva esto permitirá que el ciclo este constantemente en mejoramiento de esta manera se conseguirá la calidad.

En el tercer capítulo se presentará al ente social estudiado que es la empresa Editorial Norma Perú, presentando su historia, misión, visión, valores. Posteriormente se muestra los resultados obtenidos del estudio que consta de dos partes primero se identificó los subprocesos que componen el proceso de Edición que son: Autoría, edición, diagramación, ilustración, revisión pedagógica y corrección de estilo, en las cuales se presentó la ficha de procesos que fue útil para la elaboración de los diagramas de flujo y la aplicación del Ciclo de Deming, utilizando una hoja de verificación con escala de percepción con respecto a las actividades de cada subproceso, esto ayudo a identificar la situación de la gestión

de calidad en ellos. La segunda parte consiste en la identificación sobre la Gestión de Calidad de los involucrados con respecto al trabajo que realizan en base al Ciclo de Deming.

Finalmente se presentaron los resultados del estudio y las recomendaciones que se darían para la mejora continua de los procesos dentro de la organización con la finalidad de utilizar eficientemente los recursos tanto humano como materiales.

CAPÍTULO I:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

“Feigenbaum (1920) definió el concepto de calidad con base en la experiencia real de los clientes respecto de un producto o servicio”. (Summers, 2006, pág. 14)

Feigenbaum hace énfasis en el control de la calidad, mediante el control del proceso donde se debe asegurar que todo lo que se hace internamente en la empresa se haga bien y de acuerdo con lo planteado.

Deming (1900 – 1993) definió la calidad en términos de “sistemas conformes”. Los sistemas permiten que las organizaciones proporcionen productos y servicios a sus clientes. La importancia de reducir la variación que se presenta en un sistema o proceso, debido a que este puede incrementar y ocasionar un desempeño más pobre. Para eliminar la causa raíz de la variación del proceso, se utiliza el ciclo PHAE (Planificar, hacer, estudiar y actuar). (Summers, 2006, pág. 23)

Pulido (Pulido, 2008) menciona que la administración por calidad se entiende como la actitud de buscar una mejor forma de trabajar y lograr mejores resultados.

Los distintos teóricos con respecto a la calidad se origina desde el inicio del proceso de elaboración de un producto o servicio hasta la salida del producto final, para lograr que la calidad sea la mejor para el cliente se debe iniciar desde la planeación, posteriormente en la ejecución se desarrolla, durante la actuación se debe controlar , el cual permitirá encontrar las variaciones que impedirán realizarse de acuerdo a lo planeado, al identificar las variaciones se podrá aislar y mejorar los resultados.

Para las organizaciones la gestión de la calidad no solo se centra en la calidad de un producto o servicio, sino en los medios para obtenerla, por ello la gestión de la calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente, y esto se da acompañado de la gestión por procesos que tiene como fin la planificación, depuración y control de los procesos de trabajo, permitiendo una mejor forma de trabajar e identificando que actividades dificultan el desarrollo eficiente del mismo y evitando el mal uso de recursos. (DATADEC, 2017)

Por ello las editoriales también necesitan ser gestionadas en base a la calidad para cumplir eficientemente sus objetivos, permitiendo mejorar sus procesos, reduciendo desperdicios económicos y aprovechando mejor sus recursos tanto humanos como materiales, para lograr satisfacer las crecientes y variadas expectativas de sus clientes.

La gestión por procesos es la interrelación de todos los procesos entre sí que contribuyen conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente y se refiere a la identificación de los procesos ya existentes, para encontrar las variaciones, sus límites. En la Editorial Norma, las descripciones de los procesos no están registrados, solo se realizan por ello, se elaborará diagramas de flujo con el fin de identificarlos y realizar su posterior estudio.

La investigación se aplicará en el departamento de ediciones de la Editorial Norma Perú, donde se realizan todos los procesos de edición para obtener el producto final que es el libro, esta área está dividida por los siguientes procesos: edición, revisión, corrección de estilo, ilustración y diagramación. En ese contexto se infiere las siguientes deficiencias, carencias y limitaciones de gestión:

Deficiencias: La elaboración de material enviado por cada requerimiento de área muchas veces no cumplen las expectativas y la calidad para ser parte del producto final, lo cual se vuelve a mandar a elaborar incurriendo en costos adicionales o en costos que podrían servir para cuando se presente un requerimiento no previsto pero importante como plan de contingencia y como ventaja.

Carencias: Las competencias que se requieren dentro del departamento al buscar proveedores externos con los conocimientos y capacidades no todos lo poseen, haciendo que el mercado sea más competitivo y escaso, por lo tanto, las exigencias del personal altamente capacitado requieren o exige precios elevados para la retribución del trabajo a elaborar.

Limitaciones: Al ser una empresa que se está alineando a lo que establece el grupo comercial al que pertenece presenta limitaciones económicas, por lo tanto, el número de personal que posee en sus instalaciones son pocos, el cuál muchas veces no se abastecen y dejan de lado detalles de procesamiento de calidad del producto terminado y entregado por los proveedores externos. Esto hace que el tiempo que poseen para cada proyecto es decir para la elaboración de un nuevo libro sea limitado.

Por ello, el presente estudio pretende diagnosticar la calidad en el proceso de edición.

1.2. Justificación de la investigación

Los procesos que implican la elaboración de un libro son: la edición, revisión, corrección de estilo, ilustración y diagramación. En cada uno de ellos se obtiene un output, que viene hacer un input para el siguiente proceso, en ellos ocurre las deficiencias como por ejemplo manuscritos mal editados o mal corregidos debido a la falta de tiempo no se controla, no se verifica adecuadamente los procesos y los resultados, se busca encontrar esas falencias y aplicar acciones correctivas para la mejora y eficiencia de los recursos en el tiempo determinado. Por ello es importante detectar los errores de los manuscritos, con el fin de evitar que se incurra en costos adicionales, pudiendo ser utilizado este costo en caso de contingencia y como ventaja.

La presente investigación surge de la necesidad de diagnosticar la gestión de la calidad del proceso de edición y sub procesos que involucran la terminación del producto final que es el libro, utilizando la herramienta de calidad que es el Ciclo de Deming el cual permitirá realizar el diagnóstico. Para realizar el diagnóstico se utilizó una hoja de verificación con escala del 1 al 5 con descripción de las etapas del Ciclo de Deming, el cual fue aplicado a 14 personas que son el personal de planta de la Editorial Norma Perú.

La investigación busca aportar al conocimiento existente y comprobar el ciclo de Deming como parte del mejoramiento continuo y control de la gestión de calidad en la que aplicará las cuatro etapas y como este proceso sería una opción de mejora dentro de los procesos de edición de la Editorial,

Para lograr los objetivos de estudio, se utiliza el método científico generalmente aceptado empleando técnicas de investigación como la

observación, la entrevista y uso de cuestionarios para identificar los procesos, como lo hacen, que hacen para controlar la calidad del producto final que ocurren dentro del departamento de ediciones. Se busca demostrar la viabilidad, validez y confiabilidad del método seleccionado a través de los resultados procesados.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Teórica

La investigación se realizará en la Teoría de la Gestión de Calidad en la parte de los procesos para la producción de un libro que es el producto final al cual pertenece el rubro de la empresa.

1.3.2. Temporal

La investigación se realizará por un periodo de febrero – abril 2019.

1.3.3. Espacial

La investigación se realizará en el departamento de ediciones de la Editorial Norma Perú ubicada en Avenida Primavera 2160, Santiago de Surco

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cuál es la situación de la Gestión de Calidad en el proceso de edición de la Editorial Norma Perú 2018?

1.4.2. Problemas específicos

¿Cuál es la situación de la Gestión de Calidad en el proceso de autoría de la Editorial Norma Perú 2018?

¿Cuál es la situación de la Gestión de Calidad en el proceso de edición de la Editorial Norma Perú 2018?

¿Cuál es la situación de la Gestión de Calidad en el proceso de revisión de la Editorial Norma Perú 2018?

¿Cuál es la situación de la Gestión de Calidad en el proceso de corrección de la Editorial Norma Perú 2018?

¿Cuál es la situación de la Gestión de Calidad en el proceso de diagramación de la Editorial Norma Perú 2018?

¿Cuál es la situación de la Gestión de Calidad en el proceso de ilustración de la Editorial Norma Perú 2018?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Describir la situación de la Gestión de Calidad en el proceso de edición de la Editorial Norma Perú 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de autoría de la Editorial Norma.
- Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de edición de la Editorial Norma.
- Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de revisión de la Editorial Norma.
- Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de corrección de la Editorial Norma.
- Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de diagramación de la Editorial Norma.
- Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de ilustración de la Editorial Norma.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

INTERNACIONALES

- **GARCIA AZCUAGA AILEC (2013), TESIS LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EDITORIAL UNIVERSITARIA FÉLIX VALERA. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS FÉLIX VALERA, FACULTAD DE BIBLIOTECOLOGÍA.**

Objetivo Realizar un diagnóstico de los procesos de la editorial atendiendo a los ocho principios de Gestión de la Calidad en los que se sustenta la familia de normas ISO 9000 del 2000.

Conclusión: A partir del diagnóstico realizado a la Editorial se conoció que dicha institución no cuenta con un enfoque de gestión basado en procesos, que sus trabajadores desconocen la existencia de clientes y proveedores internos y que en ocasiones tienden a confundir los externos. Se representaron gráficamente los procesos en diagramas de flujo en la cual se encontraron deficiencias y se propusieron mejoras a los procesos.

- **HIDALGO FAYTONG JAIME ROLANDO (2015), TESIS MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DEL GADM CANTON BABAHOYO. UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES, FACULTAD DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS.**

Objetivo: Mejorar la capacidad de proporcionar servicios eficaces que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios.

Conclusión: La propuesta utilizada es una combinación de estrategias principales: la normativa ISO 9001 – 2008, los Protocolos de Servicios elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales, aplicar los principios de atención al cliente de Kart Albert , los valores morales, y

aplicar lo establecido en la Ley Orgánica de Defensa del consumidor y la 5° S- SHITSUKE (Compromiso y Disciplina), la interconexión de las aéreas estratégica de atención al público, la simplificación de trámites, la rebaja de los tiempos utilizados para la entrega de resultados, la aplicación de recursos tecnológicos y finalmente aplicar los objetivos basados en el Plan Nacional del Buen Vivir , derechos de los contribuyentes, derechos ciudadanos en las cuales se obtuvo que con este modelo de gestión mejoro la calidad en la atención a los usuarios, los procesos administrativos de la institución y la acerca a la satisfacción, aumento e idealización de sus usuarios.

- **ARIAS PEÑA JOHN ALEXANDER (2012), TESIS IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA QUALITY & CONSULTING GROUP S.A.S. CONFORME A LA NORMA ISO 90001:2008, UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA, DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa.

Conclusión: No se cuenta con una definición clara de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad. La documentación encontrada en la compañía es limitada dado que las actividades se realizan sin un procedimiento y no se deja registro alguno de la información tanto interna como externa (Información verbal). No se cuenta con un Manual de Calidad definido, se tiene un marco estratégico compuesto por la Misión, Visión y reseña de la compañía descritos de manera general. No se evidencian compromisos claros de la alta dirección frente al Sistema de Gestión, se establecen responsabilidades. La estandarización de los procesos permitió a la organización materializar el conocimiento existente e hizo posible la capacitación de nuevos colaboradores sin que exista algún tipo de alteración en la cotidianidad de la empresa ni en los estándares de calidad de los servicios prestados.

- **PÉREZ CEVALLOS, DIANA ELIZABETH (2017), TESIS DISEÑO DE PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN. CASO: CONSTRUECUADOR S.A. QUITO, 2017. TESIS (MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA). UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, SEDE ECUADOR. ÁREA DE GESTIÓN.**

Objetivo: Identificar un modelo de gestión de la calidad que se adapte a las necesidades de Construecuador S.A. y diseñar una propuesta del modelo seleccionado, partiendo de la pregunta de investigación referida a: ¿cuáles serían los elementos que conformarían el sistema de gestión de la calidad apropiado para la empresa?

Conclusión: Para elegir el modelo de Gestión de Calidad se han revisado diferentes enfoques metodológicos, los cuales giran en torno a aspectos como satisfacción del cliente, enfoque a procesos, ciclo de mejora continua PHVA, liderazgo, gestión de los recursos, gestión de los riesgos, etc. Los modelos revisados han sido aplicados en diversas organizaciones en el mundo, entre ellos los modelos excelencia, Balanced Scorecard y las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad de la familia ISO 9000. Así los modelos de excelencia brindan las pautas en el proceso de implantación de la gestión de la calidad basados en una cultura y autoevaluación. Mientras que las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad ISO 9001, son las mejores prácticas reconocidas a nivel mundial. Las diversas técnicas de auditoría de calidad han permitido que las empresas realicen mediciones y seguimientos a sus procesos de forma exhaustiva y exacta, ayudando a que las organizaciones funcionen en armonía y en el mejor de los casos busquen una certificación internacional de calidad si así lo desean. Por ser mundialmente conocida y aplicable a cualquier tipo de organización se ha decidido proponer el diseño del modelo de la norma internacional de gestión de la calidad ISO 9001:2015 para la empresa Construecuador S.A.

- **JIJÓN ALBÁN JULIÁN (2014), TESIS PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN EN CALIDAD DE SERVICIO BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001: 2008, EN EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, CASO: ALMACENES LA REBAJA, UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, INGENIERIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

Objetivo: Proponer un modelo de gestión en calidad de servicio basado en la norma ISO 9001: 2008 para la mencionada organización.

Conclusión: Los procesos propuestos se encuentran enmarcados dentro de las recomendaciones ofrecidas por la norma ISO 9001: 2008 de gestión de la calidad y la norma ISO 10002: 2004 de satisfacción del cliente. - La implementación de los procesos propuestos en el presente trabajo tendrán un costo de \$ 1.634,60, mientras que los costos relativos a asesoría y actualización tecnológica ascienden a \$ 22.600,00. - Se estima que la aplicación de los procesos propuestos permitirá un mejoramiento de la imagen de la empresa y un incremento de las ventas gradual, gracias a un proceso de fidelización de la clientela. De esta manera se prevé un valor actual neto de los próximos cinco años de \$ 406.020,39 y una tasa interna de retorno de 185%; además de que la inversión se recupera en el transcurso del segundo año. Con estos resultados, se concluye que la implementación de la propuesta es factible financieramente.

NACIONALES

- **MELLENDEZ LAHURA ALEXANDRA (2015), TESIS PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA INDUSTRIA PESQUERA SEGÚN LA NORMA ISO 9001. PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA. INGENIERIA INDUSTRIAL.**

Objetivo: Analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, y en base a ello diseñar el Sistema de Gestión de Calidad que permitan garantizar la calidad de los productos, aumentar la productividad y aumentar la satisfacción del cliente interno (todo el personal que se encuentra en la organización) y externo (todos los proveedores y consumidores).

Conclusión: La implementación de un control documentario del Sistema de Gestión de Calidad va a contribuir en que se administren de una manera más adecuada los manuales, formatos, procedimientos, instructivos, programas, documentos externos y registros de la empresa. Asimismo, esto contribuirá a que toda la organización tenga conocimiento de los últimos documentos aprobados y de la actualización de los mismos, de esta manera se prevendrá el uso de documentos obsoletos.

- **CÁCEDA MENDOZA RUTH Y CASTRO BERNEDO ROLANDO (2017) TESIS CALIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR EDITORIAL DE LIBROS EN LIMA.PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.**

Objetivo: Identificar el nivel de logro de los factores de éxito del TQM en las empresas Editoras de Libros en Lima Metropolitana.

Conclusión: De acuerdo a las 160 encuestas realizadas, se ha podido determinar que ninguna de las empresas editoriales cuenta con un

Sistema de Gestión de Calidad, no obstante, es necesario mencionar que existen algunas de estas empresas que han implementado mecanismos de control interno para mejorar el acabado de su producto.

- **FLORES GUIVAR ELIZABETH Y MAS CRUZ ARIANNA (2015), TESIS APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PHVA PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA KAR & MA S.A.C. UNIVERSIDAD SAN MARTÍN DE PORRES. FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA. ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Objetivo: Implementar actividades de control de calidad.

Conclusión: Se identificó los puntos del proceso donde era necesario implementar controles de calidad utilizando las matrices Quality Function Deployment y Análisis modal de fallos y efectos, lo que permitió reducir los productos defectuosos en 3%.

- **PORTILLA RACCHUMÍ, CHRISTOPHER (2017), TESIS APLICACIÓN DEL CICLO PHVA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS VENTAS DEL SEGURO DE COMPRA PROTEGIDA DE LA EMPRESA CHUBB PERÚ S.A. 2017. UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.FACULTAD DE INGENIERÍA.ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Objetivo: Determinar como la aplicación del ciclo PHVA mejora la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la empresa Chubb Perú S.A ,2017.

Conclusión: Según los objetivos planteados en el presente proyecto se aplicó la metodología de mejora continua PHVA para mejorar la calidad del servicio de venta, mejorar la conformidad de la información y reducir la pérdida de clientes por mala praxis, dado que en estudios anteriores ha tenido resultados positivos en su aplicación para mejorar

la calidad de procesos y servicios, además, para lo cual también fue necesario el apoyo de todo el equipo de trabajo de compra protegida.

- **HADDAD DENEGRI, SALOMÓN DAVID (2016). TESIS MEJORA DE PROCESOS PARA INCREMENTAR LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD RESPECTO AL SERVICIO QUE BRINDA UNA EMPRESA DE LIMPIEZA. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

Objetivo: Suministrar oportunamente al personal operario los productos de limpieza mensualmente requeridos para que cumplan eficientemente con sus labores diarias, para mejorar la calidad del servicio.

Conclusión: Con el establecimiento de las fechas donde se debe iniciar el proceso de realización de la solicitud de los materiales e implementos de limpieza, tendremos un orden establecido, respecto a que la instalación nunca se quedará sin productos de limpieza. Es importante hacerle un seguimiento al establecimiento del proceso, a fin de que se cree una costumbre al respecto. Siempre hay eventualidades respecto al cumplimiento de los procesos, pero se debe tener una tolerancia respecto al cumplimiento de las fechas, a fin de que en la fecha establecida se pueda cumplir con lo solicitado.

2.2. Bases Teóricas

Procesos de la edición del libro

Es un proceso compuesto de diversas etapas, que van desde la creación del libro por parte del autor hasta su impresión. Los pasos son los siguientes:

Un proyecto editorial se define como la materialización de una idea en un producto concreto que puede adoptar diversos formatos. A partir de un texto, que en el interior de la editorial es sometido a una serie de procesos, acaba apareciendo al mercado un producto que se pone a disposición del público. (Gil & Gómez, 2018, pág. 24)

El proyecto editorial se pone en marcha a través del proceso de producción en tres fases básicas en las que se desarrolla que son las siguientes:

Preedición: Fase que incluye la definición del plan editorial, la ficha descriptiva de la colección y el diseño detallado tanto de la maqueta como de la hoja de estilo

Edición: Etapa en la que se revisa el original para ver la estructura lógica, la adecuación a las competencias de los lectores, la corrección sintáctica y ortográfica, la precisión de los datos expuestos, la correspondencia de la maqueta y la calidad intrínseca del texto. Esta etapa del proceso de producción implica la ejecución de tareas muy variadas como la corrección de estilo, la maquetación o puesta en página y la corrección de pruebas.

Archivo final: Momento en el cual la editorial dispone de un archivo en formato PDF de la obra que se producirá en papel y/o digital. Los nuevos flujos de trabajo derivados de la irrupción de la edición digital.

La edición como proceso comprende la realización de una serie de tareas relacionadas con los componentes textual, gráfico y de producción, lo cual determina algunas de las funciones que deben desarrollarse en una editorial para producir los libros. Una vez la editorial ha recibido un manuscrito, el desarrollo del proceso de edición requiere la intervención de

profesionales que ejercen diversas funciones como la dirección editorial, la evaluación de manuscritos, la redacción, la corrección y la edición de textos, el diseño, la ilustración, la maquetación(diagramación) y la producción.

A continuación, se presentan las principales funciones que intervienen en el desarrollo del proceso de edición:

Edición: El rol del editor consiste en coordinar el proceso de edición de cada título, a menudo desde su escritura misma. El editor es el punto de contacto entre la editorial y el autor, con quien debe trabajar estrechamente ofreciéndole apoyo, sugerencia o recomendaciones.

Corrección de textos: Es el encargado de revisar los textos con el objetivo de detectar posibles faltas de distintos tipos, de léxico, de ortografía, de gramática, de sintaxis.

Existen dos tipos de corrección de estilo de originales o la tipográfica

Corrección de estilo

La corrección de estilo va más allá de la lectura y las fallas ortográficas, por el contrario, corregir es revisar a fondo y analizar el documento que se va a publicar. Implica prestar atención para detectar y enmendar posibles errores, mejorar la redacción de ideas confusas, así como advertir al autor de incongruencias en el contenido. Este proceso no debe alterar el estilo del escritor sino favorecer la comunicación entre éste y el lector.

Corrección ortotipográfica

En esta etapa no solo se verifica la ortografía y la puntuación en las páginas ya diseñadas, también se uniforman colgados, se corrigen calles, callejones, viudas, huérfanas y rosarios; se uniforma el interlineado y el interletrado, y se revisa la paginación. Cuando la obra está ilustrada o contiene gráficos, también se revisa la correcta secuencia de estos, conceptos todo ellos relacionados con la ortotipografía, "el conjunto de usos y convenciones con las que se rige en cada lengua la escritura por medio de elementos tipográficos".

Diseño editorial: Crea el diseño del sello editorial y de las distintas colecciones deben definir aspectos como la composición de las cubiertas, las familias tipográficas, los elementos de la página, el tamaño de las cajas, los interlineados y las normas tanto de estilo tipográfico para las distintas clases de textos que pueden contener los libros como para el uso de imágenes

Maquetación: Tras recibir una primera versión de los manuscritos editados, la función del maquetador consiste en componer la maqueta de los libros siguiendo rigurosamente todas las pautas que previamente han sido establecidas por el diseñador editorial.

Ilustración: El papel del ilustrador consiste en crear representaciones visuales que consigan expresar total o parcialmente contenidos de naturaleza textual e ideas y/o conceptos que están expuestos de forma verbal.

Producción editorial: comprende una serie de tareas relacionadas con el contacto entre la editorial y la imprenta, con el propósito de coordinar la gestión de la impresión, la encuadernación, la recepción y el traslado de los libros en los términos y plazos establecidos.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Donna en su libro cita al Dr. Armand Feigenbaum en el cual afirma que “la calidad es una determinación del cliente; es decir, sólo el cliente puede decidir si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas” (Summers, 2006, pág. 15)

En su artículo “*Changing Concepts and Management of Quality Worldwide*” publicado por la revista *Quality Progress* en diciembre de 1977, sostiene la calidad no es factor administrable, sino un método para “administrar, operar e integrar las áreas de marketing, tecnología, producción, información y finanzas a lo largo de la cadena de valor de

calidad de la empresa, con el consiguiente impacto sobre la efectividad de sus funciones de producción y servicio”.

El Dr. Armand Feigenbaum aluden a todos los aspectos del negocio, desde los clientes y empleados, hasta los productos y procesos. A su vez define el control de la calidad como un sistema que une esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para el desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad de un producto. Una de las tareas del control de calidad es el control del proceso donde se debe asegurar que todo lo que se hace internamente en la empresa se haga bien y de acuerdo con lo planteado.

“La administración por calidad se entiende como la actitud de buscar una mejor forma de trabajar y lograr mejores resultados.” (Pulido, 2008, pág. 31)

Dr. Walter Shewhart (1891-1967) se enfocó en su estudio en la creación de métodos estadísticos para controlar y mejorar la calidad de los procesos necesarios para producir bienes y servicios. (Summers, 2006, pág. 16). En la cual identificó dos fuentes de variación en los procesos. La variación controlada conocida también como causas comunes, que es aquella que se presenta debido a la naturaleza intrínseca del proceso. Este tipo de variación puede eliminarse con sólo modificar el proceso, por otro lado, la variación incontrolada, denominada también causas especiales o atribuibles, proviene de fuentes externas al proceso. Este tipo de variación pocas veces forma parte del proceso; puede identificarse y aislarse como la causa del cambio en el comportamiento de un proceso. Esta variación impide que el proceso se desarrolle al máximo de su capacidad.

“Dr. Shewart fue quién enunció el principio fundamental de la calidad: una vez que un proceso está bajo control y presenta únicamente variación

controlada, el desempeño de los futuros procesos pueden pronosticarse.”
(Summers, 2006, pág. 16)

Dr.W. Edwards Deming definió la calidad en términos de “sistemas conformes” estas permiten que las organizaciones proporcionen productos y servicios a sus clientes y los “sistemas no conformes” dan lugar a productos y servicios defectuosos, por ello, plantea que las actividades tendentes a mejorar la calidad y los procesos constituyen el catalizador necesario para echar a andar una reacción económica en cadena. Su primera tesis de su filosofía alude a la creación de una constancia de propósito hacia la mejora de los productos y servicios con los objetivos de volverse competitivos, permanecer en el negocio y proporcionar empleos. Además, deben dejar de depender de la inspección masiva, debido que tiene valor limitado para ello se debe incorporar el mejoramiento del proceso.

De acuerdo con el Dr. Deming, la mejora de procesos debe llevarse a cabo en cuatro etapas: (Pulido, 2008, pág. 20)

1. Definir el proceso
2. Identificar las características de calidad del proceso
3. Mantener el proceso bajo observación y control
4. Mejorar sistemáticamente el proceso

Estas etapas forman parte de la metodología del **Ciclo de Deming** y esta especificado en cuatro pasos:

1. PLAN

Definir los objetivos

Se deben determinar los objetivos y metas a conseguir, las cuales deben ser claros y concisos, estableciendo fechas específicas que se deberían concretar de esta forma facilitarán la observación de los resultados, es decir, el control.

Decidir los métodos a utilizar para alcanzar el objetivo

Se deben establecer los medios a través de los cuales se van a alcanzar. Estos son normas técnicas y operativas de funcionamiento que deben referirse a las principales causas o factores que afectan a los procesos. Las normas han de ser coherentes entre sí y permiten la delegación de autoridad y responsabilidad.

Definir los indicadores

Estos permitirán establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos.

2. Etapa Do

Llevar a cabo la educación y la formación

Para poner en marcha el plan diseñado en la fase anterior, es necesario que las normas establecidas se comprendan y se sepan aplicar. En este paso se proporciona la educación y formación necesaria a todas las personas implicadas, siendo la formación de tres tipos: (1) en grupo; (2) de los superiores a los subordinados en el lugar de trabajo, y (3) individual mediante delegación de autoridad sobre su trabajo.

Hacer el trabajo

Este paso consiste en poner en marcha las normas establecidas en la fase de planificación.

3. Etapa Check

Comprobar los resultados

Se trata de controlar los procesos y actividades empresariales observando los resultados, introduciendo la información así obtenida en el proceso, descubriendo las anomalías en el trabajo, los procesos y las operaciones, y eliminando las causas de esas anomalías.

Para controlar un proceso a través de los resultados, las herramientas que resultan útiles son las especialmente los gráficos de control, para

la detección de anomalías y la estratificación de los datos recogidos para identificar las causas que las producen.

4. Etapa Act

Aplicar una acción

Implica dos situaciones distintas:

Se ha alcanzado el objetivo

Sucede cuando en la etapa Check, etapa anterior, se confirma lo establecido en la etapa Plan. En este caso, se debe considerar el éxito con prudencia y las actuaciones irán en la línea de normalizar los procedimientos y establecer las condiciones que permitan mantenerlo. Por tanto, hay que normalizar las acciones correctoras aplicadas sobre procesos, operaciones y procedimientos; ampliar formación y ampliar las medidas correctoras si fuera necesario; verificar si estas medidas se aplican correctamente y son eficaces y continuar operando de la manera establecida.

No se ha alcanzado el objetivo.

En este caso, una vez detectadas las posibles anomalías de los procesos y las causas que las producen, se debe proceder a su eliminación. Hay que comenzar un nuevo ciclo PDCA, empezando por la etapa Plan.

Durante el proceso de mejora continua se encontrarán los problemas que impiden desarrollarse eficientemente, por ello es importante determinar la causa de la variación, al determinar el problema nuevamente se utiliza los cuatros pasos para analizar y planificar su solución. Esta solución se implementa durante la fase Hacer del ciclo. En la fase Estudiar, se estudian las modificaciones introductorias al proceso. Por último, durante la fase Actuar, una vez que los resultados de la fase Estudiar revelan que la causa raíz del problema ha sido aislada y eliminada del proceso de forma total, los cambios se instauran

permanentemente. Si el problema no se ha resuelto, se lleva a cabo una nueva fase de Planificación para profundizar en la investigación. El ciclo de Deming puede ayudar a la organización a crear un sistema organizado para realizar una auditoría y utilizar la información para hacer mejoras.

En la etapa de PLANIFICAR; quienes planifican la auditoría requieren identificar su propósito u objetivo, los planificadores tendrán que planificar en base a las siguientes preguntas:

- ¿Quién será auditado?
- ¿Quién realizará la auditoría?
- ¿Qué se espera conseguir con esta auditoría?
- ¿Cuáles son las mediciones de desempeño?
- ¿Dónde se realizará la auditoría?
- ¿Cuándo se llevará a cabo la auditoría?
- ¿Por qué se realizará la auditoría?
- ¿Evaluará la auditoría la conformidad a los estándares?
- ¿Cuáles son los estándares críticos?
- ¿Cómo se realizará la auditoría?

En la etapa HACER, luego de determinar la planificación, se procede a la auditoría, en la cual antes de empezar se realiza una reunión introductoria entre los participantes para analizar el alcance, objetivos, calendario y manejo de la documentación. Después de la reunión, los analistas dan inicio a la revisión del proceso, producto o sistema. Los auditores podrían requerir acceso a información relativa a sistemas de calidad, procedimientos de operación del equipo, historiales de inspección o documentos de planificación. Los auditores podrían llevar a cabo entrevistas con los involucrados en el proceso de proveer un producto o servicio. Durante el proceso de revisión, los auditores documentan sus descubrimientos. En un periodo breve, quizá de 10 a 20 días, los auditores preparan un informe escrito que documento sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la etapa ESTUDIAR: las auditorías proporcionan información acerca de las fortalezas, debilidades y áreas de mejoras de los participantes. Los involucrados que fueron auditados responden el informe y desarrollan un plan de acción con base en las recomendaciones de los auditores. Este informe debe especificar las acciones, asignar responsabilidades y determinar el marco de tiempo necesario para actuar a las cuestiones que hayan surgido con la auditoría.

En la ACTUAR: Una vez realizado el plan para levantar las observaciones de la auditoría, este plan se convierte en el centro de las actividades de mejora relacionadas con el área auditada. Los auditores y los directivos de la compañía deben realizar revisiones a intervalos predeterminados para evaluar el estado del plan de acción de mejora continua. Estas revisiones de seguimiento garantizan que las recomendaciones y conclusiones de los auditores, sustentadas en el plan de acción, ayuden a la compañía a conseguir sus metas de mejora continua.

HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La planificación es la parte del ciclo PDSA que más tiempo toma, aunque también es la más importante. Por ello se utilizan las siguientes técnicas para determinar el problema:

Hoja de verificación

Una hoja de verificación es un recurso para registrar datos y en esencia se trata de una lista de categorías. Conforme ocurren eventos de estas categorías, se coloca una marca en la categoría correspondiente de la hoja de verificación. Dada una lista de elementos o eventos, el usuario de la hoja de verificación marca la cantidad de ocasiones que ocurre un

evento o elemento específico. Se utilizan con frecuencia en conjunto con otras técnicas de aseguramiento de la calidad.

Análisis de Pareto

Es una herramienta gráfica para clasificar las causas del problema desde la más significativa hasta la menos significativa. Los problemas y sus costos asociados se acomodan de acuerdo con su importancia relativa en forma gráfica de barras. Aunque el reparto no siempre es 80-20, el diagrama es un método visual para identificar cuáles problemas son más significativos.

Lluvia de ideas

El propósito es que un grupo de personas genere una lista de problemas, oportunidades o ideas, durante la sesión no se permite el debate, la crítica, la negatividad, ni la evaluación de las ideas, problemas u oportunidades.

Diagrama de causa y efecto

También conocido por el diagrama de Ishikawa o diagrama de pescado, un diagrama de este tipo puede ayudar a identificar causas de no conformidad o productos o servicios defectuosos. Los diagramas de causa y efecto se pueden utilizar junto con diagramas de flujo y diagramas de Pareto para identificar las causas de un problema. El problema o efecto se identifica claramente en la parte derecha del diagrama, y las posibles causas del mismo se organizan en el lado izquierdo. El diagrama no sólo permite la representación de las causas del problema, también muestra las subcategorías relacionadas con estas causas.

Diagramas por qué- por qué

Excelente técnica para encontrar las causas raíz de un problema es hacer cinco veces la pregunta ¿por qué? Éste es también un excelente método para determinar qué factores deben existir para responder a una oportunidad.

Histogramas

Es un resumen gráfico de la distribución de frecuencia de datos. Cuando se toman mediciones de un proceso, se pueden resumir mediante un histograma. Los datos se organizan en un histograma para permitir a quienes investigan el proceso apreciar los patrones de los datos que es difícil ver en una simple tabla de números. Los datos se separan en clases en el histograma. Cada intervalo de un histograma muestra el número total de observaciones hechas en cada clase. Los histogramas reflejan la variación presente en un conjunto de datos tomados de un proceso.

Gráficas de control

Utilizada para distinguir las variaciones debidas a causas asignables o especiales a partir de las variaciones aleatorias inherentes al proceso. Las variaciones aleatorias se repiten casualmente dentro de los límites predecibles.

Las variaciones debidas a causas asignables o especiales indican que es necesario identificar, investigar y poner bajo control algunos factores que afectan al proceso.

La construcción de gráficos de control está basada en la estadística matemática. Los gráficos de control emplean datos de operación para establecer límites dentro de los cuales se espera hacer observaciones futuras, si el proceso demuestra no haber sido afectado por causas asignables o especiales.

Diagrama Gantt

Es una herramienta para **planificar y programar tareas** a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.

GESTIÓN DE CALIDAD POR PROCESOS

La norma ISO 9000:2000 define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso.

“Un proceso es la secuencia de actividades lógicas diseñadas para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor.”
(Camisón, Cruz, & González, 2006)

Un proceso es conjunto de actividades en la que la finalización de una de estas significa el input y así consecutivamente, en esta cadena de entradas y salidas se realiza el valor agregado

Características de un proceso: elementos, límites y factores

Las características que poseen un proceso son las siguientes:

1. Posibilidad de ser definido; siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
2. Presentación de unos límites; es decir; debe presentar su fecha de inicio y fin.
3. Posibilidad de ser representado gráficamente.

4. Posibilidad de ser medido y controlado, mediante la utilización de indicadores que permitan hacer un seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
5. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo como asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

Los **factores de un proceso** entendemos las personas, materiales, recursos humanos y los métodos empleados en él. El control de estos factores permite tener el proceso bajo control, de manera que, si surge algún resultado no deseado o funcionamiento incorrecto, saber qué factor lo ha provocado es fundamental para orientar las acciones correctoras o de mejoras. (Heras, Arana, Camisón, Casadesús, & Martiarena, 2008)

Identificar los tipos de procesos para proceder y enfatizar en el diseño del mismo, para ellos se clasifican en los siguientes:

1. **Procesos claves;** son todas las actividades que se realizan con el fin de generar valor agregado al cliente, esto implica desde el diseño, planificación y supervisión de los procesos involucrados.
2. **Procesos estratégicos;** son aquellos establecidos por los directivos de la organización, quienes operan el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario para la organización. Los cuales toman las decisiones con respecto a la planificación, estrategias y mejoras dentro de la organización.
3. **Procesos de apoyo;** Son los que proporcionan los recursos y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

En la gestión por procesos, el trabajo de cada persona es visto como un proceso que entrega un producto o servicio con valor intrínseco a un cliente, ya sea interno o externo. En este caso, las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor

añadido aceptan obligaciones y asumen responsabilidades para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes.

Para analizarlos se desglosa los procesos identificados, elaborando una ficha para cada uno de ellos en los que incluirán los elementos básicos, las entradas, salidas e indicadores de procesos o control y de los resultados. En cada uno partirá desde el inicio de la ejecución del mismo, recogiendo el proceso hacia atrás se irán identificando los pasos, tareas, entradas y salidas, responsables, entre otros.

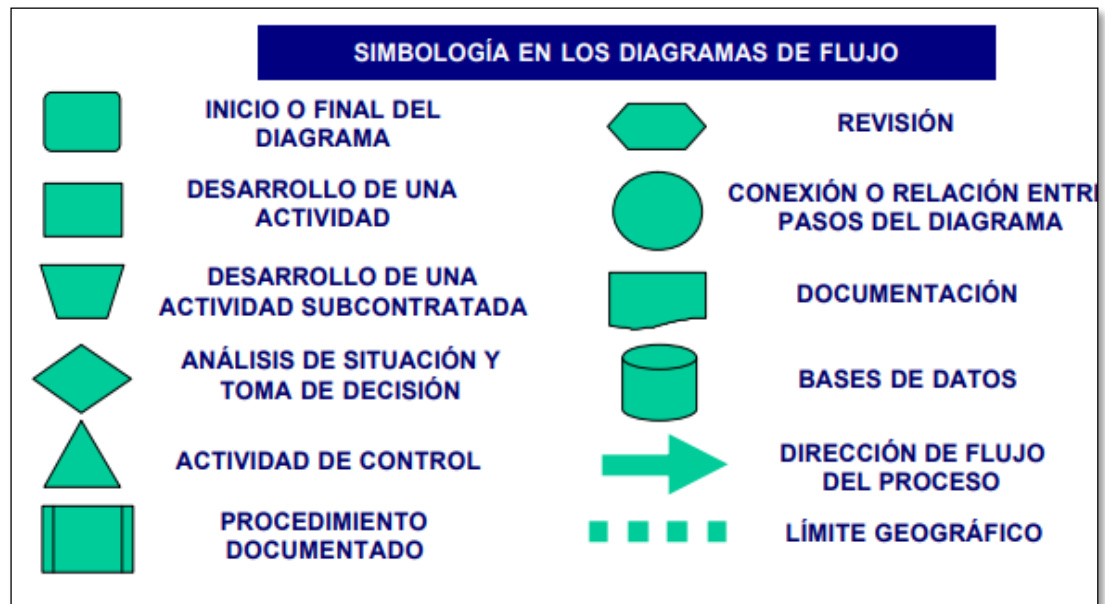
El análisis de cada proceso culmina con la elaboración del Diagrama de flujo, la ficha de proceso, la identificación de los indicadores de control y resultados.

Diagrama de flujo

Es una representación gráfica de las actividades de un proceso en la cual una serie determinada de figuras geométricas que representan cada paso estructurado y vinculado que permiten su revisión como un todo.

Esta representación gráfica facilita la comunicación, ejecución y análisis de los mismos, así como la detección de mejoras.

Figura 1. Simbología en los diagramas de flujo.












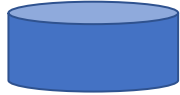

Tomado de la Guía para la elaboración de Mapas de proceso de Macías García (2007) pág.10

Diagrama SIPOC

El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:

- Proveedor (supplier): persona que aporta recursos al proceso
- Recursos (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.
- Proceso (process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.
- Cliente (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente. (Betancourt, 2017)

Figura 2. Simbología para procesos SIPOC

| Nombre | Función | Símbolo |
|---|---|---|
| Símbolo de Inicio / Final | El símbolo de terminación marca el punto inicial o final del sistema. Por lo general, contiene la palabra "Inicio" o "Fin". |  |
| Símbolo de Acción o Proceso | Un rectángulo solo puede representar un solo paso dentro de un proceso ("agregar dos tazas de harina"), o un subproceso completo ("hacer pan") dentro de un proceso más grande. |  |
| Símbolo del Documento Impreso | Un documento o informe impreso. |  |
| Símbolo de Multidocumento | Representa multidocumento en el proceso. |  |
| Símbolo de Decisión o Ramificación | Un punto de decisión o ramificación. Las líneas que representan diferentes decisiones surgen de diferentes puntos del diamante. |  |
| Símbolo de Entrada / Salida | Representa el material o la información que entra o sale del sistema, como una orden del cliente (entrada) o un producto (salida). |  |
| Símbolo de Entrada Manual | Representa un paso en el que se pide al usuario que introduzca la información manualmente. |  |
| Símbolo de Preparación | Representa un ajuste a otro paso en el proceso. |  |
| Símbolo del Conector | Indica que el flujo continúa donde se ha colocado un símbolo idéntico (que contiene la misma letra). |  |
| Símbolo de la Base de Datos | Indica una lista de información con una estructura estándar que permite buscar y ordenar. |  |
| Línea de Flujo | Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción. |  |

Tomado de Smartdraw Software (2019)

Para registrar los elementos claves de un proceso se realiza una **ficha de procesos** que debe incluir lo siguiente:

- Nombre del proceso: Es la denominación por la cual identificaremos al proceso
- Descripción: Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades.
- Misión/ Objetivo: Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes, usuarios.
- Responsable: Persona de la unidad o servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso.
- Destinatario: Se indicará brevemente las necesidades que se pretenden cubrir
- Inicio/Fin: El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso y el fin es la entrega al cliente o usuario del producto o servicio finalizado.
- Entradas: Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.
- Salidas: Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.
- Indicadores: Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
- Registros: Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.
- Procedimientos asociados: Se relacionan todos aquellos procedimientos al proceso.
- Aplicación informática: Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.

La medición es requisito de la gestión, **lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar**. Por ello es importante identificar los **indicadores** que es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

Los indicadores se clasifican en:

Indicadores de eficacia

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de estos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).
- Lo importante aquí es destacar que “la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación”.

Este concepto plantea en qué medida la organización como un todo, o un área específica de esta, cumple con sus objetivos estratégicos; se puede asociar a aspectos como:

Focalización: Se relaciona con el nivel de precisión con que los productos/servicios son entregados a la población objetivo. Se puede

determinar mediante la revisión de los usuarios que reciben los beneficios de un programa o proyecto y los que se han establecido como población objetivo, se verificará si corresponden, si se están dejando de cubrir personas, si existen personas que no pertenecen al grupo objetivo, pero reciben los beneficios; en cualquier caso, permitirá tomar medidas de ajuste los usuarios que reciben los beneficios de un programa o proyecto y los que se han establecido como población objetivo, se verificará si corresponden, si se están dejando de cubrir personas, si existen personas que no pertenecen al grupo objetivo, pero reciben los beneficios; en cualquier caso, permitirá tomar medidas de ajuste.

Resultado final: Permite comparar los resultados obtenidos respecto de un óptimo o máximo posible, es decir que va más allá de mostrar los resultados obtenidos respecto de los esperados, requiere por lo tanto un planteamiento de metas superior o ambiciosas para una buena comparación.

Indicadores de Eficiencia

Estos indicadores se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

Indicadores de Efectividad

Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

** Desde la percepción de la administración general hacia la administración por calidad como primer paso esta la planeación integral también llamada estandarización es en donde se ubican los procedimientos.

La estandarización es toda actividad documentada que norma, organiza y unifica el comportamiento de toda la organización, y está conformada por los siguientes planes, que en conjunto integran la administración de toda la empresa:

La estandarización es el indicador de que el trabajo se realiza tal y como se esperaba.

Los estándares están para seguirse mientras no se nos ocurra una forma mejor de hacer el trabajo.

La mejora continua a través de los procedimientos se logra a través de lo siguiente:

Primer paso: Documentación del procedimiento

- Nombre del procedimiento
- Objetivo del procedimiento
- Indicadores del objetivo
- Descripción del proceso
- Normas que deben observarse al realizar el procedimiento
- Recursos necesarios

Segundo: Análisis del procedimiento

El análisis inicia con las preguntas: ¿estamos logrando el objetivo del proceso sistemáticamente? ¿Cómo saber si se está logrando el objetivo? La respuesta se obtiene a través de los indicadores del objetivo. Las respuestas pueden ser dos: no, siempre o sí, siempre.

Tercer paso: Controlar el proceso

Si la respuesta es no, siempre, se debe detectar las causas que nos hacen fallar y resolverlas de tal forma que no se vuelvan a presentar

Cuarto paso: Mejorar el proceso

Metodología estadística de análisis y solución de problemas.

En la resolución de problemas, el ciclo PDSA pone un gran énfasis en determinar las condiciones actuales y en planificar cómo abordar un problema. En la fase de planificación al investigar el problema se revisa los procesos, productos o servicios involucrados para determinar cómo se desempeñan en la actualidad. Esto ayuda a comparar y medir el éxito de sus mejoras.

2.3. Definición de términos básicos

- **Calidad:** Capacidad de un bien o servicio para cumplir las necesidades del cliente.
- **Corrección de estilo:** intervención lingüística que se realiza en un texto para conseguir que el lector lo entienda.
- **Diagnóstico:** es el proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema.
- **Diagramación:** se encarga de organizar en un espacio, contenidos escritos, visuales y en algunos casos audiovisuales en medios impresos y electrónicos, como libros, diarios y revistas.
- **Echada:** Expresión que se utiliza para la acción de evaluar las maquetas de los libros, reunidos con todas las áreas involucradas.
- **Edición:** proceso mediante el cual se hace pública una pieza o colección de piezas artísticas, literarias, informativas, o lúdicas, incluyendo su plasmado en un soporte material o digital destinado a la difusión.
- **Estrategia:** conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico.
- **Etapas:** período de tiempo delimitado y contrapuesto siempre con un momento anterior y con otro posterior-
- **Gestión de Calidad:** describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad.
- **Gestión:** es el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.
- **Ilustración:** Fotografía, dibujo o lámina que se coloca en un texto o impreso para representar gráficamente lo expuesto, ejemplificarlo o hacer más atractivo el resultado.
- **ISO 9000:** Conjunto de estándares de calidad desarrollados por la International Standards Organization(ISO).

- **Mejora continua:** enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.
- **PHVA:** Modelo de mejora continua para planear, hacer, verificar y actuar.
- **Prácticas:** es la acción que se desarrolla con la aplicación de ciertos conocimientos.
- **Principios:** es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr lo conseguido.
- **Procedimiento:** son una secuencia de pasos fijos.
- **Proceso:** secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.
- **Recurso:** son aquellos elementos que pueden ser utilizados por las organizaciones para realizar una actividad o como medio para lograr un objetivo.
- **Técnicas:** forma de actuar ordenada que consiste en la repetición sistemática de ciertas acciones.

2.4. Aspectos metodológicos

2.4.1. Tipo de investigación:

La presente investigación es básica y aplicada porque el estudio se basó en el comportamiento del fenómeno social, dándole una solución para poder controlarlo.

2.4.2. Nivel de investigación:

La presente investigación es descriptiva.

2.4.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas empleadas en el estudio fueron la observación y la encuesta.

En cuanto a los instrumentos fueron nuestros sentidos, el uso de la tecnología, el cuestionario y la encuesta.

2.4.4. Población

La población con la que se realizó la investigación fueron los 14 trabajadores de planta del departamento de ediciones de la Editorial Norma, área en que se desarrollan los procesos del cuál es estudio en esta presente investigación.

2.4.5. Técnicas de recolección de datos

La observación

La observación es el proceso de conocimiento de la realidad factual, mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer, a través de los sentidos, principalmente la vista, el oído, el tacto y el olfato. (Paitán, 2009, pág. 136)

Durante la investigación estuvo presente la observación con el fin de captar, registrar el fenómeno de estudio.

La entrevista

Entrevista no estructurada

Es aquella que es abierta o libre, en el sentido de que el entrevistador tiene libertad para hacer las preguntas, pero siempre basándose en un guía, general de contenido, aunque no específica. (Paitán, 2009, pág. 145)

Para obtener mayor conocimiento de los procesos que se realizan en el área de ediciones se realizó una entrevista a los encargados de cada proceso, en base al conocimiento recopilado anteriormente mediante la observación.

2.4.6. Técnicas para el procedimiento de datos

Se utilizó el software de Microsoft Excel para el procedimiento de datos para representar los resultados en graficas circulares a través del uso de fórmulas.

CAPÍTULO III:
DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1. Presentación del ente social objeto de la investigación

3.1.1. Historia de la Editorial Norma

La Editorial Norma fue fundada en 1960 en Colombia, durante unos años fue una de las principales editoriales latinoamericanas de libros de ficción adulta, pero en el año 2011 decidió reenfocar sus negocios hacia el área infantil y de educación y cerrar sus áreas de ficción, autoayuda, bolsillo y no ficción lo que, de hecho, significó el fin de la editorial tal como se la conocía hasta entonces. A pesar de que los ingresos en los segmentos de ficción y no ficción para adultos se mantenían estables económicamente, “ni aumentaban, ni decrecían”, un punto empezaba a preocupar a la compañía: el bajo nivel de lectura en Colombia y Latinoamérica. Esta situación hizo que tomaran una decisión formando su nueva denominación oficial Carvajal Soluciones Educativas, producto de la unión de dos de los importantes negocios de la organización Carvajal Internacional y Norma. Desde ese entonces Carvajal Soluciones Educativas, se concentró "en literatura infantil y juvenil, textos escolares, diccionarios, manuales de gerencia y papelería; es decir, cuadernos, lápices de colores y mochilas". Muchos escritores lamentaron esta decisión, que conllevó la desaparición del prestigioso premio que Norma había instituido, con la Asociación para la Promoción de las Artes (Proartes), llamado La Otra Orilla, que se entregó de 2005 a 2011.

La Editorial Norma estuvo presente en países como Argentina, Chile, Ecuador, Guatemala, México, Perú y Puerto Rico.

En marzo del 2016 el grupo Prisa, dueño de editoriales como Santillana, firmó un acuerdo con Carvajal Soluciones Educativas para usar la marca Norma durante veinte años. De este modo, la empresa colombiana cedió su marca Norma en todos los países donde operaba: Argentina, Colombia, Ecuador, Chile, Guatemala, México, Perú y Puerto Rico.

Desde entonces, se abrió un periodo de transición que se prolongó hasta los primeros días de setiembre, cuando finalmente se formalizó definitivamente la operación las dos compañías, por 14,3 millones de euros. Este cambio de grupo hizo que Editorial Norma se alinearé a la forma de trabajo como lo realiza su hermano Editorial Santillana, esta alineación ha sido una gran estrategia para que la editorial vaya en buena marcha y exigiéndose, asimismo.

Hasta la actualidad Editorial Norma ofrece libros de textos escolares desde el nivel inicial hasta secundaria complementando con plataforma de Educa Inventia, libros de literatura infantil y juvenil, diccionarios escolares y libros de inglés.

3.1.2. Misión

En Editorial Norma, desarrollamos contenidos editoriales y servicios educativos que contribuyen a mejorar la calidad del proceso educativo escolar. Elaboramos libros para los niveles de inicial, de primaria y de secundaria; asimismo, libros de literatura infantil y juvenil en formatos impresos y digitales.

Para ello, nos enfocamos en propuestas pedagógicas efectivas fundamentadas en los lineamientos y estándares curriculares pertinentes para cada grado escolar.

3.1.3. Visión:

Nuestra visión es convertirnos es una institución de referencia para la promoción y mejora de la educación y la cultura en entornos variados y cambiantes. Gracias a apostar por la innovación e intercambio de inspiración y creación de conocimiento educativo.

3.1.4. Premio Norma

El Premio Norma de Literatura Infantil y Juvenil es un estímulo para los escritores latinoamericanos que realizan la valiosa tarea de crear historias

para niños y jóvenes. Este premio busca ampliar el horizonte de relatos fantásticos y realistas que enriquezcan la tradición cultural de los niños y jóvenes lectores y consoliden su gusto por la lectura. Se realiza en el mes de octubre de todos los años en el auditorio del Ministerio de Educación.

3.1.5. FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| Plataforma para la gestión de contenidos Minerva. | Compra de libros por parte del estado. |
| Pertenecer a un grupo líder mundial en editorial Grupo Prisa - Santillana. | Posibilidades de crecimiento con nuevos textos escolares. |
| Grato ambiente laboral. | Reintegro Tributario. |
| Precio de libros adecuado al mercado. | |
| Marca reconocida en el mercado. | Tratados y acuerdos entre países. |
| | Mano de obra barata en países asiáticos donde se imprimen los libros. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Poco personal especializado de planta para la elaboración de distintos proyectos editoriales. | Postura principista del Congreso de la Republica respecto a la edición de contenido sexual e ideología de género. |
| | Incremento de la preferencia del mercado para editar libros digitales. |
| | Orientación masiva hacia el uso de papel reciclado. |
| Deficiencia en el uso del sistema para la gestión de contenidos Minerva. | Incremento de precios de producción. |
| Programación de tiempos de los proyectos es deficiente. | Entrega de textos gratuitos por parte del gobierno. |

3.2. Presentación de resultados

Editorial Norma para producir sus libros utiliza el proceso de edición¹ (Ver figura 3) se divide en distintos subprocesos la cual se establecerá en diagramas de flujos. Posteriormente se realizó un análisis de la Gestión de Calidad en base al Ciclo de Deming, para ello se utilizó una hoja de verificación con escala de percepción aplicado en cada proceso:

Tabla 1

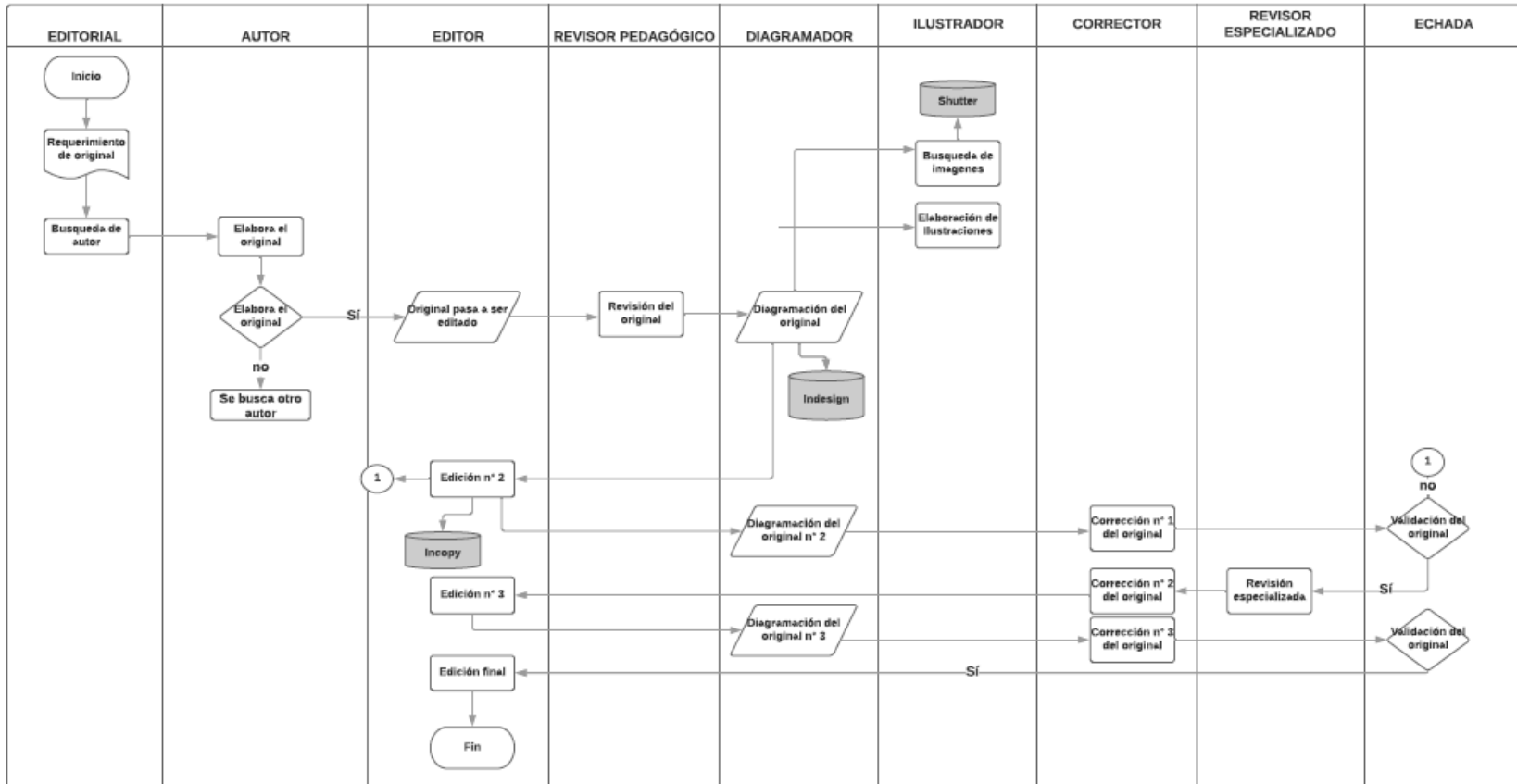
Escala de percepción

| Escala | Descripción | Rango de porcentaje |
|---------------|--|----------------------------|
| 5 | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. | 80-100 |
| 4 | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | 60-80 |
| 3 | Cuando está medianamente cumplido. | 40-60 |
| 2 | Cuando está incipientemente cumplido | 20-40 |
| 1 | Cuando no existe en absoluto. | 0-20 |

Nota: tomado de Administración por calidad pág.114 (Pulido, 2008)

¹ Edición: proceso en la que se revisa el original para ver la estructura lógica, la adecuación a las competencias de los lectores, la corrección sintáctica y ortográfica, la precisión de los datos expuestos, la correspondencia de la maqueta y la calidad intrínseca del texto. (Gil & Gómez, 2018)

Figura 3. Diagrama de procesos de la Editorial Norma Perú



Información recopilada del personal operativo del área de Ediciones de la Editorial Norma Perú. Creación propia utilizando el programa Lucidcha

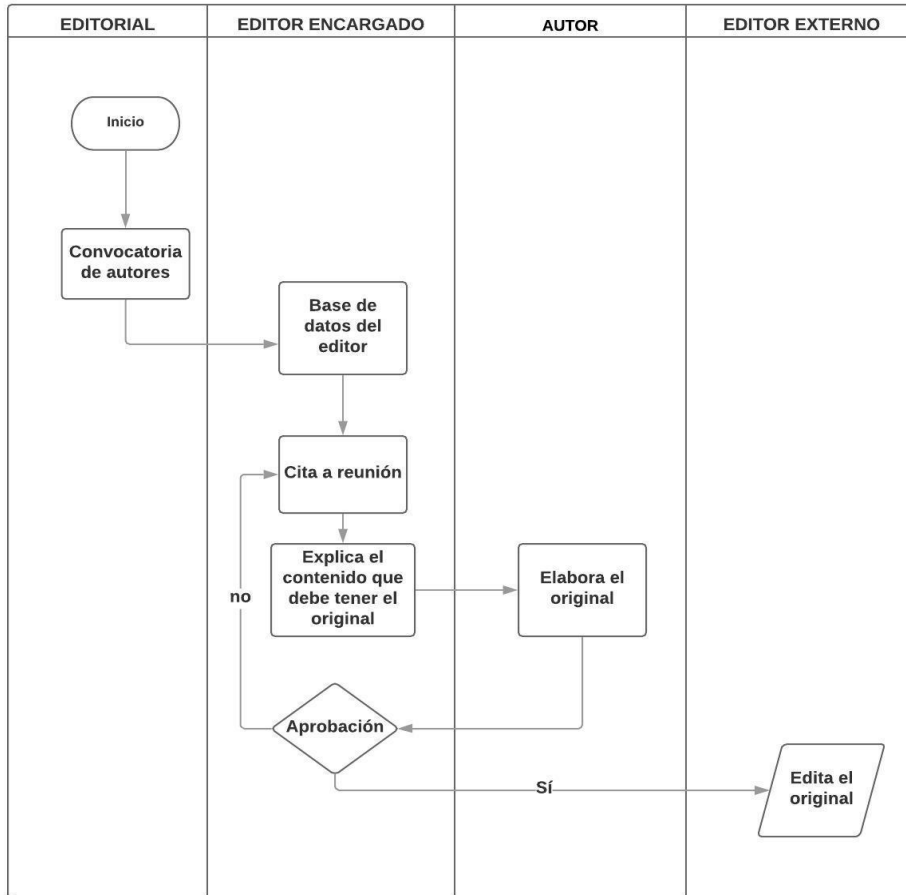
Nombre del proceso: Autoría

- Descripción: Se busca al autor para que realice el original del libro a través de las indicaciones que da el editor encargado.
- Misión/ Objetivo: Obtener el contenido que tendrá el libro.
- Responsable: Editor de cada área
- Destinatario: Área de producción
- Inicio/Fin: Tiempo aproximado de 15 días (depende del proyecto, de la cantidad de páginas)
- Entradas: Contenido del original
- Salidas: Original terminado
- Indicadores: Ítems cumplidos por el concepto del original, cantidad de páginas elaboradas por día.
- Registros: Entrega del original por capítulos.
- Procedimientos asociados: Edición, revisor pedagógico, diagramación, corrector, revisor pedagógico, revisor especializado.
- Aplicación informática: Word e Incopy

Figura 4. Diagrama del proceso de autoría

DIAGRAMA SIPOC

claudia.xi



Información recopilada del personal operativo del área de Ediciones de la Editorial Norma Perú. Creación propia utilizando el programa Lucidchart.

Ciclo de Deming(PDCA)

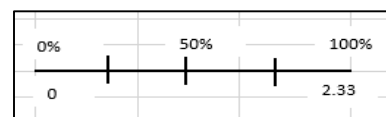
Fuente: Elaboración propia

| Proceso | Actividades | Escala de percepción | | | | |
|-----------------|---|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| | | Cuando no existe en absoluto. | Cuando está incipientemente cumplido | Cuando está medianamente cumplido. | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| AUTORÍA | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PLAN | Selección del autor | | | X | | |
| | Elaboración del cronograma | | | | X | |
| | Disponer de materiales al autor | | | | | X |
| | Elaboración de presupuesto | | | X | | |
| DO | Elaborar manuscrito | | | | X | |
| CHECK | El editor verifica el manuscrito de acuerdo al requerimiento de la editorial y establece observaciones | | | | | X |
| ACT | El autor levanta las observaciones de acuerdo al requerimiento realizado el editor valida, caso contrario reinicia el proceso con el cambio de autor. | | | X | | |
| TOTALES | | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 |
| Promedio | | 0x1=0 | 0x1=0 | 3x3=9 | 4x2=8 | 5x2=10 |
| | | =(0+0+9+8+10)/15=1.8 | | | | |

Máximo= $\frac{\text{cantidad de indicadores} \times \text{cantidad de items de la escala de percepción}}{\text{suma de la escala de percepción}}$

Máx.= $(7 \times 5) / 15 = 2.33$

Mín.=0



Interpretación: Al establecer nuestro nivel máximo de aceptación de la calidad esperada es el 2.33 y los resultados obtenidos en este proceso es de 1.8 es decir representa el 78% con respecto a la calidad, debido a que se encuentran deficiencias en la selección del autor, la elaboración del presupuesto y en la gestión de supervisión.

Nombre del proceso: Edición

- Descripción: Se edita el original entregado por el autor.
- Misión/ Objetivo: Mejorar el original de acuerdo al vocabulario empleado por el mercado objetivo.
- Responsable: Editor de cada área
- Destinatario: Área de producción
- Inicio/Fin: Tiempo aproximado de 7 días (depende del proyecto, de la cantidad de páginas)
- Entradas: Contenido del original
- Salidas: Original editado
- Indicadores: Ítems cumplidos por el concepto de la edición, cantidad de páginas editadas por día.
- Registros: Originales editados
- Procedimientos asociados: Edición, diagramación, corrector, revisor pedagógico, revisor especializado.
- Aplicación informática: Word, Incopy y Minerva

Fuente: Elaboración propia

| Proceso | ACTIVIDADES | Escala de percepción | | | | |
|-----------------|--|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| | | Cuando no existe en absoluto. | Cuando está incipientemente cumplido | Cuando está medianamente cumplido. | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| EDICIÓN | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PLAN | Selección del editor. | | | X | | |
| | Elaboración del cronograma. | | | | X | |
| | Disponer del material a revisar. | | | | | X |
| | Programar el taller de redacción requerida para el tipo de material a revisar. | | | X | | |
| | Establecer presupuesto. | | | X | | |
| DO | Editar el original. | | | | | X |
| CHECK | El jefe editor encargado verifica el manuscrito de acuerdo al requerimiento, establece observaciones. | | | | | X |
| ACT | El editor levanta las observaciones de acuerdo al requerimiento, el jefe editor valida caso contrario reinicia el proceso con el cambio de editor. | | | X | | |
| TOTALES | | 0 | 0 | 4 | 2 | 3 |
| PROMEDIO | | 0x1=0 | 0x2=0 | 4x3=12 | 2x4=8 | 3x5=15 |
| | | =(0+0+12+8+15)/15=2.33 | | | | |

$$\text{Máximo} = \frac{\text{cantidad de indicadores} \times \text{cantidad de items de la escala de percepción}}{\text{suma de la escala de percepción}}$$

$$\text{Máx.} = (8 \times 5) / 15 = 2.67$$

$$\text{Mín.} = 0$$

Interpretación: Al establecer nuestro nivel máximo de aceptación de la calidad esperada es el 2.67 y los resultados obtenidos en este proceso es de 2.33 es decir representa el 87% con respecto a la calidad, debido a que se encuentran deficiencias en la selección del autor, la elaboración del presupuesto y en la gestión de supervisión.

Nombre del proceso: Revisión pedagógica / especializada

- Descripción: Se revisa el original editado dentro del contexto de las exigencias de la malla curricular.
- Misión/ Objetivo: Adecuar el original al interés de los involucrados (estado, colegios, docentes y alumnos)
- Responsable: Revisor pedagógico
- Destinatario: Área de producción
- Inicio/Fin: Tiempo aproximado de 3 días (depende del proyecto, de la cantidad de páginas)
- Entradas: Contenido editado del original
- Salidas: Original revisado
- Indicadores: cantidad de páginas revisadas por día
- Registros: Originales revisados subidos a la plataforma Minerva.
- Procedimientos asociados: Autoría, edición, diagramación, corrector, revisor pedagógico, revisor especializado.
- Aplicación informática: Word, Incopy y Minerva

Fuente: Elaboración propia

| PROCESO | ACTIVIDADES | Escala de percepción | | | | |
|---------------------|--|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| | | Cuando no existe en absoluto. | Cuando está incipientemente cumplido | Cuando está medianamente cumplido. | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| REVISIÓN PEDAGÓGICA | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PLAN | Selección del revisor pedagógico. | | | | X | |
| | Elaboración del cronograma. | | | X | | |
| | Disponer el documento de las bases pedagógicas requeridas. | | | | | X |
| | Establecer presupuesto. | | | | X | |
| DO | Revisar el original. | | | | X | |
| CHECK | El editor encargado verifica el original revisado de acuerdo al requerimiento y establece observaciones. | | | X | | |
| ACT | Se verifica que el revisor pedagógico cumpla con el tiempo establecido y con los lineamientos. | | | X | | |
| TOTALES | | 0X1=0 | 0X2=0 | 3X3=9 | 3X4=12 | 1X5=5 |
| PROMEDIO | | 0 | 0 | 9 | 12 | 5 |
| | | =(0+0+9+12+5)/15=1.73 | | | | |

Máximo= $\frac{\text{cantidad de indicadores x cantidad de items de la escala de percepción}}{\text{suma de la escala de percepción}}$

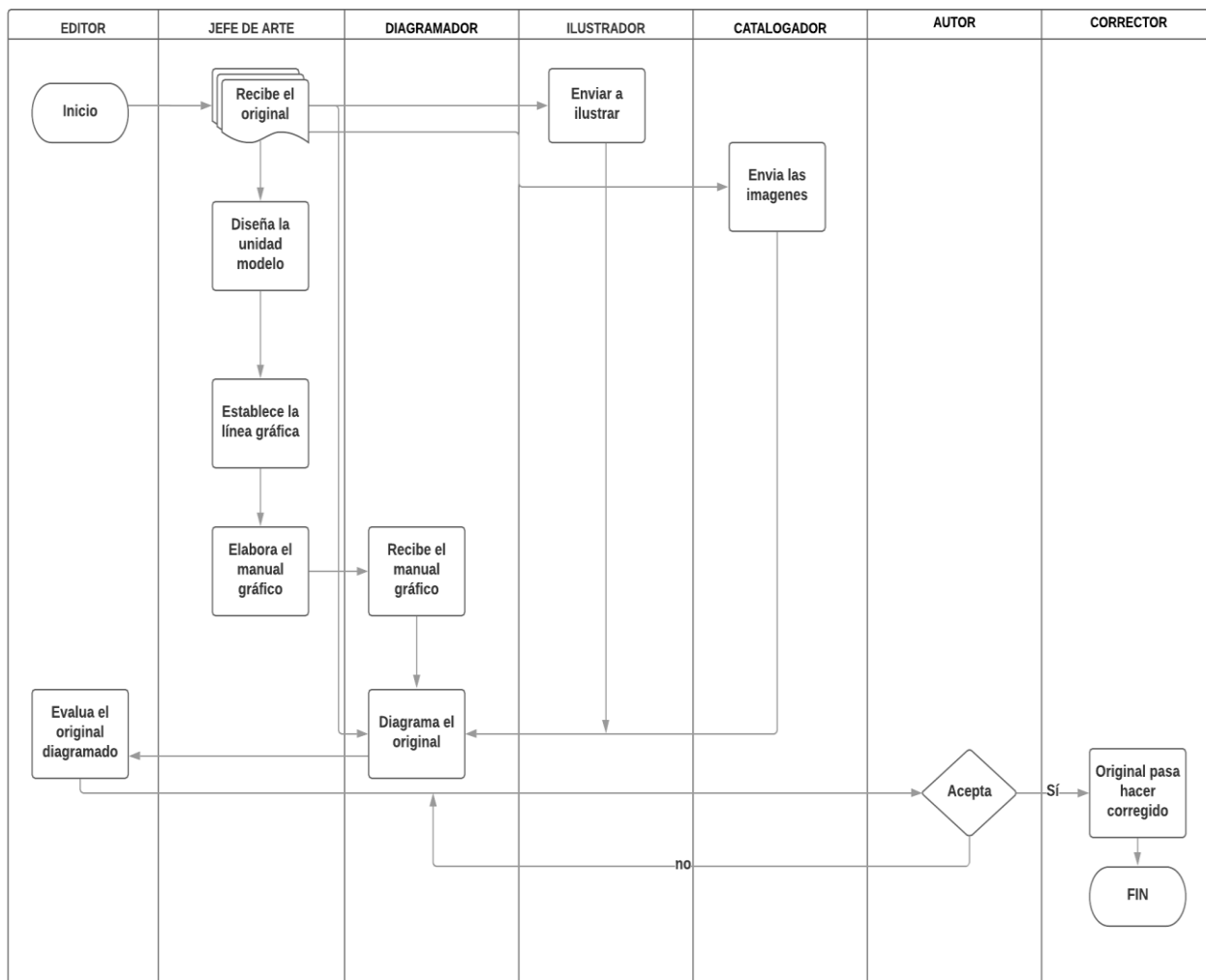
Máx.= $(7 \times 5)/15=2.33$

Mín.=0

Interpretación: Al establecer nuestro nivel máximo de aceptación de la calidad esperada es el 2.33 y los resultados obtenidos en este proceso es de 1.73 es decir representa el 74% con respecto a la calidad, debido a que se encuentran deficiencias en la selección del autor, la elaboración del presupuesto y en la gestión de supervisión.

Figura 5. Diagrama del proceso de diseño

DIAGRAMA SIPOC



Información recopilada del personal operativo del área de Ediciones de la Editorial Norma Perú.
Creación propia utilizando el programa Lucidchart.

Nombre del proceso: Diagramación

- Descripción: Se diseña el original editado que se publicara en el libro
- Misión/ Objetivo: Adecuar el original a la estética del libro que será publicado.
- Responsable: Jefe de Arte
- Destinatario: Área de producción
- Inicio/Fin: Tiempo aproximado de 10 días (depende del proyecto, de la cantidad de páginas)
- Entradas: Contenido editado del original
- Salidas: Original diagramado
- Indicadores: cantidad de páginas diagramadas por día
- Registros: Originales diagramados subidos a la plataforma Minerva
- Procedimientos asociados: Autoría, edición, diagramación, corrector, revisor pedagógico, revisor especializado.
- Aplicación informática: Word e Indesign.

Fuente: Elaboración propia

| PROCESO | | ESCALA DE PERCEPCIÓN | | | | |
|--------------|--|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| DIAGRAMACIÓN | ACTIVIDADES | Cuando no existe en absoluto. | Cuando está incipientemente cumplido | Cuando está medianamente cumplido. | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PLAN | Averiguar las líneas gráficas para la propuesta del manual gráfico. | | | | X | |
| | Identificar las sugerencias de imágenes descritas por el autor. | | | X | | |
| | Elaborar el boceto de la unidad modelo del gráfico. | | | X | | |
| | Elaborar presupuesto para el pago de diagramadores externos. | | | | X | |
| | Identificar la cantidad de diagramadores externos que requerirán de programas a instalar como Minerva, Indesign. | | | X | | |
| | Establecer capacitación al personal externo para el uso de los programas. | | | | X | |
| | Elaborar cronogramas. | | | | X | |
| DO | Proponer el manual gráfico. | | | | X | |
| | Realizar las capacitaciones de los diagramadores externos. | | | X | | |
| | Diagramar la unidad modelo para el libro. | | | | X | |
| | Subir el contenido diagramado a la plataforma Minerva | | | | X | |

| | | | | | | |
|-----------------------|---|-------|-------|--------|--------|-------|
| | de acuerdo al cronograma. | | | | | |
| CHECK | Valida la información que adjunta los diagramadores externos en la plataforma Minerva. Establece observaciones. | | | | X | |
| ACT | El diagramador levanta las observaciones de acuerdo al requerimiento, el jefe de arte valida caso contrario reinicia el proceso con el cambio de diagramador. | | | X | | |
| TOTALES | | 0X1=0 | 0X2=0 | 5X3=15 | 8X4=32 | 0X5=0 |
| PROMEDIO | | 0 | 0 | 15 | 32 | 0 |
| (0+0+15+32+0)/15=3.13 | | | | | | |

Máximo= $\frac{\text{cantidad de indicadores} \times \text{cantidad de items de la escala de percepción}}{\text{suma de la escala de percepción}}$

Máx.= $(13 \times 5)/15=4.33$

Mín.=0

Interpretación: Al establecer nuestro nivel máximo de aceptación de la calidad esperada es el 4.33 y los resultados obtenidos en este proceso es de 3.13 es decir representa el 72% con respecto a la calidad, debido a que se encuentran deficiencias en la capacitación del personal externo, en designar la cantidad de personal para el proyecto e identificación de las imágenes sugeridas por el autor.

Nombre del proceso: Ilustración

- Descripción: Se inserta las ilustraciones que requiere en el contenido del original
- Misión/ Objetivo: insertar ilustraciones convenientes al contenido
- Responsable: Jefe de Arte
- Destinatario: Área de producción
- Inicio/Fin: Tiempo aproximado de 10 días (depende del proyecto, de la cantidad de páginas)
- Entradas: Contenido editado del original
- Salidas: Original diagramado
- Indicadores: cantidad de imágenes insertadas por capítulo.
- Registros: Originales diagramados subidos a la plataforma Minerva
- Procedimientos asociados: Autoría, edición, diagramación, corrector, revisor pedagógico, revisor especializado.
- Aplicación informática: Word, Incopy, Minerva y Shutterstock,

Fuente: Elaboración propia

| PROCESO | | ESCALA DE PERCEPCIÓN | | | | |
|--------------|---|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| ILUSTRACIÓN | ACTIVIDADES | Cuando no existe en absoluto. | Cuando está incipientemente cumplido | Cuando está medianamente cumplido. | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PLAN | Identificar las sugerencias de imágenes descritas por el autor para ser ilustradas o descargadas de <i>Shutterstock</i> . | | | | X | |
| | Elaboración de cronograma. | | | | X | |
| | Elaboración de presupuesto. | | | | X | |
| | Selección de ilustradores. | | | | X | |
| | Programar reunión para las indicaciones de lo que se requiere en la ilustración. | | | X | | |
| DO | Desarrollar la reunión para establecer los requerimientos de la ilustración. | | | X | | |
| | Elaboración de la ilustración. | | | | | X |
| | Ingresar la ilustración a las páginas diagramadas. | | | | X | |
| CHECK | Valida la información que adjunta los ilustradores externos en la plataforma Minerva. Establece observaciones. | | | X | | |
| ACT | | | | X | | |

| | | | | | | |
|-----------------|---|-------------------------------|-------|--------|--------|-------|
| | El diagramador levanta las observaciones de acuerdo al requerimiento, el jefe de arte valida caso contrario reinicia el proceso con el cambio de diagramador. | | | | | |
| TOTALES | | 0X1=0 | 0X2=0 | 4X3=12 | 5X4=20 | 1X5=5 |
| PROMEDIO | | 0 | 0 | 12 | 20 | 5 |
| | | (0+0+12+20+5)/15= 2.46 | | | | |

Máximo= $\frac{\text{cantidad de indicadores} \times \text{cantidad de items de la escala de percepción}}{\text{suma de la escala de percepción}}$

Máx.= $(10 \times 5)/15=3.33$

Mín.=0

Interpretación: Al establecer nuestro nivel máximo de aceptación de la calidad esperada es el 3.33 y los resultados obtenidos en este proceso es de 2.46 es decir representa el 73% con respecto a la calidad, debido a que se encuentran deficiencias en la programación, en las indicaciones y en la validación del material entregado por parte del ilustrador.

Nombre del proceso: Echada

- Descripción: agrupar al personal involucrado para la elaboración del original tanto editores como diagramadores para verificar el avance del original para su publicación.
- Misión/ Objetivo: Validar flujo de información entre las áreas involucradas.
- Responsable: Director editorial
- Destinatario: Área de producción
- Inicio/Fin: Tiempo aproximado de 1 día (depende del proyecto, de la cantidad de páginas)
- Entradas: Contenido editado del original
- Salidas: Consolidación del original
- Registros: Originales revisados subidos a la plataforma Minerva.
- Procedimientos asociados: Autoría, edición, diagramación, corrector, revisor pedagógico, revisor especializado.
- Aplicación informática: Word, Incopy y Minerva

Nombre del proceso: Corrección de estilo

- Descripción: Corregir los errores que pueden aparecer en un texto(original), ya sea por falta de conocimiento del idioma o por desconocimiento de las últimas actualizaciones de las normas lingüísticas.
- Misión/ Objetivo: Dejar sin errores el contenido del original
- Responsable: Corrector de estilo
- Destinatario: Edición
- Inicio/Fin: Tiempo aproximado de 3 días (depende del proyecto, de la cantidad de páginas)
- Entradas: Contenido editado del original
- Salidas: Original corregido.
- Indicadores: cantidad de palabras corregidas.
- Registros: Originales diagramados subidos a la plataforma Minerva
- Procedimientos asociados: Autoría, edición, diagramación, corrector, revisor pedagógico, revisor especializado.
- Aplicación informática: Word, Incopy, Minerva y Shutterstock.

Fuente: Elaboración propia

| PROCESO | ACTIVIDADES | ESCALA DE PERCEPCIÓN | | | | |
|-------------------------|--|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| | | Cuando no existe en absoluto. | Cuando está incipientement e cumplido | Cuando está medianament e cumplido. | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| CORRECCIÓN DE ESTILO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PLAN | Selección del corrector. | | | X | | |
| | Elaboración del cronograma. | | | | X | |
| | Elaborar el Manual de estilo de acuerdo al requerimiento de la Editorial. | | | X | | |
| | Taller de redacción requerida para el tipo de material a corregir. | | | X | | |
| | Establecer presupuesto. | | | | X | |
| DO | Corregir el material | | | | | X |
| CHECK | El jefe corrector encargado verifica el manuscrito de acuerdo al requerimiento, establece observaciones. | | | X | | |
| ACT | El corrector levanta las observaciones de acuerdo al requerimiento, el jefe corrector valida caso contrario reinicia el proceso con el cambio de editor. | | | X | | |
| TOTALES | | 0X1=0 | 0X2=0 | 5X3=15 | 2X4=8 | 1X5=5 |
| PROMEDIO | | 0 | 0 | 15 | 8 | 5 |
| $(0+0+15+8+5)/15= 1.86$ | | | | | | |

$$\text{Máximo} = \frac{\text{cantidad de indicadores} \times \text{cantidad de items de la escala de percepción}}{\text{suma de la escala de percepción}}$$

$$\text{Máx.} = (8 \times 5) / 15 = \mathbf{2.67}$$

$$\text{Mín.} = \mathbf{0}$$

Interpretación: Al establecer nuestro nivel máximo de aceptación de la calidad esperada es en el 2.67 y los resultados obtenidos en este proceso es de 1.86 es decir representa el 69% con respecto a la calidad, debido a que se encuentran deficiencias en seleccionar al personal indicado, en la elaboración del material por parte del encargado del área, esto dificulta la capacitación de los proveedores externos y en la validación del entregable.

Cuadro resumen de resultados

Fuente propia

| | Indicadores de Calidad | | % |
|-----------------------------|------------------------|-------------|------------|
| Autoría | N.º Máx. esperado | 2.33 | 100 |
| | N.º percibido | 1.8 | 78 |
| Edición | N.º Máx. esperado | 2.67 | 100 |
| | N.º percibido | 2.33 | 87 |
| Revisión | N.º Máx. esperado | 2.33 | 100 |
| | N.º percibido | 1.73 | 74 |
| Diagramación | N.º Máx. esperado | 4.33 | 100 |
| | N.º percibido | 3.13 | 72 |
| Ilustración | N.º Máx. esperado | 3.33 | 100 |
| | N.º percibido | 2.46 | 73 |
| Corrección de estilo | N.º Máx. esperado | 2.67 | 100 |
| | N.º percibido | 1.86 | 69 |
| Promedio Ponderado | | | 75% |

Al utilizar el método del Ciclo de Deming a través de las etapas para medir como se está efectuando la Gestión de Calidad en cada proceso. En este cuadro se evidencia los resultados por cada proceso y el promedio ponderado representa la gestión de calidad que se está dando en el proceso de edición que representa el 75%.

Para realizar el estudio se utilizó una encuesta de percepción en el que consistió en que cada involucrado del proceso identificó a través de la escala del 1 al 5 cada proceso, como todos los procesos están interrelacionados los resultados fueron los siguientes:

Para las dimensiones de Autoría, edición, corrección, revisión, diagramación e ilustración.

La definición de la escala de percepción fue la siguiente:

Tabla 2

Escala de percepción

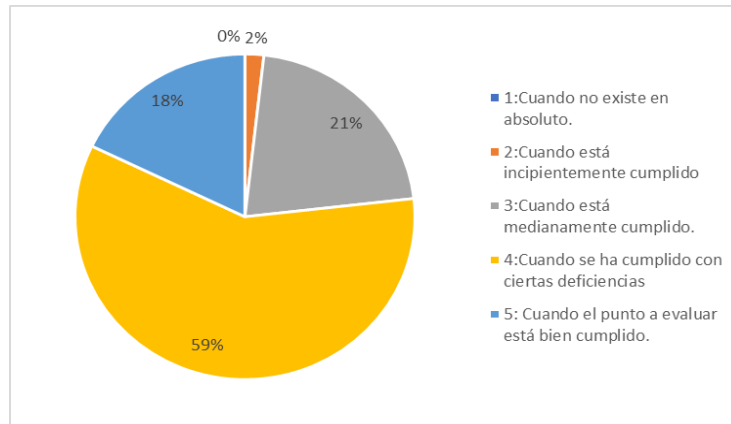
| Escala | Descripción |
|---------------|--|
| 5 | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| 4 | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias |
| 3 | Cuando está medianamente cumplido. |
| 2 | Cuando está incipientemente cumplido |
| 1 | Cuando no existe en absoluto. |

Nota: tomado de Administración por calidad pág.114 (Pulido, 2008)

Cuadro n° 1:Planear

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------|---|------|---|------|-----|
| 1.1.Planear | 0 | 0.25 | 3 | 8.25 | 2.5 |

Gráfico n° 1:Planear



Fuente: Elaboración propia

Descripción: Planear

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo de la inexistencia de la etapa de planeación.
- Un trabajador de planta que representa el 2% de la población investigada informo que la etapa de planeación se está implementando de manera incipiente.
- Tres trabajadores de planta que representa el 21% de la población investigada informo que la etapa de la planeación esta medianamente cumplido.
- Ocho trabajadores de planta que representa el 59% de la población investigada informo que la etapa de la planeación se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Dos trabajadores de planta que representa el 18% de la población investigada informo que la etapa de la planeación está bien cumplida.

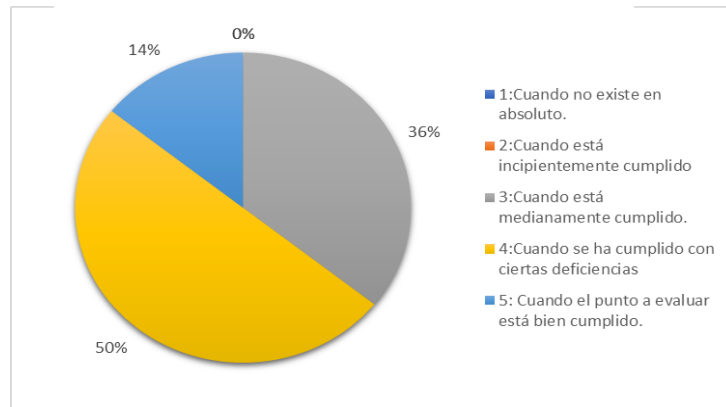
En la etapa PLAN se determinan los objetivos, los métodos a utilizar para lograrlos y los indicadores que cuantificará el logro.

Se infiere que la etapa de planear no se está aplicando a un 100% debido a que los objetivos no se establece los métodos e indicadores para lograrlo.

Cuadro n° 2: Establecimiento de objetivos

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.1. Planear | | | | | |
| 1.1.1. Establece los objetivos | 0 | 0 | 5 | 7 | 2 |

Gráfico n° 2: Establecimiento de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Descripción: Establecimiento de objetivos

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo de la inexistencia de establecimiento de objetivos.
- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que el establecimiento de objetivos está en nivel incipiente.
- Cinco trabajadores de planta que representa el 36% de la población investigada informo que el establecimiento de objetivos está medianamente cumplido.
- Siete trabajadores de planta que representa el 50% de la población investigada informo que el establecimiento de objetivos se está cumpliendo con ciertas deficiencias.
- Dos trabajadores de planta que representa el 14% de la población investigada informo que el establecimiento de objetivos está bien cumplido.

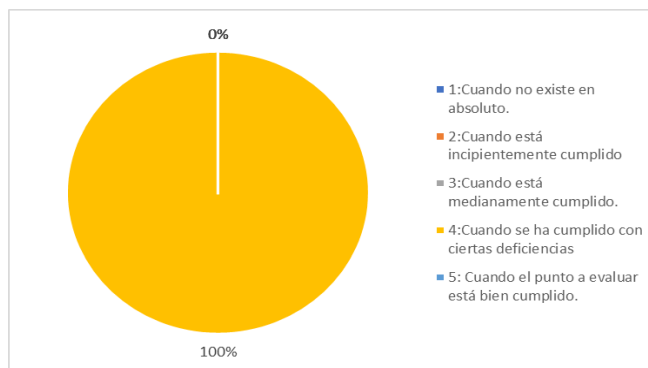
La importancia del establecimiento de objetivos es parte de la planeación el cual permite conocer a la organización hacia donde dirige su accionar.

Se infiere que el establecimiento de objetivos no es claro por ello dificulta su accionar y se cumple con deficiencias.

Cuadro n° 3: Evaluación de riesgos

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|------|---|------|-----|
| 1.1. Planear | 0 | 0.25 | 3 | 8.25 | 2.5 |
| 1.1.2. Evalua los riesgos que pueden presentarse | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 |

Gráfico n° 3: Evaluación de riesgos



Fuente: Elaboración propia

Descripción de la evaluación de riesgos:

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo de la inexistencia de la evaluación de riesgos.
- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que la evaluación de riesgos está en nivel incipiente.
- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que la evaluación de riesgos está medianamente cumplido.
- Catorce trabajadores de planta que representa el 100% de la población investigada informo que la evaluación de riesgos se cumple con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que la evaluación de riesgos está bien cumplida.

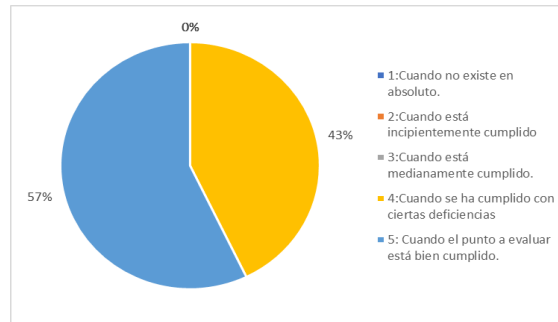
La evaluación de riesgos es identificar los riesgos y la forma de actuar frente a estos, y definir como estos serán controlados durante la ejecución del proceso.

Se infiere que se identifican los riesgos, sin embargo, existen deficiencias para poder controlarlos en la actuación.

Cuadro n° 4: Indicación de tareas

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.1.3. Indica las tareas a realizar | 0 | 0 | 0 | 6 | 8 |

Gráfico n° 4:Indicación de tareas



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los indicadores de tareas

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo de la inexistencia de indicadores de tareas.
- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que el indicador de tareas está en nivel incipiente.
- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que el indicador de tareas está medianamente cumplido.
- Seis trabajadores de planta que representan el 43% de la población investigada informo que el indicador de tareas se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ocho trabajadores de planta que representan el 57% de la población investigada informo que el indicador de tareas está bien cumplido.

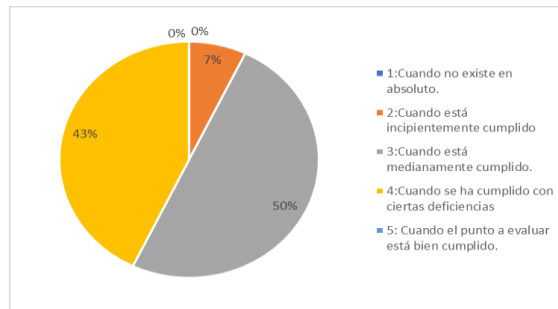
El indicador de tareas en la etapa de Planear es útil porque nos permite establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos trazados.

Se infiere que la mitad de trabajadores considera importante los indicadores para medir sus logros, sin embargo, no todos los involucrados tienen la misma visión debido a la deficiencia de gestión empresarial.

Cuadro n° 5: Programación de tiempos

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.1.4. Programación de tiempos | 0 | 1 | 7 | 6 | 0 |

Gráfico n° 5: Programación de tiempos



Fuente: Elaboración propia

Descripción de programación de tiempos

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo de la inexistencia de programación de tiempos.
- Un trabajador de planta que representa el 7% de la población investigada informo que la programación de tiempos se cumple de manera incipiente.
- Siete trabajadores de planta que representa el 50% de la población investigada informo que la programación de tiempos está medianamente cumplida.
- Seis trabajadores de planta que representan el 43% de la población investigada informo que la programación de tiempos se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que la programación de tiempos está bien cumplida.

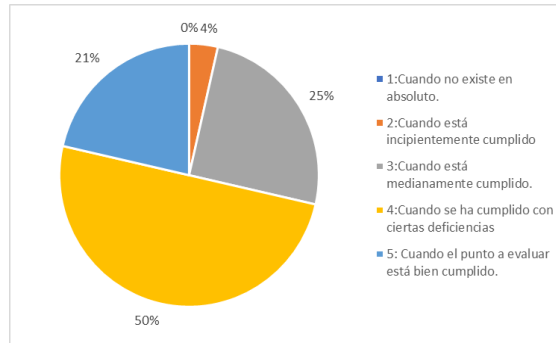
La programación de tiempos dentro de la etapa de planear es importante para medir en cuanto tiempo tomará cada etapa del proceso de edición, nos permitirá identificar los días de contingencias y el día de término del producto final.

Se infiere que la programación de los tiempos de cada proceso no se realiza ni controla de forma constante.

Cuadro n° 6:Hacer

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---|-----|-----|---|---|
| 1.2.Hacer | 0 | 0.5 | 3.5 | 7 | 3 |

Gráfico n° 6:Hacer



Fuente: Elaboración propia

Descripción de la etapa de Hacer

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo de la etapa de hacer sea inexistente.
- Un trabajador de planta que representa el 4% de la población investigada informo que la etapa de hacer se cumple de manera incipiente.
- Tres trabajadores de planta que representa el 25% de la población investigada informo que la etapa hacer está medianamente cumplido.
- Siete trabajadores de planta que representan el 50% de la población investigada informo que la etapa hacer se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Tres trabajadores de planta que representan el 21% de la población investigada informo que la programación de tiempos está bien cumplido.

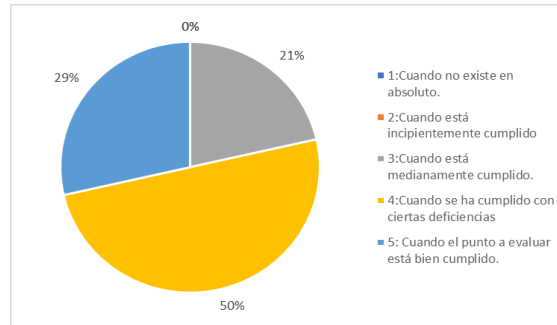
En la etapa de planificación se pone en marcha lo planificado, para ello el personal involucrado deben comprender la manera en cómo van a desempeñar sus roles y asimismo delegar el trabajo.

Se infiere que la etapa de planear se cumple, pero tiene deficiencias debido a que no se ha entendido adecuadamente el plan desarrollado, por ello existen deficiencias en el accionar de cada uno de los involucrados.

Cuadro n° 7:Registro de las entregas

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.2.2.Registra las entregas de los originales | 0 | 0 | 3 | 7 | 4 |

Gráfico n° 7:Registro de entregas



Fuente: Elaboración propia

Descripción del registro de entregas

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que se registra las entregas sea inexistente.
- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que se registra las entregas este incipientemente cumplido.
- Tres trabajadores de planta que representa el 21% de la población investigada informo que el registro de las entregas está medianamente cumplido.
- Siete trabajadores de planta que representan el 50% de la población investigada informo que el registro de las entregas se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Cuatro trabajadores de planta que representan el 29% de la población investigada informo que el registro de las entregas está bien cumplido.

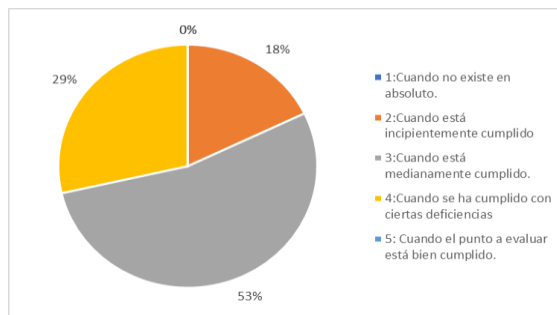
En la etapa de Hacer se ejecuta lo planeado, por ello el registro de entregas sirve para documentar la actuación y posteriormente hacer informe sobre los descubrimientos que se van dando.

Se infiere que el registro de las entregas que son parte del desarrollo de la etapa de actuar se documentan, pero presentan dificultades por cuestiones de tiempo, de acelerar el proceso.

Cuadro n° 8: Verificar

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|---|-----|-----|---|---|
| 1.3. Verificar | 0 | 2.5 | 7.5 | 4 | 0 |

Gráfico n° 8: Verificar



Fuente: Elaboración propia

Descripción de la etapa Verificar

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que la etapa verificar sea inexistente.
- Dos trabajadores de planta que representa el 18% de la población investigada informo que la etapa de verificar esta incipientemente cumplido.
- Ocho trabajadores de planta que representa el 53% de la población investigada informo que la etapa de verificar está medianamente cumplido.
- Cuatro trabajadores de planta que representan el 29% de la población investigada informo que la etapa de verificar se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que la etapa de verificar está bien cumplido.

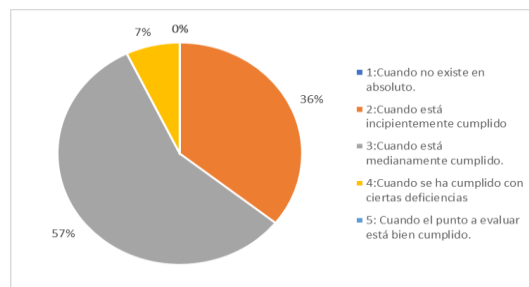
En la etapa de verificar se controlan los procesos a través de los resultados, de los registros para determinar las anomalías y eliminando las causas que la provocan

Se infiere que en la etapa de verificación se cumple en un punto medio debido a la deficiencia de la gestión de supervisión.

Cuadro n° 9: Cumplimiento de la programación de la actuación

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.1.Cumplimiento de la programación de la actuación | 0 | 5 | 8 | 1 | 0 |

Gráfico n° 9: Cumplimiento de la programación de la actuación



Fuente: Elaboración propia

Descripción del cumplimiento de la programación de la actuación

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que el cumplimiento de la programación sea inexistente.
- Cinco trabajadores de planta que representa el 36% de la población investigada informo que el cumplimiento de la programación esta incipientemente cumplido.
- Ocho trabajadores de planta que representa el 57% de la población investigada informo que el cumplimiento de la programación está medianamente cumplido.
- Un trabajador de planta que representan el 7% de la población investigada informo que el cumplimiento de la programación se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que el cumplimiento de la programación está bien cumplido.

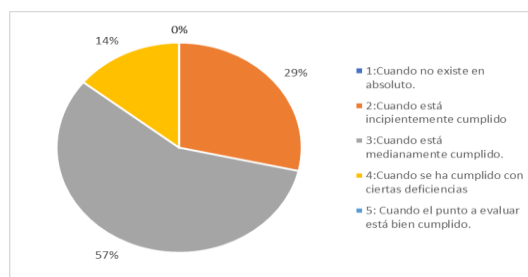
En la etapa de Verificar se estudia y valida la información delo actuado en base al registro y cumplimiento de lo programado.

Se infiere que el cumplimiento de la programación en base a la actuado se cumple muy poco, esto se debe a que no hay un gestor que verifique y controle con lo planeado y realice acciones inmediatas de mejora.

Cuadro n° 10: Realiza una medición del proceso a través de indicadores

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.3.2. Realiza una medición del proceso a través de indicadores | 0 | 4 | 8 | 2 | 0 |

Gráfico n° 10: Medición del proceso



Fuente: Elaboración propia

Descripción del cumplimiento de la medición del proceso

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que la medición del proceso a través de indicadores sea inexistente.
- Cuatro trabajadores de planta que representa el 29% de la población investigada informo que la medición del proceso a través de indicadores esta incipientemente cumplido.
- Ocho trabajadores de planta que representa el 57% de la población investigada informo que la medición del proceso a través de indicadores está medianamente cumplida.
- Dos trabajadores de planta que representan el 14% de la población investigada informo que la medición del proceso a través de indicadores se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que la medición del proceso a través de indicadores está bien cumplido.

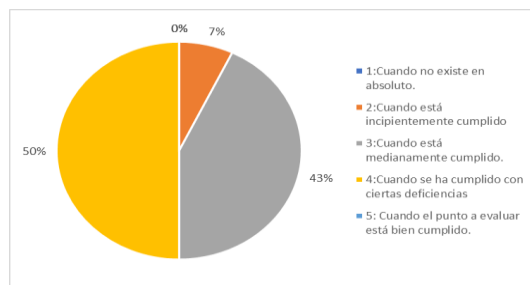
En la etapa de Verificar se identifica si se están cumpliendo con los objetivos propuestos en la planeación mediante el uso de indicadores.

Se infiere que la medición del proceso al comparar lo planeado con lo actuado a través de indicadores es escaso, es decir no miden su avance esto ocasiona que en el punto crítico del proceso busquen soluciones improvisadas no validando la información que ocasionaría esta solución.

Cuadro n° 11: Registro de hallazgos

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.3.3. Registra los hallazgos | 0 | 1 | 6 | 7 | 0 |

Gráfico n° 11: Registro de hallazgos



Fuente: Elaboración propia

Descripción del Registro de hallazgos

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que el registro de hallazgos sea inexistente.
- Un trabajador de planta que representa el 7% de la población investigada informo que el registro de hallazgos esta incipientemente cumplido.
- Seis trabajadores de planta que representa el 43% de la población investigada informo que el registro de hallazgos está medianamente cumplido.
- Siete trabajadores de planta que representan el 50% de la población investigada informo que el registro de hallazgos se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que el cumplimiento de la programación está bien cumplido.

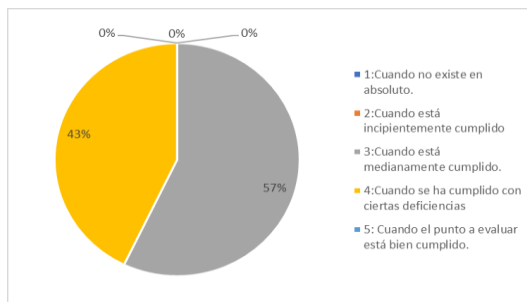
En la etapa de Verificar se deben proporcionar información sobre los hallazgos encontrados al comparar lo planeado con lo actuado para posteriormente realiza las acciones de mejoramiento del proceso.

Se infiere que el registro de hallazgos lo identifican, sin embargo, pocas veces lo documentan para su posterior análisis con el equipo de trabajo involucrado, esto ocasiona que se sigan realizando los mismos errores de gestión de recursos empleados.

Cuadro n° 12: Analiza la situación encontrada

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.3.4. Analiza la situación encontrada | 0 | 0 | 8 | 6 | 0 |

Gráfico n° 12: Analiza la situación encontrada



Fuente: Elaboración propia

Descripción del análisis de la situación encontrada

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que el análisis de la situación encontrada sea inexistente.
- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que el análisis de la situación encontrada sea incipiente.
- Ocho trabajadores de planta que representa el 57% de la población investigada informo que el análisis de la situación encontrada está medianamente cumplido.
- Siete trabajadores de planta que representan el 43% de la población investigada informo que el análisis de la situación encontrada se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que el análisis de la situación encontrada está bien cumplido.

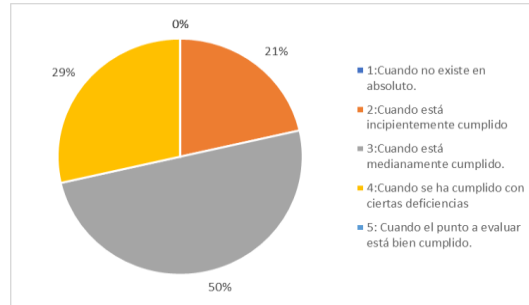
El análisis de la situación encontrada en la etapa de verificación es importante para identificar las causas que ocasionaron las anomalías o caso contrario realizar retroalimentación.

Se infiere que los análisis de los hallazgos encontrados se realizan, pero existen deficiencias debido a que no se realizó el registro en la etapa de la actuación ocasionando demoras en la entrega del análisis.

Cuadro n° 13: Actuar

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|---|---|---|---|
| 1.4.Actuar | 0 | 3 | 7 | 4 | 0 |

Gráfico n° 13: Actuar



Fuente: Elaboración propia

Descripción de la etapa Actuar

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que la etapa actuar sea inexistente.
- Tres trabajadores de planta que representa el 21% de la población investigada informo que la etapa actuar sea incipiente.
- Siete trabajadores de planta que representa el 50% de la población investigada informo que la etapa actuar está medianamente cumplido.
- Cuatro trabajadores de planta que representan el 29% de la población investigada informo que la etapa actuar se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que la etapa actuar está bien cumplido.

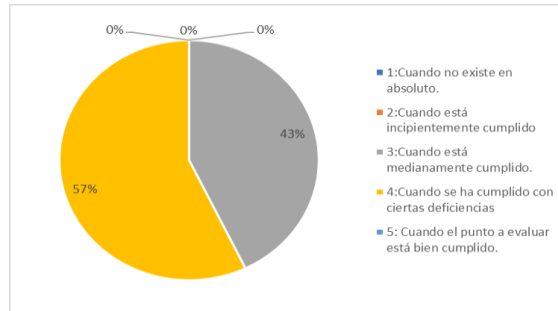
La etapa de actuar se refiere a la confirmación de lo establecido en la etapa de la planeación y aplicar las medidas correctoras.

Se infiere que pocas veces se aplica las medidas correctoras lo que ocasiona que la mejora continua sea incipiente.

Cuadro n° 14: Toma acciones correctivas

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.4.1.Toma acciones correctivas en funcion de la verificación | 0 | 0 | 6 | 8 | 0 |

Gráfico n° 14:Toma de acciones correctivas



Fuente: Elaboración propia

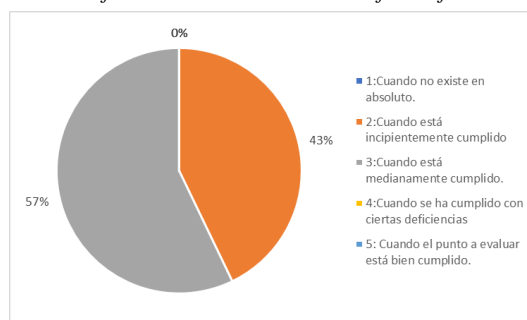
Descripción de la Toma de acciones correctivas

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que la toma de acciones correctivas sea inexistente.
 - Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo que la toma de acciones correctivas sea incipiente.
 - Seis trabajadores de planta que representa el 43% de la población investigada informo que la toma de acciones correctivas está medianamente cumplido.
 - Ocho trabajadores de planta que representan el 57% de la población investigada informo que la toma de acciones correctivas se ha cumplido con ciertas deficiencias.
 - Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que la toma de acciones correctivas está bien cumplida.
- La acción correctiva es toda aquellas decisión, medida, actividad y solución orientada a la eliminación de causas potenciales y reales de un problema. Se infiere que se realiza acciones correctivas con el fin de eliminar las causas que impiden lograr con el objetivo.

Cuadro n° 15: Realización de informe final

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.4.2. Realiza un informe final sobre los resultados del proceso | 0 | 6 | 8 | 0 | 0 |

Gráfico n° 15: Realización del informe final



Fuente: Elaboración propia

Descripción del informe final

- Ningún trabajador de planta que representa el 0% de la población investigada informo de la inexistencia del informe final.
- Seis trabajadores de planta que representa el 43% de la población investigada informo que el informe final está incipientemente cumplido.
- Ocho trabajadores de planta que representa el 57% de la población investigada informo que el informe final está medianamente cumplido.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que el informe final se ha cumplido con ciertas deficiencias.
- Ningún trabajador de planta que representan el 0% de la población investigada informo que el informe final bien cumplida.

Se describe como informe final al documento en el cual el encargado de cada proceso redacta la ejecución realizada, identificando las situaciones críticas y acciones que se tomaron

Interpretación de resultados

| ESCALA | 1: Cuando no existe en absoluto. | 2: Cuando está incipientemente cumplido | 3: Cuando está medianamente cumplido. | 4: Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | 5: Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
|----------------|----------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|
| 1.1. Planear | 0 | 0.25 | 3 | 8.25 | 2.5 |
| 1.2. Hacer | 0 | 0.5 | 3.5 | 7 | 3 |
| 1.3. Verificar | 0 | 2.5 | 7.5 | 4 | 0 |
| 1.4. Actuar | 0 | 3 | 7 | 4 | 0 |

Evaluando cada ítem podemos visualizar que la Gestión de la calidad está entre la puntuación de acuerdo a la percepción del personal de planta entre 3 y 4 esto significa que están en un punto medio, que podría ser mejor, al comparar los resultados de cada índice dentro de la etapa en el transcurrir de mi labor diaria en la organización pude contrastar lo siguiente con respecto a cada índice:

En la etapa de planeación, el personal está más concentrado en cumplir el proyecto y directamente se pasan a la acción sin haber realizado un plan y luego las consecuencias que se dan son gastan su presupuesto debido a que no calcularon bien en que iban a gastar, el personal que se maneja no cumple las expectativas del editor, por lo tanto, se atrasan con las entregas.

En la etapa de actuación, no se registran y por lo tanto en la etapa de verificación la información que los proveedores externos les entrega a los editores, por cuestiones de tiempo, por ello al finalizar el libro se encuentran errores y la calidad no es la adecuada para el público objetivo.

En la actuación, no hay un informe final que registre e identifique que es lo que podrían mejorar para posteriores proyectos.

Por lo tanto, la mejora continua en sus procesos no es la adecuada debido a que siempre obtienen los mismos patrones que generan los conocidos cuellos de botella y su forma de actuar del personal de planta es empírica, la falta de gestión y de un área especialista en conocer todos los procesos para su auditoria y seguimiento es lo que se necesita.

PROPUESTA DE MEJORA

I. IDENTIFICACIÓN

- a) Denominación: Capacitación al personal del área de ediciones para el uso del modelo de programación para los procesos de edición.
- b) Órgano Responsable: Área administrativa de ediciones.
- c) Responsables: Dirección editorial y asistente editorial
- d) Cobertura: Departamento de ediciones

II. JUSTIFICACIÓN

Dar a conocer a los trabajadores del departamento de ediciones – contenido, la importancia y uso de la herramienta de Gantt como método para la planificación, ejecución y control de los procesos.

III. OBJETIVOS

Establecer mecanismos de información para lograr que los involucrados puedan tener un mejor uso de los recursos humanos, materiales en el tiempo asignado, identificando el avance del mismo.

IV. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

- a) Naturaleza y características: La difusión será realizada a través de seminarios, manuales de uso de la herramienta a utilizar.
- b) Metas: 25 trabajadores de planta.
- c) Usuarios: Editores, diseñadores, correctores del departamento de ediciones.

V. PROGRAMACIÓN DE TAREAS

- a) Descargar plantilla y adaptarla a los requerimientos de los procesos del área.
- b) Reunión con los jefes de cada área para conocer qué cantidad de páginas se puede realizar por día, con la finalidad de determinar el tiempo total para cada proceso.

- c) Simulación en la tabla de Excel que cantidad de personas se necesita para que su labor no se cruce, con el resultado se pide a cada área el nombre de los responsables de su ejecución
- d) Obtención de la tabla de Excel adaptada a los tiempos y con las personas responsables.
- e) Preparación de la información para la charla.
- f) Elaboración del manual de uso de la Programación para los procesos que se realizarán.
- g) Divulgación.

VI. POTENCIAL HUMANO Y RECURSOS

- a) Humanos: Miembros del departamento de ediciones tanto administrativa como edición de contenidos.
- b) Recursos: A cargo del área administrativa del departamento de ediciones.

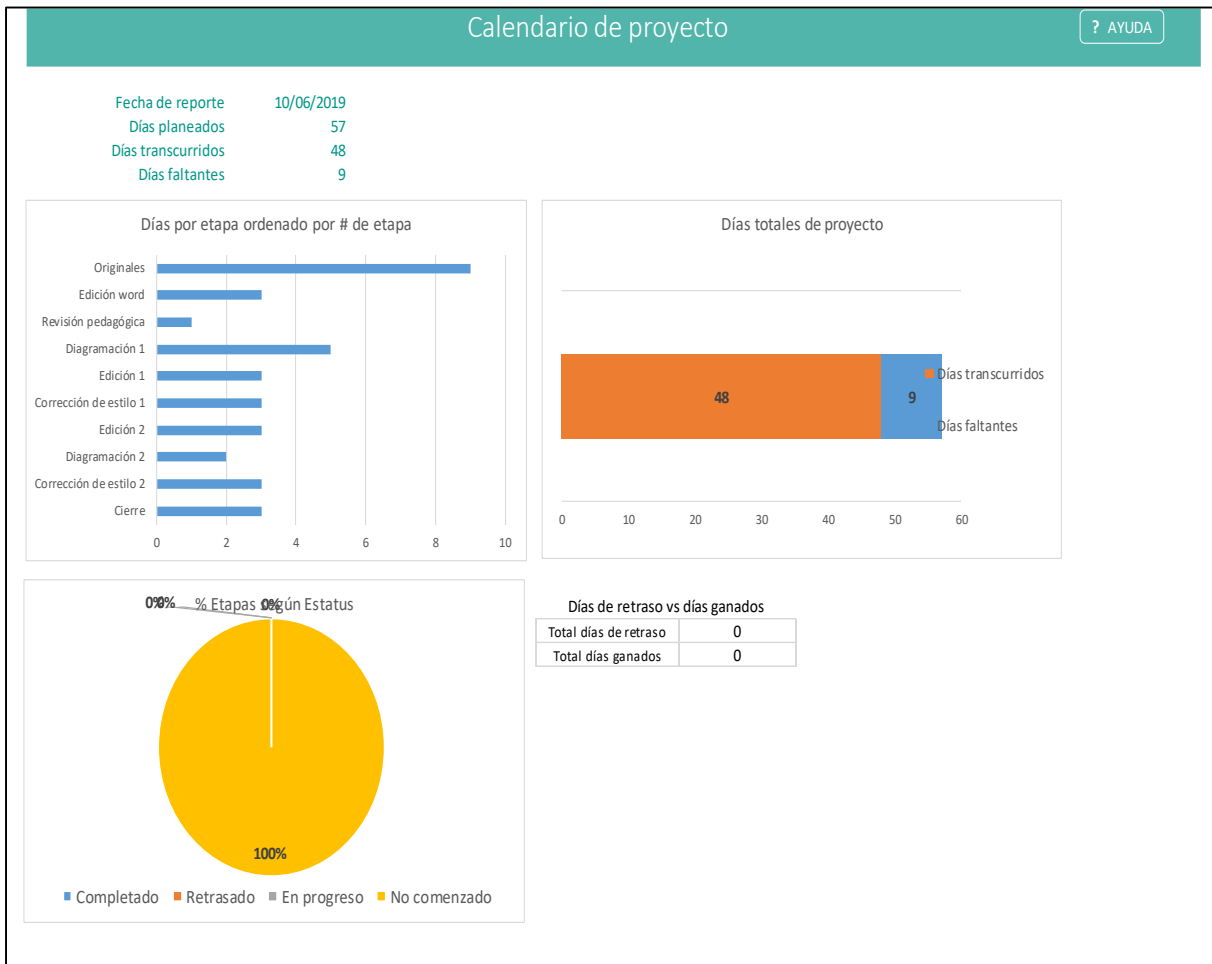
VII. CONTROL Y EVALUACIÓN

Control de las actividades

Evaluación de resultados

Informe final

Fuente: Planilla de Excel



Instrucciones de uso

¿Qué datos completar?

En hoja "**Información del proyecto**" completar:

- 1.-En la **celda D3** el nombre del proyecto
- 2.-En la **celda D4** la fecha de inicio del proyecto
- 3.-En la **celda D5** días planeados de trabajo: por ejemplo 50 días

En la tabla de abajo completar

- 4.- **Columna C "Descripción de la etapa"**: Por ejemplo reunión inicial o Recolección de datos.
- 5.- **Columna D "Duración"**: Cantidad de días que durará esa etapa, por ejemplo 2 días.
- 6.- **Columna E "Tarea dependiente"**: Determinar de que etapa depende la tarea.. Por ejemplo la etapa 3 depende de la 2. O bien la etapa 5 depende de la 3. La etapa 1 no depende de ninguna fase anterior y se expresa como No Aplica.
- 7.- **Columna F "Tipo de Dependencia"**: Elegir si la dependencia es de tipo Comienzo-Comienzo (CC) que será en los casos que tiene días comunes o de tipo Fin-Comienzo (FC) que es cuando la etapa subsiguiente comienza cuando termina la etapa con la que depende. Si la etapa 3 comienza junto con la 2 se elige la opción CC. Si la etapa 3 comienza cuando termina la 2, se elige FC.
- 8.- **Columna G "Días de Dependencia"**: ingresar cuántos días después de la fase de la que depende, comienza. Por ejemplo, si la etapa es de tipo FC y empieza 3 días después de terminada la fase 2, se escribe 3. También puede ser que sea de tipo CC y que empiece un día después de empezada la tarea anterior, en cuyo caso iría 1.
- 9.- **Columna J "Responsable"**: ingresar quien está a cargo de la etapa.
- 10.- **Columna I "Estatus"**: Elegir en que estado está la etapa.
- 11.- Si se completó la etapa completar **Columna L "Fecha de finalización"**.

Resultados:

En hoja "**Información del proyecto**" automáticamente aparecerá

- 1.- **Celda D6** con la fecha de fin de proyecto.
- 2.- **Columna B**: Número de etapa .
- 3.- **Columna H e I**: Arroja las fechas de inicio y fin de cada etapa en base a lo completado de dependencia, días de dependencia, fecha del proyecto.
- 4.- **Columna M**: Si la tarea se completó, calcula la cantidad de días que llevó la etapa.
- 5.- A partir de la **Columna P** está el diagrama de Gantt de cada fase.

En hoja "**Reportes**" mostrará la situación actual del proyecto

- 1.- En la **celda C3** La fecha del reporte, asignada por defecto al día de hoy, pero se puede cambiar.
- 2.- En la **celda C4** Días planeados : información que se obtiene de lo ingresado en la hoja información del proyecto
- 3.-En la **celda C5** Días transcurridos desde el inicio a la fecha del reporte
- 4.- En la **celda C6** Días faltantes para finalizar el proyecto
- 5.- Gráficos que ilustran la situación del proyecto

Aclaración

Para dejar la plantilla en blanco se debe borrar la información de las celdas contenidas en las columnas C a G, J a L.

También deben borrarse las celdas D3 a D5.

No borrar filas enteras porque pueden romper las fórmulas.

Fuente: Planilla de Excel

Fuente: Elaboración propia
CONTROL DE ENTREGAS

| FASE 1 | ORIGINALES | FECHA DE INICIO | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|----|----|----|
| AVANCE MAX DIARIO | 7 | FECHA DE FIN | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE DIAS | | CONDICIONAR CON LA FUNCION SI | | | | | | | | | | |
| | | ORIGINALES | | | | | | | | | | |
| | | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 |
| COM4 | Páginas avanzadas | 5 | 6 | 5 | 3 | 5 | 6 | 6 | 6 | | | |
| | Páginas restantes | 37 | 31 | 26 | 23 | 18 | 12 | 6 | 0 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 42 | 5 | 11 | 16 | 19 | 24 | 30 | 36 | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 12% | ● 26% | ● 38% | ● 45% | ● 57% | ● 71% | ● 86% | | | | |
| COM5 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |
| CT1 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |
| CT2 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |
| CT4 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |
| CS4 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |
| CS5 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |
| MAT1 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |
| MAT2 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |
| MAT3 | Páginas avanzadas | 6 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 2 | 3 | | | |
| | Páginas restantes | 34 | 30 | 28 | 25 | 19 | 12 | 10 | 7 | | | |
| | TOTAL DE PÁGINAS | 40 | | | | | | | | | | |
| | PORCENTAJE DE AVANCE | ● 14% | ● 24% | ● 29% | ● 36% | ● 50% | ● 67% | ● 71% | | | | |

CONCLUSIONES

- La situación de la Gestión de la Calidad en el proceso de edición de la Editorial Norma Perú 2018 se cumple con ciertas deficiencias a un 75% del ponderado máximo esperado.
- La situación de la Gestión de la Calidad en el proceso de autoría de la Editorial Norma Perú está cumplida adecuadamente con un 87% del ponderado máximo esperado, con ciertas deficiencias en la etapa de la planeación y en la etapa de la actuación en la cual se realiza la acción correctiva.
- La situación de la Gestión de la Calidad en el proceso de edición de la Editorial Norma Perú está cumplida adecuadamente con un 87% del ponderado máximo esperado, con ciertas deficiencias en la etapa de la planeación y en la etapa de la actuación en la cual se realiza la acción correctiva.
- La situación de la Gestión de la Calidad en el proceso de revisión de la Editorial Norma Perú se cumple con ciertas deficiencias en un 74% del ponderado máximo esperado, con ciertas deficiencias en la etapa de la planeación, verificación y en la etapa de la actuación en la cual se realiza la acción correctiva.
- La situación de la Gestión de la Calidad en el proceso de diagramación de la Editorial Norma Perú se cumple con ciertas deficiencias con un 72% del ponderado máximo esperado, con ciertas deficiencias en la etapa de la planeación, ejecución y en la etapa de la actuación en la cual se realiza la acción correctiva.
- La situación de la Gestión de la Calidad en el proceso de ilustración de la Editorial Norma Perú se cumple en un 73% del ponderado máximo esperado, con ciertas deficiencias en la etapa de la planeación, verificación y actuación en la cual se realiza la acción correctiva.

- La situación de la Gestión de la Calidad en el proceso de corrección de la Editorial Norma Perú está medianamente cumplida en un 69% del ponderado máximo esperado, con ciertas deficiencias en la etapa de la planeación, ejecución y actuación en la cual se realiza la acción correctiva.

RECOMENDACIONES

- Involucrar y capacitar al área administrativa en cuanto a los procesos de edición con la finalidad de ser parte de los auditores que diagnostiquen la gestión de calidad en un momento determinado de la ejecución de un proyecto editorial, de acuerdo a lo planeado.
- Para mejorar el proceso de autoría, se debe realizar un plan de riesgos y contingencias de esta manera optimizaría el uso de los recursos y no esperaríamos al momento que suceda, se debe realizar un filtro de los autores involucrados en posteriores proyectos para tener un mejor control de calidad del personal a designar.
- Establecer cronogramas reales en el proceso de edición que se cumplan a cabalidad, contando con tiempos de contingencia, de esa manera evitan el alargamiento de los plazos designados y se utilizan mejor los recursos.
- Coordinar entre las áreas involucradas del proceso de revisión para que de esta manera cumplan con el plazo asignado.
- Establecer manual de procedimientos con respecto a los programas utilizados en el proceso de diagramación, para que sean utilizados no solo por el personal de planta involucrado, sino también el área administrativa y puedan acceder y validar los entregables.
- Mantener el seguimiento en el proceso de ilustración con respecto a los entregables del personal externo designado para esa labor.
- Contar con una persona especializada en corrección de estilo para que ejecute el filtro de calidad del producto entregado por el personal externo en el tiempo designado.

BIBLIOGRAFÍA

- Redacción Gestión. (04 de 02 de 2016). *Inacal adapta ISO 9001 para elevar calidad de mipymes peruanas*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/inacal-adapta-iso-9001-elevar-calidad-mipymes-peruanas-110896>
- Betancourt, D. F. (04 de 08 de 2017). *Diagrama SIPOC: Qué es, para qué sirve y cómo se hace*. . Obtenido de <https://ingenioempresa.com/diagrama-sipoc/>
- Bravo Carrasco, J. (2009). Gestión de procesos. En *Gestión de procesos* (pág. 23). Chile: Editorial Evolución S.A.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). La gestión de la calidad por procesos. En *Gestión de la calidad* (págs. 844-845). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- DATADEC, E. (13 de Noviembre de 2017). *DATADEC*. Obtenido de <https://www.datadec.es/blog/factura-electronica-y-digitalizacion-certificada/gestion-de-calidad-y-gestion-por-procesos>
- Gil, M., & Gómez, M. (2018). El proceso editorial y la estructura del libro. En *Manual de edición, guía para estos tiempos revueltos* (págs. 26-36). Arequipa: La Travesía Editora.
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). En *Gestión de la Calidad y competitividad* (págs. 33-36). Bilbao: Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- Instituto Nacional de Calidad. (2016). *Sistema Nacional de Calidad*. Obtenido de <https://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/sistema-nacional-de-calidad>
- Labarre, A. (2002). *Historia del Libro*. Paris: Siglo veintiuno editores S.A de C.V.
- Macías Garcia, M., Alvarez Delgado, J., Rojas Fernández, C., & Grosso Dolarea, S. (2007). *Diagrama de flujo*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Paitán, H. Ñ. (2009). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. Lima: Gráfica Retai S.A.C.
- Pulido, S. (2008). *Administración por Calidad ,un modelo de calidad total para las empresas*. México: Editorial Limusa S.A de C.V.
- Smartdraw, C. E. (2019). *Smartdraw*. Obtenido de <https://www.smartdraw.com/flowchart/simbolos-de-diagramas-de-flujo.htm>
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: Editorial Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO PARA DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN DE CALIDAD EN FUNCIÓN AL CICLO DE DEMING

Fuente: Elaboración propia

| PROCESO | ACTIVIDADES | Escala de percepción | | | | |
|-----------------|-------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| | | Cuando no existe en absoluto. | Cuando está incipientemente cumplido | Cuando está medianamente cumplido. | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PLAN | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| DO | | | | | | |
| CHECK | | | | | | |
| ACT | | | | | | |
| TOTALES | | 0X1=0 | 0X2=0 | 3X3=9 | 3X4=12 | 1X5=5 |
| PROMEDIO | | 0 | 0 | 9 | 12 | 5 |
| | | =(0+0+9+12+5)/15= 1.73 | | | | |

Máximo= $\frac{\text{cantidad de indicadores} \times \text{cantidad de items de la escala de percepción}}{\text{suma de la escala de percepción}}$

Máx.= $(7 \times 5)/15=2.33$

Mín.=0

REPORTE DE DIAGNOSTICO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PROCESO DE EDICIÓN

EMPRESA..... No. de personal.....
 GIRO.....TELEFONO Y FAX.....
 NOMBRE DEL ENCARGADO.....
 AREA ENCARGADA.....

Marca con una X) la respuesta que usted considere correcta.

| Escala | Descripción |
|--------|--|
| 5 | Cuando el punto a evaluar está bien cumplido. |
| 4 | Cuando se ha cumplido con ciertas deficiencias |
| 3 | Cuando está medianamente cumplido. |
| 2 | Cuando está incipientemente cumplido |
| 1 | Cuando no existe en absoluto. |

| ESCALA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1.1. Planear | | | | | |
| 1.1.1. Establece los objetivos | | | | | |
| 1.1.2. Evalua los riesgos que pueden presentarse | | | | | |
| 1.1.3. Indica las tareas a realizar | | | | | |
| 1.1.4. Programación de tiempos | | | | | |
| 1.2. Hacer | | | | | |
| 1.2.1. Registra la actuación del proceso | | | | | |
| 1.2.2. Registra las entregas de los originales | | | | | |
| 1.3. Verificar | | | | | |
| 1.3.1. Cumplimiento de la programación de la actuación | | | | | |
| 1.3.2. Realiza una medición del proceso a través de indicadores | | | | | |
| 1.3.3. Registra los hallazgos | | | | | |
| 1.3.4. Analiza la situación encontrada | | | | | |
| 1.4. Actuar | | | | | |
| 1.4.1. Toma acciones correctivas en función de la verificación | | | | | |
| 1.4.2. Realiza un informe final sobre los resultados del proceso | | | | | |