

Maestría en Administración de Empresas

Ana María López Isch

**“CREACIÓN DE UN ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD
PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO DE
EDUCACIÓN - MINEDUC”**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico bajo la dirección de la Prof. Ing. Luisa Ávila

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2014

LÓPEZ, Ana María., “Creación de un área de control de calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos de la Coordinación de Gestión Estratégica del Ministerio de Educación - MINEDUC”. Quito: UPACÍFICO, 2014, 74 p. Ing. Luisa Ávila (Tesis de Maestría presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Creación de una área de calidad dentro de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, en la Coordinación de Gestión Estratégica ubicada en el edificio de planta central del Ministerio de Educación en la ciudad de Quito; la cual permita mejorar la calidad de todos y cada uno de los procesos elaborados e implementado por el equipo que conforman la mencionada Dirección, para las áreas, direcciones, coordinaciones en el Ministerio de Educación a nivel nacional, ya que al ser una dependencia nueva en las instituciones y empresas públicas no se tiene una adecuada administración por procesos los mismos que hasta el momento no han sido correctamente implementados y con esta área dentro de la Dirección, se busca contribuir a mejorar de una manera óptima todos los procesos, procedimientos, flujos para que puedan perdurar en el tiempo y en pro de la institución y de todas las personas que lo conforman. Al contar con la mencionada área se tiene la certeza de que todas las personas que trabajan en cada una de las dependencias podrán implementar los procesos en su trabajo diario para así cumplir con una adecuada administración pro procesos que contribuyan al beneficio de la institución y del país.

Palabras claves: Calidad, Procesos, Administración.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09/07/2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: 2 de 1

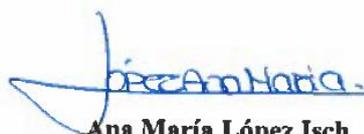
DECLARACIÓN

Al presentar esta Tesis de Maestría como uno de los requisitos previos para la obtención del postgrado de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de esta Tesis de Maestría dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de esta Tesis de Maestría para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Ana María López Isch
Estudiante de la Facultad de Negocios.
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, 14 de Noviembre de 2014.
Título de Tesis de Maestría:	Creación de un área de control de calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos de la Coordinación General de Gestión Estratégica del Ministerio de Educación - MINEDUC
Autor:	Ana María López Isch
Tutor:	Ing. Luisa Ávila
Miembros del Tribunal:	Alfredo Vergara PhD. Javier Acuña PhD. (c)
Fecha de calificación:	14 de Noviembre de 2014.

ÍNDICE

ÍNDICE	IV
RESUMEN EJECUTIVO	1
SUMMARY	2
CAPÍTULO I	3
ASPECTOS METODOLÓGICOS	3
I.A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
I.B. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
I.B.1. Formulación del Problema	5
I.B.1. Sistematización del Problema	5
I.C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
I.C.1. Objetivo General:	6
I.C.2. Objetivos Específicos:	6
I.D. JUSTIFICACIÓN	7
I.D.1. Justificación Teórica	7
I.D.2. Justificación Práctica	7
I.D.C. Justificación Metodológica	10
I.E. HIPÓTESIS	10
I.F. ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
I.F.1. Metodología	10
I.F.2. Métodos de investigación	11
I.F.3. Técnicas de Investigación	11
I.F.4. VARIABLES	12
I.F.4.a. Variable Independiente: Control de Calidad	12

I.F.4.b. Variable Dependiente: Satisfacción del funcionario y usuario	12
CAPÍTULO II	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
II.A. GESTIÓN POR PROCESOS	13
II.A.1. Antecedentes de la Gestión por Procesos	13
II.A.2. Definición de Procesos	14
II.A.3. Tipos de Procesos	14
II.A.4. Características de los procesos	15
II.A.5. Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos	15
II.B. GESTIÓN DE CALIDAD	16
II.B.1. Introducción	16
II.B.2. Definición de Calidad	18
II.C. CONTROL DE CALIDAD	18
II.C.1. Costo de Control de Calidad	19
II.C.2. Aseguramiento de la Calidad	20
II.C.3. Mejora Continua	21
CAPÍTULO III	23
DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA MINEDUC	23
III.A. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	23
III.A.1. Misión	23
III.A.2. Visión	23
III.A.3. Valores Institucionales	24
III.B. Estructura Organizacional	25
III.B.1. Cadena de Valor Genérica	25
III.B.2. Cadena de valor específico	28
III.C. Coordinación General de Gestión Estratégica CGGE – MINEDUC	28

III.C.1. Misión de la CGGE	28
III.C.2. Objetivos de la CGGE	29
III.C.3. Atribuciones y responsabilidades de la CGGE	29
III.C.4. Estructura de la CGGE	30
III.D. Dirección Nacional de Administración de Procesos	31
III.D.1. Responsable	31
III.D.2. Misión de la Dirección	32
III.D.3. Objetivos de la Dirección	32
III.D.4. Atribuciones y responsabilidades del director de administración de procesos	32
III.D.5. Estructura Orgánica de la Dirección Nacional de Administración de Procesos	34
Orgánico Estructural	35
III.D.6. Perfil de cargo del Director de la DNAP	35
III.D.7.a. Productos	37
III.D.7.b. Servicios:	39
III.D.7.c. Procedimiento	39
CAPÍTULO IV	41
PROPUESTA.	41
IV.A. Nombre de la Propuesta	41
IV.B. Objetivo de la Propuesta	41
IV.C. Responsable	41
IV.D. Ámbito de Aplicación	41
IV.E. Justificación	42
IV.F. Políticas del área de Control de Calidad para la DNAP	43
IV.G. Atribuciones y responsabilidades del área de Control de Calidad para la DNAP	45
IV.H. Organización del Área de Control de Calidad para la DNAP	46

IV.H.1. Estructura Orgánica del área de Control de Calidad	46
IV.H.2. Orgánico funcional del Área de Control de Calidad para la DNAP	47
IV.H.3. Perfil de cargo de Jefe de Control de Calidad	47
IV.H.4. Estructura Documental del área	49
IV.H.4.a. Documentación Normativa	49
IV.H.4.b. Documentación Interna del área	51
IV.I. Proceso de Seguimiento y Control de procesos implementados	52
IV.I.1. Procedimiento	52
IV.I.2. Flujograma	55
IV.J. Costo – Beneficio la Propuesta	57
IV.J.1. Costo de la propuesta	57
IV.J.2. Beneficios de la propuesta	58
CAPÍTULO V	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
V.A. Conclusiones	58
V.B. Recomendaciones	60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	65

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación de postgrado tiene como finalidad brindar soporte a la Dirección Nacional de Administración de Procesos de la Coordinación General de Gestión Estratégica del Ministerio de Educación- MinEduc, mediante la creación de una dependencia vinculada cuya razón de ser es el “*Establecer un Sistema de Control de Calidad*”, para los procesos creados por la Dirección en las distintas área del Ministerio de Educación. Para el efecto el proyecto parte del estudio metodológico que permite identificar las necesidades de la propuesta, mediante el planteamiento del problema, objetivos de investigación y procedimientos metodológicos.

Posterior a ello, se procedió a conocer la estructura de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, su finalidad y procedimientos actuales, identificándose que si bien el área cumple con el objetivo para la cual fue creada, no existe un seguimiento y monitoreo de los diversos procesos implementados en las áreas solicitantes. Por lo que se deja ver una debilidad importante, pues no existe retroalimentación de los procesos entregados, se desconoce si la implementación de los mismos ha permitido dinamizar el trabajo de cada una de las áreas del Ministerio.

En tal circunstancia, este proyecto concluye con el diseño de una propuesta de creación de una dependencia de control para los procesos diseñados e implementados por la Dirección Nacional de Administración de Procesos en las diversas dependencias del MinEduc.

Palabras Claves: Administración por Procesos, Procedimientos, Control, Calidad.

SUMMARY

This work postgraduate qualification aims to provide support to the National Process Management General Coordination of Strategic Management Education Ministry Disclaimers, by creating a linked agency whose purpose is the "Establishing a Quality Control system "for processes created by management in the different area of the Ministry of Education. To this end the project part of the methodological study that identifies the needs of the proposal by the problem statement, research objectives and methodological procedures.

Subsequently, they proceeded to know the structure of the National Process Management, its purpose and procedures, identifying that although the area meets the purpose for which it was created, there is no tracking and monitoring of various processes implemented in areas applicants. As reveals a major weakness, since there is no feedback processes delivered, it is unknown whether the implementation thereof has allowed streamline the work of each of the areas of the Ministry.

In such circumstances, this project concludes with the design of a proposal to create a control unit for processes designed and implemented by the National Administration Process in the various units Disclaimers.

Keywords: Management by Processes, Procedures, Control, Quality

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

I.A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los avances de la tecnología, ligados a la globalización en el Ecuador son factores que han influenciado en el crecimiento empresarial, por lo que el definir los procedimientos de cada uno de los involucrados se ha convertido en una necesidad inmediata e impostergable. Es importante señalar, que tanto organizaciones privadas como públicas se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales, lo que dificulta la atención hacia el trabajador, quien por lo general se encuentra sobrecargados en funciones o superpuestas las mismas, en algunos de los casos en cargos que no corresponden, produciendo un manejo inadecuado del ambiente laboral, disminuyéndose de manera notable el cumplimiento de crear un apropiado “*ambiente de trabajo*” (Decreto Ejecutivo, 2393. 1) para los colaboradores, como lo estipula el marco legal de Seguridad y Salud de los Trabajadores en el país.

A más de lo mencionado, estas organizaciones caracterizadas por su corte jerárquico departamental, presentan dificultades en orientar sus productos hacia la satisfacción de los destinatarios finales, debido a la demora de los procesos internos generándose constantes reclamos por el incumplimiento de trámites o la acumulación de los mismos que no logran ser evacuados debido al manejo informal en los procesos.

Entre los inconvenientes evidenciados se pueden mencionar son: baja respuesta de cada Dirección Administrativa por su responsabilidad demostrando falta de integralidad e interrelación entre departamentos o áreas funcionales, carencia de una visión clara de los

resultados de cada uno de los colaboradores, pérdida de imagen ante la ciudadanía, debilidad en el nivel de calidad de los resultados, falta de responsabilidad de las Direcciones Administrativas las cuales pretenden salvar responsabilidades y asignar la culpa a otros, generando insatisfacción en los usuarios..

Los problemas secundarios mencionados no son ajenos a la realidad del aparato gubernamental del Estado Actual, por lo que el gobierno Mandatario de curso durante su periodo de labores ha tratado de implementar un modelo de Gestión Administrativa por Procesos con la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción mencionados en las entidades de estatales.

Siendo por tanto, el Ministerio de Educación (en adelante MinEduc) una de ellas, organismo que en la actualidad cuenta con un Sistema de Gestión por Procesos que no ha evidenciado mejoras en la atención a la ciudadanía y efectividad en las relaciones interdepartamentales, en tal circunstancia, en el año 2011 fue creada la Coordinación de Gestión General Estratégica (en adelante CGGE), “mediante decreto ejecutivo y está conformada por tres unidades: Unidad de Administración de Procesos, Unidad de Tecnologías de la Información y Unidad de Gestión del Cambio” (SNAP, 2013)

Pronóstico

En la actualidad la CGGE posee un equipo de profesionales que se encuentran atendiendo a los diferentes departamentos del MinEduc para dar soluciones de organización mediante el sistema de Gestión por Procesos, pero lamentablemente la carencia de un medio de monitoreo, seguimiento y control de los procesos implementados en las diferentes instancias del Ministerio, no permite determinar el alcance de las metas departamentales propuestas.

Control de Pronóstico

En tal circunstancia para el cumplimiento de la finalidad de la GGE, que es la de “permitir a las organizaciones del sector público diseñar y aplicar un modelo de organización compatible a la naturaleza de su misión y responsabilidades hacia los ciudadanos” (SNAP. 8) e propone: Crear el área de Control de Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos (en adelante DNAP) de la Coordinación de Gestión General Estratégica CGGE del Ministerio de Educación, con la finalidad de dar soporte a la mencionada dependencia, dando monitoreo, seguimiento y control a los procesos implementados en las diversas instancias del MinEduc.

I.B. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

I.B.1. Formulación del Problema

La problemática identificada ha permitido formular un planteamiento que visualiza la solución a la misma, por lo que se cuestiona:

¿De qué manera se puede identificar el nivel de implementación y efectividad de los procesos diseñados por la Dirección Nacional de Administración de Procesos en las diferentes instancias del MinEduc?

I.B.1. Sistematización del Problema

La sistematización de la problemática establece el proceso de ejecución del proyecto planteado de manera lógica, coherente y pertinente, con el fin de alcanzar el propósito del mismo, por lo que se lo ha sistematizado de la siguiente manera:

- ¿Cuál es la fundamentación teórica que le da soporte a la creación de un departamento de control de calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del MinEduc?
- ¿De qué manera se puede conocer la organización y estilo de trabajo de la Coordinación General de Gestión Estratégica, Dirección de Administración de Procesos?
- ¿Cuál es el medio más idóneo para monitorear y realizar el seguimiento de la implementación de los procesos entregados por la Dirección Nacional de Administración de Procesos a las diferentes instancias del MinEduc?

I.C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

I.C.1. Objetivo General:

Proponer la Creación de un área de Control de Calidad como medio de apoyo a la Dirección Nacional de Administración de Procesos para realizar el seguimiento, monitoreo y efectividad de la implementación de los procesos entregados a las diferentes instancias del MinEduc.

I.C.2. Objetivos Específicos:

- Determinar la fundamentación teórica para la creación de un departamento de control de calidad que brinde soporte a la Dirección Nacional de Administración de Procesos del MinEduc.
- Conocer la situación actual de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, con referencia al cumplimiento de finalidad como área gestora de procesos del MinEduc.

- Diseñar una propuesta de creación de un área de control de calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del MinEduc.

I.D. JUSTIFICACIÓN

I.D.1. Justificación Teórica

En la actualidad el éxito de las empresas tanto públicas como privadas se relaciona a la calidad de los productos (bienes) y/o servicios que entregan a sus compradores y/o usuarios, objeto por el cual en el siglo XX surgen aspectos como: modelos de gestión de calidad relacionados a la satisfacción del usuario, esquemas integrales de administración, estilos de gestión por procesos para mantener mayor control y disminuir los niveles de riesgo de pérdida y mejoras continuas. Por lo que se considera, que la calidad “solo se logra cuanto toda la empresa decidida y claramente orientada a la calidad” (Díaz de Santos 7) por lo que se puede establecer que no es solo la entrega de un producto y/o servicio, sino el proceso de generación de los mismos, por tanto es necesario que toda entidad le dé mayor importancia a la gestión administrativa basada en procesos.

I.D.2. Justificación Práctica

De allí, que la constante búsqueda de la satisfacción del usuario en las entidades tanto privadas como públicas, es un reto permanente para empresarios y no existe gestores institucionales; partiendo de ésta premisa el MinEduc con el apoyo constitucional procura satisfacer los requerimientos de la ciudadanía. Es así que desde un punto de vista macro en la Constitución de la República del Ecuador promulgada en el año 2008 por la Asamblea Constituyente en la Sección Segunda: Administración Pública, Art. 227: se establece que “la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios

de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, planificación, transparencia y evaluación” (Constitución 117)

A nivel meso administrativo el MinEduc se rige a través de la Ley Orgánica de Servicio Público (en adelante LOSEP), en cuyo Art. 51 determina que: “la Secretaría Nacional de la Administración Pública le corresponde establecer políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración” (RLOSEP, 27)

Es así, que en el Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público, en el Art 116: se hace referencia a la ”estructuración de las políticas y directrices metodológicas para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública” (RLOSEP, 45) designándose a la Secretaría Nacional de la Administración Pública como “responsabilidad la determinación de las políticas, metodología de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional”(RLOSEP, 27)

Es así que para cumplir con lo establecido en el marco legal referencial y la misión organizacional del MinEduc con responsabilidad hacia el ciudadano, en el Acuerdo Ministerial N° 020-12 se acuerda: “**Expedir:** el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación” (MINEDUC, 2012), en cuyo Título 1: De la Gestión Organizacional por Proceso, Art. 1: Direccionamiento Estratégico se establece el marco referencial estructurado por una filosofía organizacional (misión, visión, principios, objetivos estratégicos, estructura organizacional de Gestión por Procesos) para la implementación de un modelo de Gestión por Procesos puesto que ésta permitirá percibir a la organización como un sistema interrelacionados cuya finalidad será gestionar el valor

agregado en la entrega de servicios de la entidad para con el ciudadano, de manera que en éste se evidencia satisfacción.

En tal circunstancia, en el año 2011 se realizó la presentación un nuevo proyecto metodológico para la aplicación de los procesos en el MinEduc y su implementación en Planta Central, Zonas y Distritos. Adicionalmente se identificó la necesidad de la Presidencia de la República, de que las instituciones vinculadas al Gobiernos Central sean administradas bajo el modelo de gestión por procesos, las cuales se alineen con los requerimientos, necesidades de los ciudadanos quienes son los usuarios y el eje fundamental de toda institución pública.

Con estos antecedentes la Presidencia de la República mediante Acuerdo N° 1580, en el que se emite la Norma Técnica de Administración por Proceso, da la pauta para que éste organismo rector a nivel nacional proponga la creación de la implementación de un Sistema Nacional de Procesos en todas las entidades públicas, por tal motivo el MinEduc crea una Metodología de Implementación de la Nueva Estructura Organizacional y procesos en el 2011, la cual no ha sido implementada en su totalidad por la resistencia al cambio del personal del Ministerio. Observándose en la actualidad deficiencias en el cumplimiento de los requerimientos a la ciudadanía, así como la efectividad en los resultados departamentales y la relación interdepartamental del Ministerio, a pesar de que la Dirección Nacional de Procesos ha venido receptando los requerimiento de las diversas instancias del MinEduc y se han diseñados procesos para los solicitantes, las debilidades mencionadas persisten debido “a la resistencia al cambio por parte de los diversos funcionarios del Ministerio y a la inadecuada implementación de procesos”. (Acuerdo Presidencial 1580)

Por lo que es imperante la creación de un área cuya finalidad sea realizar el monitoreo, seguimiento y control de calidad de los procesos entregados por la Dirección Nacional de Administración de Procesos.

I.D.C. Justificación Metodológica

El presente estudio se fundamenta en una metodología cualitativa, pues técnicamente se aplica el método de análisis sustentado en instrumentos de observación para el levantamiento del proceso de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, con la finalidad de conocer cuál es la razón de ser del departamento en estudio y conocer de cerca los procedimientos de control de los productos generados por el área en estudio.

I.E. HIPÓTESIS

El diseño de un Área de Control de Calidad que brinde soporte a la Dirección de Administración de Procesos de la Coordinación General de Gestión Estratégica del MinEduc, podrá determinar la efectividad de la implementación de los procesos entregados por la Dirección a las diferentes instancias del Ministerio, asegurándose de ésta manera cumplir con los indicadores de calidad propuestos en relación a satisfacción del servicio público entregado a la ciudadanía.

I.F. ASPECTOS METODOLÓGICOS

I.F.1. Metodología

El proceso metodológico de la presente asesoría es de carácter cualitativo, pues se ha realizado el análisis de la Dirección Nacional de Administración de Procesos del MinEduc, y se ha realizado el levantamiento del proceso actual del área, con la finalidad de conocer hasta donde tiene cobertura el procedimiento y si éste es controlado y monitoreado, por tanto el estudio se realizará en base a la información proporcionada por la institución.

I.F.2. Métodos de investigación

Los métodos de uso en el presente proyecto de titulación, se encuentran alineados a una metodología de carácter cualitativo que permite analizar: el aporte teórico – científico de diversos exponentes relacionados al Modelo de Gestión por Procesos y el comportamiento de cada uno de los elementos de investigación, que el caso en estudio son los trabajadores de la DNAP del MinEduc, para el diseño de un Sistema de Gestión por Procesos que responda a sus realidades.

Los métodos acompañantes de la metodología en mención son: el método de análisis y el método deductivo. En relación al primero, éste se aplica en tres instancias claramente definidas: análisis documental de los aportes teóricos sobre Gestión por Procesos como herramienta administrativa para una mejora continua y control de calidad, el diagnóstico de la realidad de la Dirección de Administración de Procesos. Con referencia al método deductivo este se consolida en el diseño de la propuesta y en la formulación de conclusiones y recomendaciones.

I.F.3. Técnicas de Investigación

Como técnica propiamente de investigación se aplica la observación no científica, utilizando como instrumentos las fichas de observación, con las cuales se observan las actividades de los colaboradores del área de CGGE, de manera específica de la Dirección de Administración de Procesos con la finalidad de determinar el proceso actual de producción de procesos para las diferentes instancias del MinEduc.

Se aplicará además una encuesta con la finalidad de levantar información real, pertinente y oportuna que permita el diseño de un área de soporte a la Dirección Nacional de Procesos para realizar el seguimiento de los procesos entregados.

I.F.4. VARIABLES

En el desarrollo de la presente asesoría se han identificado las siguientes variables:

I.F.4.a. Variable Independiente: Control de Calidad

Es una herramienta administrativa se fundamenta en la búsqueda de la calidad del producto y/o servicio.

I.F.4.b. Variable Dependiente: Satisfacción del funcionario y usuario

Nivel en el que se logra cubrir las expectativas o requerimientos de los usuarios este factor de determinación resulta difícil de alcanzar por los factores de incidencia en la determinación de los mismos como son: sociales, culturales, económicos, ideológicos. Por tanto, la Gestión de Calidad se muestra en las empresas preocupada de llegar a satisfacer los requerimientos de los usuarios por lo que éste se convierte en un indicador de calidad.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

II.A. GESTIÓN POR PROCESOS

II.A.1. Antecedentes de la Gestión por Procesos

La implementación de modelos basados en la gestión de procesos tiene su origen a *“inicios del siglo XX, ligado al concepto de “calidad”, como una herramienta de mejora continua en las empresas, ante la necesidad de cumplir con los requerimientos de los clientes”* (Crosby, 87)

La administración por procesos ha evolucionado notoriamente, es así que *“hasta los albores del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tanto industriales como de servicios, tenían una orientación hacia los productos, llámense bienes o servicios. La estrategia se concentraba en tal objetivo, por ende, las soluciones administrativas que surgieron se desarrollaron en tal perspectiva. La práctica predominante de la calidad para entonces, era la inspección del producto final”*(Dávila, 56)

Para el efecto las empresas tanto privadas como públicas han puesto énfasis en la implementación de modelos de gestión enfocados en procesos, por lo que para adoptar un enfoque con ésta línea de pensamiento la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza.

II.A.2. Definición de Procesos

Existen múltiples definiciones de procesos, considerándose a estos como un “conjunto de actividades que, con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente” (Alarcón. 16)

Cuando se hace referencia a procesos se habla específicamente de “la estructura básica que debe existir para identificar la interrelación y delimitación de los procesos, y como una entrada para la optimización de los mismos” Tovar, 38)

Juran considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en el Japón y mencionado por Andrés Muñoz define a los procesos como “una serie acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo”(Muñoz, 227)

Luego del análisis de las definiciones dadas por diversos autores se puede concluir que un proceso se encuentra constituido por el conjunto de actividades que relacionadas de manera secuencial, coherente y lógica logran satisfacer las necesidades de los usuarios, tomando en consideración que dicha satisfacción se ve reflejada en la entrega de un producto y/o servicio en óptimas condiciones.

II.A.3. Tipos de Procesos

La gestión por procesos exige que todas las organizaciones establezcan procesos estructurados y organizados en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos; en tal circunstancia, estos se encuentran estructurados en tres categorías:

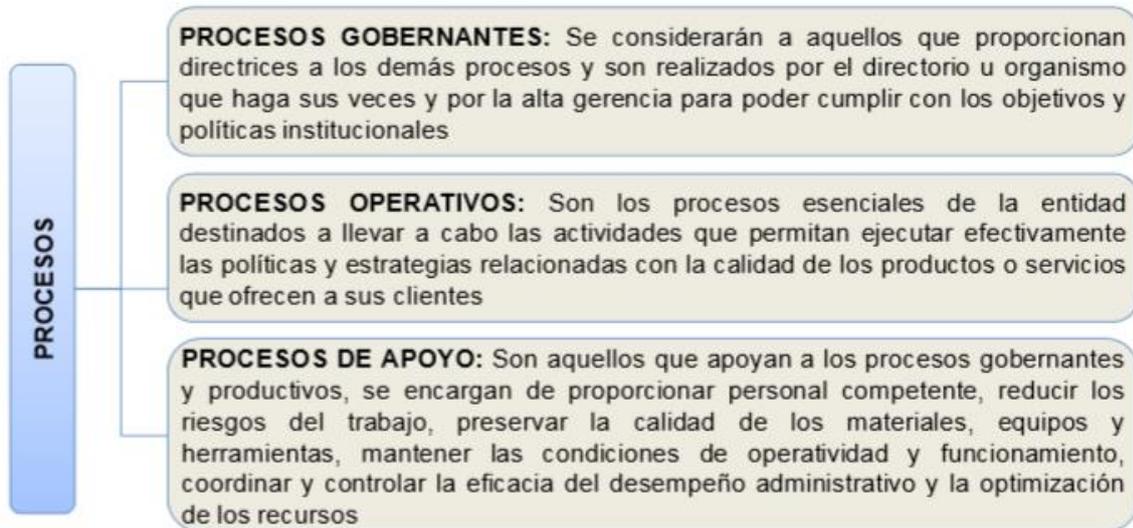


Figura N°1 . Tipos de Procesos

Fuente: <http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/>

II.A.4. Características de los procesos

Siendo un proceso la secuencia lógica de actividades para el cumplimiento de un objetivo, los procesos deben presentar las siguientes características:

- a. Estar orientado hacia los objetivos
- b. Ser sistemáticos
- c. Secuenciales
- d. Lógicos
- e. Ser legítimos en el sentido de desarrollarse a través de canales autorizados.

II.A.5. Implementación de un Sistema de Gestión por Procesos

Para establecer los procesos empresariales se debe crear una “*representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades*” (Harrington, 21) a éste tipo de diagramación se lo conoce en el ámbito administrativo como “*mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio*

recibido finalmente por el cliente” (Harrington, 22). En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Por tanto, cuando se hace referencia a un proceso, la imagen mental que se forma es la idea de secuencia lógica que permite llegar a un determinado punto o alcanzar lo deseado, referente al tema han surgido varias definiciones entre las que se puede mencionar es aquella que lo considera como “la forma natural de organizar el trabajo” (Pérez, 50) tomando en consideración que un proceso es la secuencia lógica de actividades que permiten el alcance de los objetivos propuestos, es importante tener claro que todo proceso presenta un input y un output, siendo por tanto el seguimiento y control de procesos una parte esencial en el mismo.

En conclusión se puede establecer que un proceso es la secuencia lógica de actividades pertinentes, coherentes, cuya interacción permite el alcance de los objetivos o metas propuestas. Por tanto, las características esenciales de los procesos son: su secuencialidad lógica, debido a que las actividades se suceden unas a otra guardando relación entre sí, por lo que se establece su coherencia y pertinencia. Las dos características esenciales que en la actualidad debe tener el término proceso, hacen referencia a “que interactúan, es decir, que comparten algo para conformar un Sistema de Procesos” y “que se gestiona”

II.B. GESTIÓN DE CALIDAD

II.B.1. Introducción

La búsqueda y el afán de perfección ha sido una de las constantes del hombre a través de la historia, y la calidad una de sus manifestaciones, sus orígenes se remontan al hombre primitivo, que todo lo que hacía lo usaba él mismo. La formación de las primeras

comunidades humanas estables, que basaban sus relaciones comerciales en el trueque, hizo evidente la necesidad de establecer especificaciones, apareciendo los comerciantes y los inspectores. Con la revolución industrial, los artesanos se convierten en trabajadores de las empresas y Taylor enuncia la “gestión científica del trabajo” (Robbins & Coulter, 28)

La Gestión de la Calidad no solo implica gestionar la calidad de los productos, sino también administrar la calidad de la gestión como tal. Es así que, “la calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados” (Cabarcos, 158) de allí la importancia de los sistemas de control de calidad, que permiten realizar monitoreo, seguimiento y control del nivel de satisfacción del usuario. Por lo que las entidades sean estas públicas o privadas para “gestionar la lealtad de los clientes,... siguen una evolución que consiste en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente, diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción de los clientes” (Cabarcos, 158)

Esto quiere decir, que dentro de la gestión de calidad se debe mejorar continuamente el proceso de gestión en la organización reduciendo las actividades inútiles y que no agregan valor, partiendo así un proceso más eficiente y eficaz.

Por tanto, la gestión de la Calidad tiene como finalidad desarrollar en los colaboradores de una empresa una cultura de calidad en las organizaciones, con soporte en el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y el usuario como el horizonte, aplicar procesos que permitan gestionar la calidad contribuyendo de esta manera a su satisfacción. Por consiguiente se debe considerar que la Calidad es alcanzar a todo aquello que en la empresa se hace, o se ha de hacer, para satisfacer cada vez mejor a los funcionarios y usuarios.

II.B.2. Definición de Calidad

La Gestión Administrativa basada en Procesos dio origen a una nueva línea de pensamiento que es la gestión de calidad, misma que se fundamenta en la definición de varios autores, entre los que se destacan:

- **Edwards Deming** precisa a la calidad “es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará.
- **Joseph M. Juran**, concibe la calidad como “aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción.”
- **Philip B. Crosby**, define calidad como “conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (Muñoz, 12)

Se puede concluir por tanto, que la Calidad se traduce en beneficios obtenidos a partir de cómo se hacen las cosas, pues esta establece que la calidad se mide en relación a la satisfacción de los clientes, en el caso de empresas privadas y de los usuarios en la Administración Pública.

II.C. CONTROL DE CALIDAD

En la actualidad, el brindar satisfacción al clientes es un requerimiento tanto de empresas privadas como públicas, de allí que la mejora de la calidad de un bien y/o servicio y la productividad es una necesidad constante, pues los niveles de exigencia de los consumidores

en uno de los casos o la ciudadanía en el otro, es cada vez mayor, pues a través de ello logran suplir sus necesidades, con productos y/o servicios de mejor calidad, a mejores precios y de manera más rápida. Si bien es cierto que las exigencias han cambiado y en la actualidad se aplican estrategias para mejorar la calidad en el desarrollo de los requerimientos de los usuarios, es así que se integran los tres elementos básicos de un sistema de calidad:

- Procesos de seguimiento, monitoreo y control de procesos implementados, con la finalidad de realizar un feedback.
- Monitoreo y control de procesos, para identificar las causas del deterioro del desempeño de los procesos.
- Mejora de procesos para tener los procesos a nuevos niveles de desempeño.

II.C.1. Costo de Control de Calidad

El departamento de control de calidad era el encargado de realizar la tarea de establecer el Costo de Control de Calidad, de modo que los demás miembros de la institución no se consideraban directamente responsables de la calidad

Para disminuir el número de defectos es preciso aumentar el gasto en control de calidad ya que deberá inspeccionarse un mayor número de resultados e instalarse más controles en diferentes fases del proceso productivo.

“Por otra parte, al disminuir los defectos, el costo de oportunidad ocasionado por los resultados defectuosos disminuye, ya que se produce un aumento de la satisfacción del usuario. La suma de estas dos curvas proporciona la curva de costo total. El punto óptimo era el mínimo de esta curva, e indicaba el número de defectos para el cual no interesaba aumentar el gasto en controles de calidad puesto que la reducción del número de defectos no compensaba el incremento de dicho gasto” (Dávila, 68)

Es así que para la contabilización de los componentes principales del costo de control de calidad se han dado varias ponencia, tomándose la siguiente, en la que se establece que:

“Los costos de calidad en plantas y compañías se contabilizan en forma que incluyan dos componentes principales: los costos de control y los costos por falla en el control. Éstos son los costos funcionales de calidad del productor.

Los costos de control se miden en dos segmentos: costos de prevención y costos de evaluación. Los costos por falla en el control, se miden también en dos segmentos: costos por fallas internas y costos por fallas externas” (Nueva Gerencia, 2010)

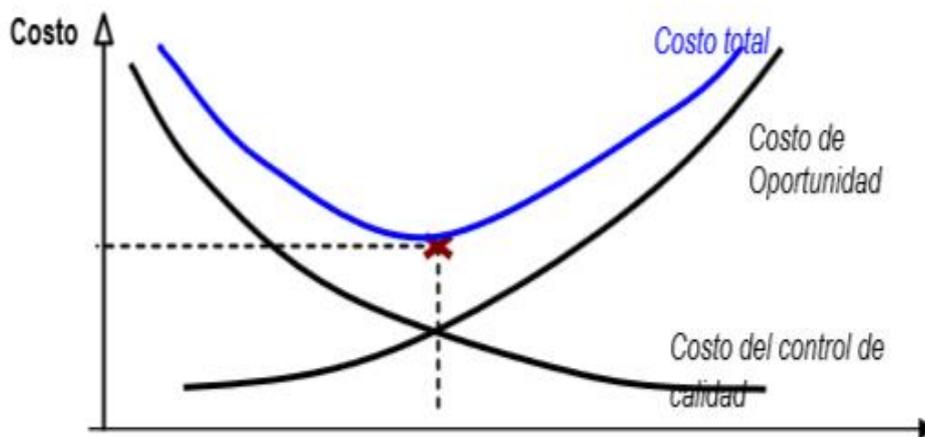


Figura N°2 . Costo de Control de Calidad

Fuente: ISO 9001:2000

II.C.2. Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad se define como la “actividad sistemática y documentada que tiende a asegurar que los productos - procesos – servicios se realizan de una forma

controlada y de acuerdo a las especificaciones, normas y procedimientos aplicables” (Pérez, 31)

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la creación e implementación de un área o departamento, se ha de concebir como un proceso reflexivo tendiente a generar autonomía y capacidad de decisión para actuar de manera integradora y consensuada de acuerdo con las finalidades y la búsqueda del mejoramiento de la calidad institucional. (Alehortúa, 204)

En este sentido, el sistema de aseguramiento de la calidad ha de buscar la renovación de la acreditación institucional, la autoevaluación con miras a la acreditación de los procesos implementados por el MinEduc,

II.C.3. Mejora Continua

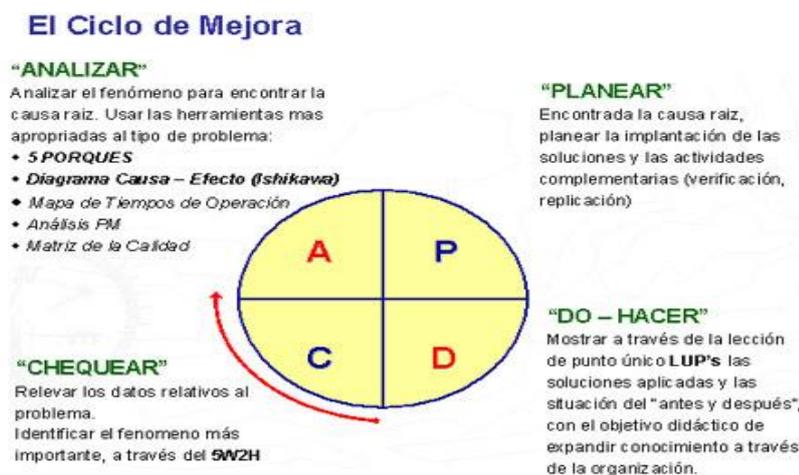


Figura N°3. Ciclo de Mejora Continua

Fuente: ISO 9001:2000

El **Ciclo PDCA** también es conocido como "**Círculo de Deming**", ya que fue el **Dr. Williams Edwards Deming** uno de los primeros que utilizó este esquema lógico en la mejora de la calidad y le dio un fuerte impulso.

Las siglas PDCA son el acrónimo de las palabras inglesas Plan, Do, Check, Act, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA MINEDUC

III.A. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

III.A.1. Misión

La misión de toda organización es la razón de ser de la misma, es decir para lo que fue creada, así que el MinEduc, es una entidad de Estado que procura:

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana. (MINEDUC, 2014)

III.A.2. Visión

La visión organizacional es una prospectiva de crecimiento institucional a largo plazo, las empresas públicas al igual que las privadas deben proyectarse en el tiempo y definir como desean ser visualizadas por la comunidad, de esta manera el MinEduc, declara su visión en los siguientes parámetros:

El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación. (MINEDUC, 2014)

III.A.3. Valores Institucionales

La filosofía organizacional se fortalece mediante la declaración de los valores y principios corporativos, estos definen la cultura organizacional y establecen el comportamiento de sus colaboradores. El MinEduc ha declarado los siguientes valores institucionales:

Honestidad, para tener comportamientos transparentes –honradez, sinceridad, autenticidad, integridad– con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor.

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

Paz, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Responsabilidad, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás, y como garantía de los compromisos adquiridos.

Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

(MINEDUC, 2014)

III.B. Estructura Organizacional

III.B.1. Cadena de Valor Genérica

La Cadena de Valor es una “herramienta que completa la evaluación del ambiente interno de la empresa” (León, 31) que permite realizar un diagnóstico de la empresa de manera integral, puesto incluye para el estudio “nueve procesos básicos dividido en dos categorías: procesos primarios y procesos de soporte” (MINEDUC, 2014)

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone el Ministerio de Educación, en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esta se encuentra constituida en tres elementos básicos:

- a. Procesos Gobernantes:** Son considerados por Porter dentro de las actividades de soporte, pues establecen la dirección institucional, en el caso del MinEduc son: Direccionamiento Estratégico y el de Generación de Políticas Educativas.
- b. Procesos sustantivos:** identificadas por las **Actividades primarias** pues tiene que ver directamente con la generación de servicios educativos que permitan “garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional”(MINEDUC,2014) siendo estas: Fundamentos Educativos, Calidad y Equidad Educativa, Desarrollo Profesional Educativo, Educación Intercultural y Bilingüe, Coordinación Educativa, Administración Escolar y Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación:
- c. Procesos adjetivos:** en los cuales se registran las **actividades de soporte, o denominadas primarias, los procesos de éste elemento** se encuentran subdivididos en:
- **Procesos de Asesoría** siendo estos el de Planeación, Asesoría Jurídica, Comunicación Social y Gestión Estratégica.
 - **Procesos de Apoyo:** cuya finalidad es brindar soporte a toda la Institución siendo estos: Secretaria General y Administración Financiera.

El presente trabajo de asesoría se enfoca a la Dirección Nacional de Administración de Procesos, misma que se ubicada en la **Actividades de Soporte**, siendo por tanto procesos de Asesoría, su creación se convierte en un valor agregado para la institución. Lo mencionado se aprecia en el siguiente gráfico:

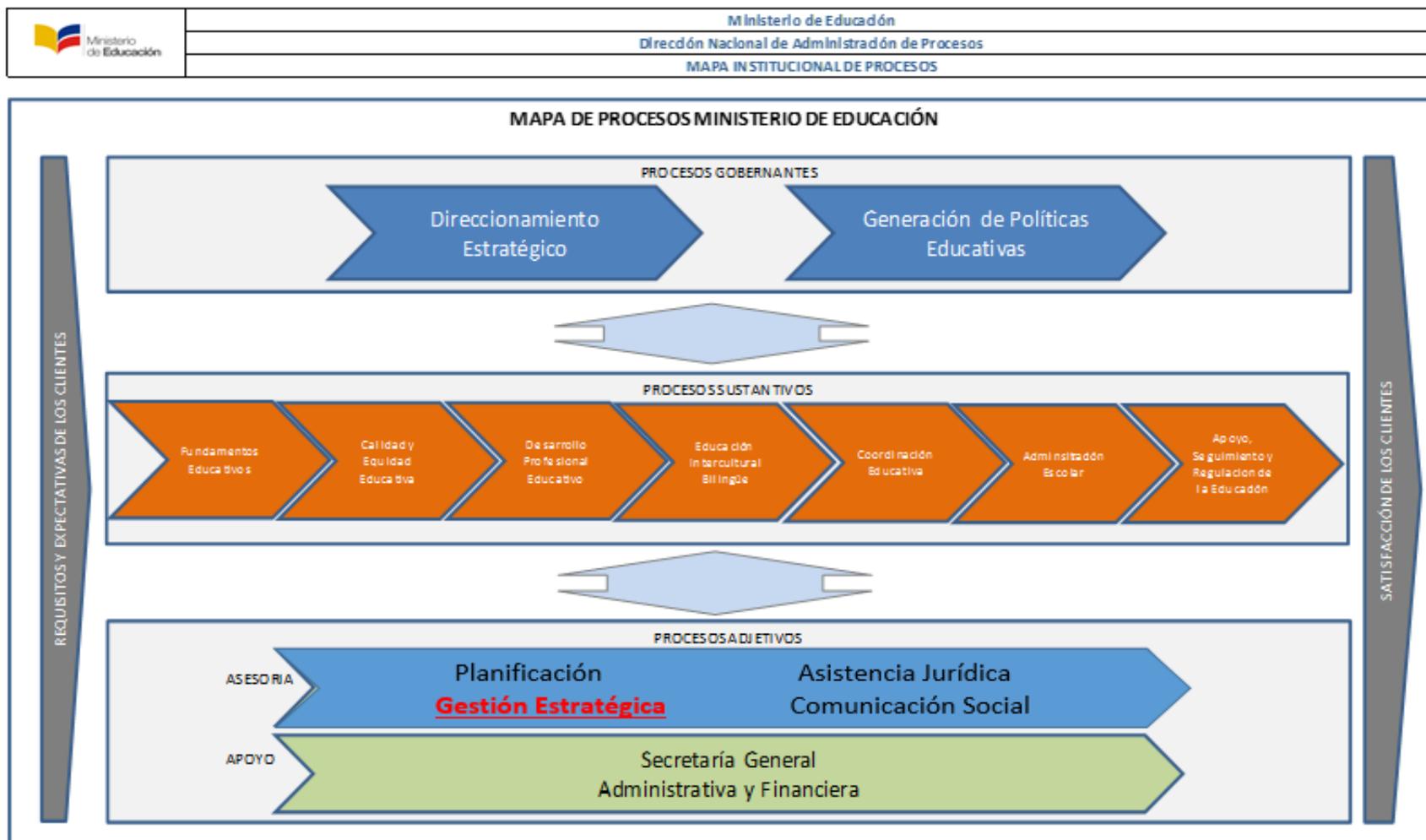
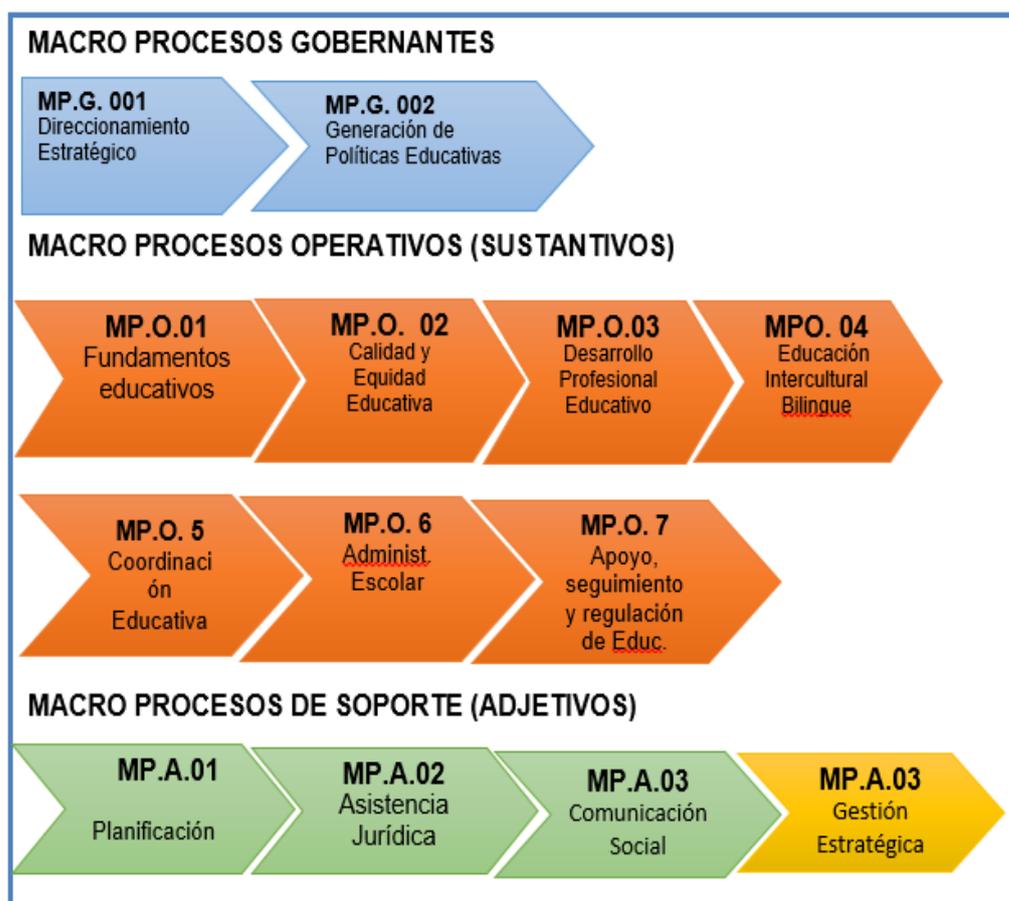


Figura N° 4 . Cadena de Valor Genérica Ministerio de Educación

Fuente: Manual de Creación de la CGGE - 2013

III.B.2. Cadena de valor específico

Tabla N° 1. Cadena de Valor Específico



Fuente: MinEduc – Dirección Nacional de Administración de Procesos 2013

Elaborado por: Ana María López Isch

III.C. Coordinación General de Gestión Estratégica CGGE – MINEDUC

III.C.1. Misión de la CGGE

Ejecutar, dar seguimiento y controlar la planificación estratégica operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública a través de la eficiente gestión por procesos, gestión de proyectos, tecnologías de la información, gestión de cambio de la cultura organizacional e innovación de la gestión pública, de acuerdo a las necesidades en este to de la Institución y en base a las políticas y herramientas emitidas por la Secretaría Nacional

de Administración Pública que permitan entregar al ciudadano bienes y servicios de calidad.(SNAP, 12)

III.C.2. Objetivos de la CGGE

- Incrementar los indicadores de gestión pública de la institución basándose en la implementación en forma estratégica de las mejores prácticas de procesos, planes de mejora de eficiencia, eficacia, calidad, tecnologías de la información, gestión del cambio de la cultura organizacional e innovación de la gestión pública.
- Promover y dar seguimiento a los programas, proyectos y actividades prioritarias de gobierno, mediante reuniones periódicas de revisión de avances para la eficiente organización, clasificación y distribución de las acciones a cargo de cada unidad en la institución.(SNAP, 12)

III.C.3. Atribuciones y responsabilidades de la CGGE

Considerándose el alto nivel de responsabilidad del área CGGE, la creación de la misma está enfocada al cumplimiento de las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Difundir, aplicar y controlar la normativa y las políticas de la planificación estratégica operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública.
- b) Ser responsable del uso y de la correcta aplicación de Gobierno por Resultados y de las herramientas creadas para el efecto, supervisar el cuadro de mando integral y recomendar acciones preventivas y correctivas sobre la planificación estratégica operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública.
- c) Asesorar a las máximas autoridades y dependencias institucionales en materia de planificación estratégica operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública.

- d) Ser el canal para la comunicación de la Institución y sus adscritas con la Secretaría Nacional de la Administración Pública en materia de planificación estratégica operativa.
- e) Coordinar e implementar el Modelo de Gestión por Procesos de la Institución basado en los lineamientos establecidos por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- f) Diseñar, promover, coordinar y ejecutar proyectos en materia de planificación estratégica operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública.
- g) Dirigir y supervisar la correcta interacción de los procesos en la cadena de valor de la Institución, así como de verificar el cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores de los procesos, en coordinación con las diferentes áreas de la Institución para alcanzar las metas de calidad de la gestión, establecidas a nivel central y desconcentrados.
- h) Sugerir a la Secretaría Nacional de la Administración Pública en coordinación con la máxima autoridad de la Institución las políticas, reglamentos, procesos y procedimientos en temas de gestión estratégica que permitan implementar un sistema integrado de gestión.
- i) Estructurar y coordinar la ejecución de la Planificación anual de las Direcciones de la Coordinación General de Gestión Estratégica.
- j) Y demás lineamientos emitidas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública. (SNAP, 12-13)

III.C.4. Estructura de la CGGE

Dentro del orgánico estructural del MinEduc, la CGGE se encuentra anclada a la Secretaria Nacional de Administración Pública SNAP, mediante un proceso habilitante de asesoría,

por lo que entre una de sus responsabilidades reporta en línea directa la máxima autoridad, y su gestión responderá a los lineamientos y políticas emitidas por la SNAP. La estructura actual es la siguiente:

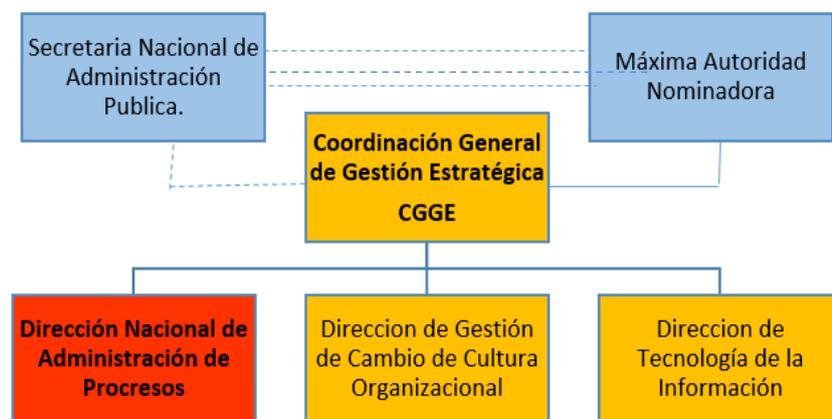


Figura N° 5. Estructura Orgánica de la CGGE

Fuente: Manual de Creación de la CGGE – 2013

Elaborado por: Ana María López Isch

III.D. Dirección Nacional de Administración de Procesos

La Dirección Nacional de Administración de Procesos creada dentro de la estructura de la CGGE de MinEduc, es una de las tres direcciones de la Coordinación, cuya filosofía y estructura organizacional responde a los lineamientos del órgano rector. Para el presente estudio se describe a continuación.

III.D.1. Responsable

El responsable del cumplimiento de la misión y objetivos de la Dirección Nacional de Administración de Procesos es su máxima autoridad, que recae en el cargo de: Director de Administración de Procesos.

III.D.2. Misión de la Dirección

Garantizar la implementación del modelo de gestión de procesos en la institución, con el fin de alcanzar una gestión institucional de calidad y una cultura de mejora continua en la gestión pública institucional, que generen productos y servicios públicos respondan a las necesidades de los/las ciudadanos/as.(SNAP,15)

III.D.3. Objetivos de la Dirección

- Incrementar el compromiso institucional para implementar la gestión de procesos en la institución.
- Incrementar las capacidades de los equipos de procesos institucionales.
- Incrementar la planificación de la gestión de procesos dentro de la institución.
- *Incrementar la gestión de los procesos institucionales mediante un ciclo dinámico de mejora continua.*
- Incrementar la investigación, desarrollo e implementación de proyectos de innovación que permitan mejorar los procesos institucionales. (SNAP, 15)

III.D.4. Atribuciones y responsabilidades del director de administración de procesos

Las atribuciones y responsabilidades se determinan dependiendo del nivel jerárquico dentro de la organización, por tanto siendo el Director la máxima autoridad del departamento de Administración de Procesos en el MinEduc, son las siguientes:

- a. Implementar la gestión por procesos en la institución mediante la Norma Técnica de Gestión de Procesos, otras normativas y guías metodológicas desarrolladas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

- b. Asesorar e intervenir en la institución en temas relacionados a la gestión de procesos y calidad.
- c. Realizar estudios técnicos que contribuyan a articular y diseñar herramientas para implementar mejores prácticas en la gestión de procesos institucional.
- d. Realizar diagnósticos sobre la situación actual y deseada de la Institución en relación a la gestión de los procesos institucionales, además del impacto de los cambios generados por la implementación de los proyectos de mejora de procesos.
- e. e) Capacitar al equipo de procesos y a los usuarios en la normativa y lineamientos técnicos para la eficiente gestión de procesos.
- f. Administrar el catálogo de procesos de la Institución.
- g. Promover e implementar planes, programas y proyectos de mejora de procesos.
- h. Asesorar y proporcionar el acompañamiento en los procesos contractuales que tengan referencia a la contratación de servicios de consultoría en temas de procesos, servicios, calidad.
- i. Asegurar que los entregables de las consultorías de gestión de procesos, servicios o calidad cumplan con lo exigido en los términos de referencia aprobados
- j. Asegurar la calidad de los procesos mediante la gestión de programas de monitoreo y control de procesos en la Institución y administración de los procesos dentro del ciclo de mejora continua.***
- k. Gestionar el Sistema de Administración de Procesos mediante herramientas tecnológicas y metodologías de uso que promueva la SNAP
- l. Y demás actividades y responsabilidades emitidas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.(SNAP,15)

III.D.5. Estructura Orgánica de la Dirección Nacional de Administración de Procesos

En la actualidad la Dirección Nacional de Administración de Procesos DNAP, cuenta con 14 (catorce) colaboradores, quienes dan soporte a las funciones de la Dirección, con el fin de cumplir con su misión la cual es:

Garantizar la implementación del modelo de gestión de procesos en la institución, con el fin de alcanzar una gestión institucional de calidad y una cultura de mejora continua en la gestión pública institucional, que generen productos y servicios públicos respondan a las necesidades de los/las ciudadanos/as.(SNAP,15)

En el siguiente cuadro se puede observar la distribución de los colaboradores del área, el número de ellos en cada uno de los cargos y la categorización del cargo según la Ley Orgánica del Servidor Público – LOSEP.

Tabla N° 2. Distribución de la Dirección de Administración de Procesos MinEduc.

N°	CARGO	Categorización del cargo	Cantidad
1	Director de la Dirección de Administración de Procesos		1
2	Asistente de Dirección de Administración de Procesos	SPA 1	1
3	Analistas de Procesos	SP 3 / SP 5	9
4	Especialistas de Procesos	SP 6	3
Total N° de Colaboradores			14

Elaborado por: Ana María López Isch

- **Orgánico Estructural**

Los cargos mencionados se distribuyen de la siguiente manera, dando origen al diagrama de la siguiente estructura Organizacional:

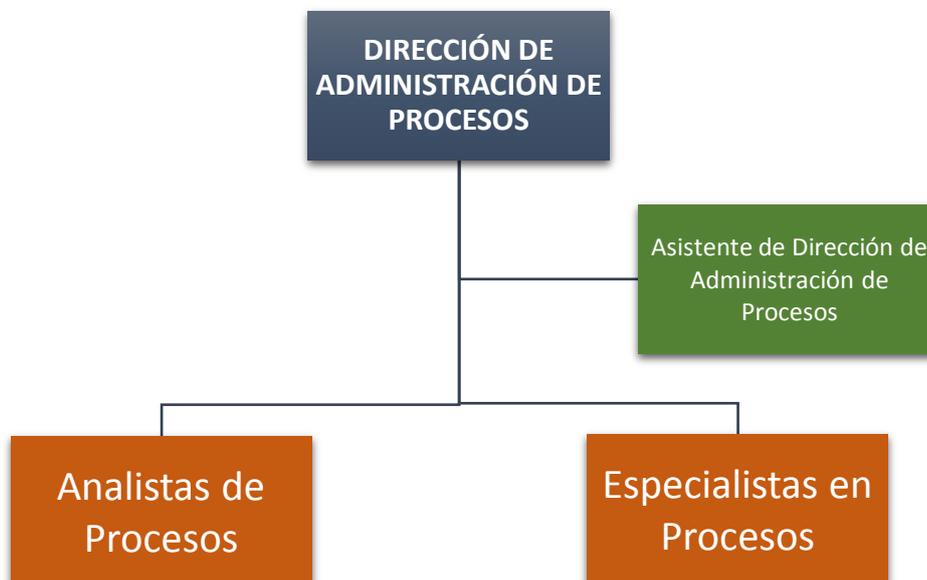


Figura N° 6. Estructura Orgánica de la DNAP

Elaborado por: Ana María López Isch

III.D.6. Perfil de cargo del Director de la DNAP

Según datos proporcionados de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, se estableció el perfil del cargo del Director del Departamento, considerando que este servirá de directriz para el diseño de puesto del área que se propone crear como apoyo a la DNAP.

Tabla N° 3. Perfil de cargo Director de la DNAP

	Ministerio de Educación			
	Dirección Nacional de Administración de Procesos			
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel
Denominación:	Director de la Unidad de Procesos	Coordinador General de Gestión Estratégica Interna; Director de Calidad y Director de Procesos de la Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP); Analista de Procesos Internos, expertos de procesos externos; responsables de las evaluaciones externas de satisfacción al ciudadano.	Título requerido:	Ingeniería Comercial, Economista, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería en procesos.
Nivel:	Directivo			
Unidad o Proceso:	Dirección de Unidad de Procesos			
Rol:	Director de Unidad Organizacional			
Grupo Ocupacional:	Director Técnico del Área 2NJS		Área de conocimiento:	Procesos, Proyectos, Calidad, Gestión Estratégica
Ámbito:	Nacional			
2. MSIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Garantizar la implementación del modelo de gestión de procesos en la Institución, con el fin de alcanzar una gestión institucional de calidad y una cultura de mejora continua, que generen productos y servicios.		Tiempo de Experiencia:	6 años o más	
		Especificidad de la experiencia:	Procesos, Proyectos, Calidad, Gestión del Cambio.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS /HABILIDADES	
Capacitar al equipo de procesos en la normativa vigente así como en nuevas herramientas de Gestión de Procesos.		Políticas, normas, lineamientos metodológicos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.	Instrucción.	
Asesorar y apoyar al personal de la Institución en temas relacionados al mejoramiento de procesos.		Gestión de procesos, Diseño de metodología de trabajo, Capacitación.	Orientación / asesoramiento.	
Investigar mejores prácticas y tendencias mundiales en la implementación de la gestión por procesos.		conocimientos de nuevas herramientas y tendencias innovadoras para la mejora de	Pensamiento Estratégico.	
Reconocer la situación actual y generar planes para alcanzar una situación deseada basada en el concepto de mejora continua.		Herramientas de diagnóstico, análisis y mejora de procesos.	Pensamiento Analítico / Juicio y toma de decisiones.	
Analizar el impacto de los procesos ejecutados.		Herramientas de evaluación de resultados, indicadores de gestión, análisis costo - beneficio.	Pensamiento Crítico / Monitoreo y control.	
Realizar capacitaciones de procesos y de normativa al equipo y demás servidores que requieran.		Gestión de procesos, normativa de procesos.	Instrucción.	
Realizar talleres de revisión y actualización de la información de procesos.		Gestión de procesos y manejo de talleres.	Expresión oral	
Diseño y ejecución de planes, programas y proyectos prioritarios y estratégicos para la mejora de procesos.		Gestión de proyectos, metodologías de Gestión de Procesos.	Planificación y gestión/pensamiento estratégico.	
Diseñar metodologías y herramientas para el monitoreo y control de los procesos y la administración del flujo de mejoramiento continuo.		Metodologías de Gestión de Procesos, seguimiento y control de procesos y mejoramiento continuo.	Monitoreo y control.	
Definir metodología y políticas de uso de herramientas tecnológicas para gestión de procesos en la Institución.		Herramientas tecnológicas de administración de procesos.	Pensamiento Estratégico.	

Elaborado por: Ana María López Isch

III.D.7. Productos y servicios de la Dirección Nacional de Administración de Procesos

III.D.7.a. Productos

Los productos de la Dirección Nacional de Procesos de la CGGE del MinEduc, se encuentran en relación a la implementación de un modelo de Gestión por Procesos en ésta entidad, con la finalidad de normar procedimientos en cada área del Ministerio y sobre todo entregar servicios de calidad a la ciudadanía, se denuncian a continuación:

- 1) Catálogo de procesos y productos actualizados.
- 2) Mapa de procesos.
- 3) Procesos críticos priorizados.
- 4) Matriz de selección de procesos.
- 5) Fichas de procesos.
- 6) Flujos de procesos situación actual (AS-IS)
- 7) Método de recolección de datos para la medición de proceso.
- 8) Indicadores de los procesos con sus responsables (sistema de monitoreo de procesos)
- 9) Líneas base de los indicadores de los procesos.
- 10) Manual de procesos mejorados (TO-BE)
- 11) Metas de los indicadores establecidas.
- 12) Informe de acciones de mejora a implementar.
- 13) Informe de mejoras implementadas.
- 14) Procesos optimizados y automatizados (cuando aplique)
- 15) Estrategia de implementación.
- 16) Reportes de retroalimentación.

- 17) Informes periódicos sobre la Gestión de procesos, avance y resultados de implementación de procesos mejorados.
- 18) Cronograma de levantamiento, análisis e implementación de procesos.
- 19) Informes de seguimiento y evaluación de procesos.
- 20) Informe diagnóstico institucional sobre gestión de procesos.
- 21) Información institucional ingresada y depurada en GPR.
- 22) Sistema de innovación en la Gestión Pública.
- 23) Sistema de administración de mejora continua implementado y funcionado.
- 24) Plan de asesoría y comunicación interna y externa sobre la gestión de procesos.
- 25) Estudios técnicos de gestión de procesos.
- 26) Elaborar informe sobre el avance y recepción de entregables de consultorías de referentes al área de procesos y servicios.

Una vez analizados los productos que genera la Dirección se pudo determinar que debido a la inexistencia de un área de control de calidad de los procedimientos implementados en las áreas solicitantes, se pudo ver que los productos no generados son los mencionados a continuación y deben ser considerados en la propuesta.

- 1) Informe de mejoras implementadas.
- 2) Reportes de retroalimentación.
- 3) Informes periódicos sobre la Gestión de procesos, avance y resultados de implementación de procesos mejorados.
- 4) Informes de seguimiento y evaluación de procesos.

III.D.7.b. Servicios:

La Dirección Nacional de Administración de Procesos, genera como resultado de su gestión los siguientes servicios.

- 1) Definición de los interesados.
- 2) Aplicación del ciclo de vida para la gestión de los servicios.
- 3) Elaborar el portafolio de servicios.
- 4) Obtención de las fichas del servicio.
- 5) Carta de servicio 6. Elaboración y actualización del catálogo de los servicios.
- 6) Actualizar la información en el Portal ciudadano.
- 7) Aseguramiento de la calidad de la prestación del servicio.
- 8) Informes sobre la mejora continua del servicio.

III.D.7.c. Procedimiento

El proceso o procedimiento de la DNAP se observa a continuación:

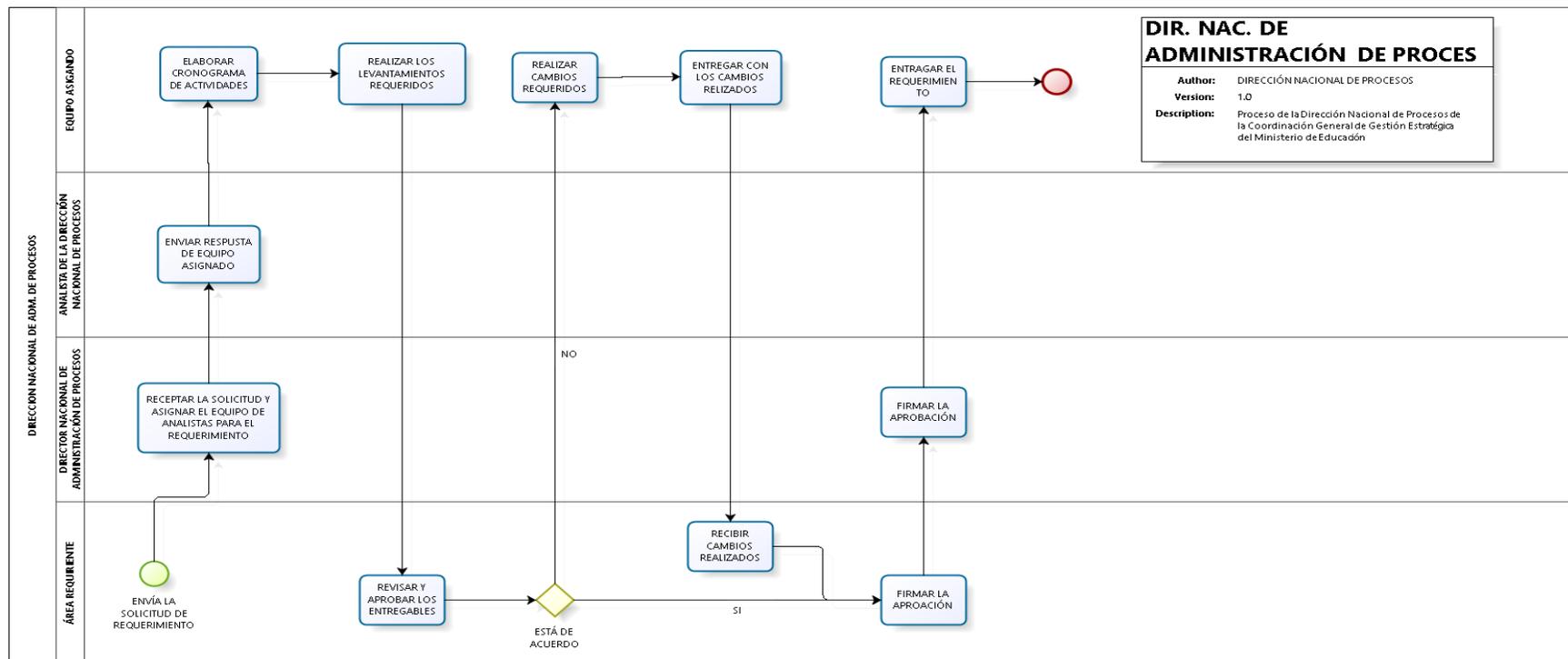


Figura 7. Proceso Dirección Nacional de Procesos DNAP

Elaborado por: Ana María López Isch

Fuente: DNAP - MinEduc

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

IV.A. Nombre de la Propuesta

CREACIÓN DE UN ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD PARA LA DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN - MINEDUC

IV.B. Objetivo de la Propuesta

Asesorar y proporcionar soporte de monitoreo, seguimiento y control a los procesos requeridos e implementados en las diversas áreas del Ministerio de Educación, mediante la creación de un área de control de calidad, con el fin de realizar procesos de retroalimentación y mejora continua de los mismos.

IV.C. Responsable

Jefatura del área de Control de Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos de la CGGE del MinEduc.

IV.D. Ámbito de Aplicación

Aplica a todos los procesos y unidades que conforman los niveles estratégico, táctico y operacional, implementados por la Dirección Nacional de Administración de Procesos.

IV.E. Justificación

Uno de los hitos presidenciales a lo largo de la historia del país, conocido oficialmente como la República del Ecuador y siendo el representante de la democracia en Latinoamérica, es el **brindar atención ciudadana** con altos niveles de calidad, evidenciados en la satisfacción de los servicios de los ciudadanos. Para el efecto, mediante el Art. 3 del Decreto Ejecutivo No. 726 publicado en el Registro Oficial No. 433 de 25 de abril de 2011, se dispone la creación de la Coordinación General de Gestión Estratégica CGGE en todas las entidades de Estado: ministerios sectoriales con sus instituciones adscritas y dependientes, secretarías nacionales con sus instituciones adscritas y dependientes, Banca Pública y empresas públicas creadas mediante decreto ejecutivo.

El propósito de creación de la CGGE es el “ejecutar, dar seguimiento y controlar la planificación estratégica operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública a través de la eficiente gestión por procesos, gestión de proyectos, tecnologías de la información, gestión de cambio de la cultura organizacional e innovación de la gestión pública”(SNAP, 12), misma que en el MinEduc se ha venido cumpliendo parcialmente, pues la Dirección Nacional de Administración de Procesos, que es parte constitutiva de la CGGE, cumple con la responsabilidad de gestionar procesos en todas las áreas del Ministerio con el fin de mejorar la gestión pública, tal como lo reza su Misión.

Lamentablemente las funciones de la Dirección en los años de operatividad no se han cumplido en su totalidad, debido a que los procesos implementados en las áreas que solicitaron sus requerimientos, no revelan resultados, por lo que surgen los siguientes interrogantes en torno a los procedimientos implementados:

- ¿Son de utilidad en el área implementada?

- ¿Han mejorado la situación de las áreas donde se implementaron?
- ¿implementan el ciclo dinámico de mejora continua?
- ¿Los involucrados en el desarrollo de actividades de los procedimientos implementados cumplen con los indicadores propuestos en cada uno de ellas?

Los cuestionamientos mencionados hasta el momento, no han sido resueltos, evidenciándose la falta de cumplimiento de uno de los objetivos de la Dirección, el cual menciona el “incrementar la gestión de los procesos institucionales mediante un **ciclo dinámico de mejora continua**”(SNAP,12).

Además se puede ver que una de las atribuciones y responsabilidad de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, en la que se establece el “asegurar la calidad de los procesos mediante la gestión de programas de monitoreo y control de procesos en la Institución y administración de los procesos dentro del ciclo de mejora continua”(SNAP,16) también se está dejando de lado, debido a la ausencia de un medio o área de soporte a los procesos implementados en las diversas áreas del MinEduc, por lo que hasta el momento no se tiene resultados de la implementación de los mismos, así como de la efectividad en el mejoramiento de las actividades de que requieren.

IV.F. Políticas del área de Control de Calidad para la DNAP

Las políticas del área de control de calidad propuesta para la Dirección Nacional de Administración de Procesos se encuentran alineadas a las políticas de la Coordinación General de Gestión Estratégica publicadas en 2013, y es como sigue a continuación:

- Las instituciones priorizadas por la Secretaría Nacional de la Administración Pública contarán con coordinaciones, direcciones y equipo conforme al modelo propuesto al presente manual siendo validado por la institución.
- El dimensionamiento de los puestos de carrera de la Coordinación General de Gestión Estratégica se realizará en base a la gestión de procesos, bajo los lineamientos de la Coordinación General de Administración de Procesos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública considerando criterios técnicos que analicen la necesidad de la institución dependiendo la etapa en la que se encuentre y de acuerdo a la Normativa emitida por el MRL al respecto.
- Los Ministerios sectoriales como Instituciones públicas que posean la CGGE, deben mantener una comunicación proactiva con la Secretaria Nacional de la Administración Pública, informando periódicamente la conformación de las Coordinaciones como Direcciones, avances y resultados de la gestión, de la implementación de buenas prácticas como de los cambios del personal directivo.(SNAP,7)

A fin de cumplir con la misión de la DNAP que es el “garantizar la implementación del modelo de gestión de procesos en la institución, con el fin de alcanzar una gestión institucional de calidad y una cultura de mejora continua en la gestión pública institucional, que generen productos y servicios públicos respondan a las necesidades de los/las ciudadanos/as”(SNAP,15) y consolidar con las políticas de la CGGE mencionadas, el área de Control de Calidad propuesta para dar soporte a la DNAP, propone las siguientes políticas departamentales:

- Brindar soporte a la DNAP, con la finalidad de garantizar la calidad de los procesos entregados a las diferentes instancias solicitantes de los mismos, en las cuales se hayan implementado.
- Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos.
- Innovación práctica y eficiencia en la optimización de recursos asignados a la jefatura de control de calidad para la DNAP.
- Labor cooperativamente mediante la consolidación de equipos de trabajo con una finalidad previamente planeada y difundida.
- Desarrollo integral de los colaboradores del área mediante un programa de capacitación y actualización de conocimientos referentes a la razón de ser del área.
- Práctica de valores manifestados en: **espíritu del servicio** con valor cultural, **pulcritud** en la presentación del personal y las instalaciones; **conciencia del trabajo individual** demostrando aceptación del error y aprobación del trabajo del compañero (a); **polifuncional** asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir con un servicio de calidad.

IV.G. Atribuciones y responsabilidades del área de Control de Calidad para la DNAP

El principio administrativo se jerarquía permite establecer una adecuada distribución de actividades y tareas de cada uno de los cargos, así como responsabilidades y funciones, a continuación se describen las atribuciones y responsabilidades del área de Control de Calidad propuesto:

- a. Asegurar la calidad de los procesos mediante la gestión de programas de monitoreo y control de procesos en la Institución y administración de los procesos dentro del ciclo de mejora continua.
- b. Capacitar al equipo de control de procesos en la normativa y lineamientos técnicos para la eficiente gestión de seguimiento y control de procesos implementados.
- c. Promover e implementar planes, programas y proyectos de mejora de procesos.
- d. Inspeccionar, controlar y validar los procesos basándose en la adecuada aplicación de los mismos en las áreas solicitantes.

IV.H. Organización del Área de Control de Calidad para la DNAP

IV.H.1. Estructura Orgánica del área de Control de Calidad

El área de control de calidad se encontrará conformada por un Nivel Ejecutivo conformado por la jefatura del área de Control de Calidad y un Nivel Operativo estructurado por analistas y especialistas en procesos, cuya distribución jerárquica es como sigue:

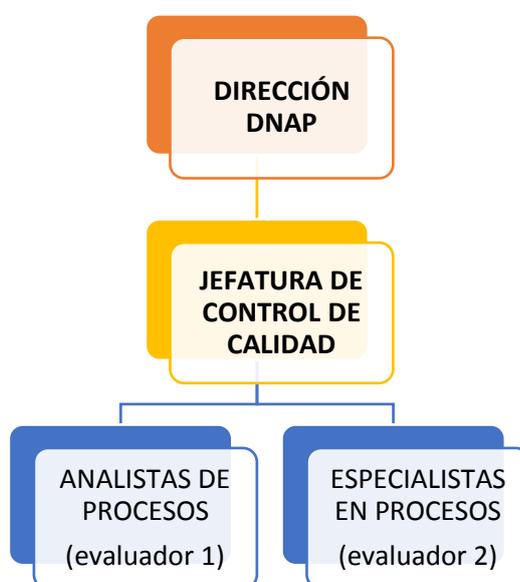


Figura N° 8. Estructura Orgánica del área de Control de Calidad para la DNAP (propuesta)

Elaborado por: Ana María López Isch

Los cargos en el orgánico estructural se encuentran distribuidos de acuerdo a la categorización establecida en la LOSEP, como sigue:

Tabla N° 4. Distribución del Área de Control de Calidad para la DNAP (propuesto)

N°	CARGO	Categorización del cargo	Cantidad
1	Jefe del área de Control de Calidad para la DNAP	SP7	1
3	Analistas de Procesos	SP 3	4
4	Analistas de Procesos	SP5	2
Total N° de Colaboradores			6

Elaborado por: Ana María López Isch

IV.H.2. Orgánico funcional del Área de Control de Calidad para la DNAP

El orgánico funcional permite determinar los requerimientos del área de Control de Calidad propuesta para la DNAP, tomando en consideración las exigencias institucionales, para el alcance de la misión del departamento y de la CGGE del MinEduc. En tal circunstancia se propone los siguientes perfiles para los cargos creados.

IV.H.3. Perfil de cargo de Jefe de Control de Calidad

Tabla N° 5. Perfil de cargo Jefe de Control de Calidad (propuesta)

		Ministerio de Educación		
		Dirección Nacional de Administración de Procesos		
		DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ	Nivel de Instrucción:	Cuarto Nivel
Denominación:	Jefe del área de Control de Calidad de la DNAP	Especialista en Monitoreo, seguimiento y evaluación de Procesos, Analista de Procesos Internos, expertos de procesos externos; responsables de las evaluaciones externas de satisfacción al ciudadano.	Título requerido:	Ingeniería Comercial Ingeniería Industrial Ingeniería en Sistemas Ingeniería en procesos.
Nivel:	Ejecutivo			
Unidad o Proceso:	Dirección de Unidad de Procesos			
Rol:	Jefe del área de Control de Calidad de la DNAP			
Grupo Ocupacional:			Área de conocimiento:	Procesos, Proyectos, Calidad, Gestión Estratégica
Ámbito:	Nacional			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Asesorar y proporcionar soporte de monitoreo, seguimiento y control a los procesos requeridos e implementados en las diversas áreas del Ministerio de Educación, con el fin de alcanzar una gestión institucional de calidad y una cultura de mejora continua, que generen productos y servicios.		Tiempo de Experiencia:	4 años o más	
		Especificidad de la experiencia:	Procesos, Proyectos, Calidad, Gestión del Cambio.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS /HABILIDADES	
Aplicar procedimientos de monitoreo, seguimiento y evaluación de procesos implementados dentro de la norma.		Políticas, normas, lineamientos metodológicos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.	Instrucción.	
Capacitar al equipo de procesos en nuevas herramientas de Gestión de Monitoreo y Evaluación de Procesos.		Gestión de Monitoreo y Evaluación de Procesos.	Instrucción.	
Asesorar y apoyar al personal de la Institución en temas relacionados al mejoramiento de procesos.		Gestión de procesos, Diseño de metodología de trabajo, Capacitación.	Orientación / asesoramiento.	
Investigar mejores prácticas y tendencias mundiales en la implementación de la gestión por procesos.		Metodología de la investigación, conocimientos de nuevas herramientas y tendencias innovadoras para la mejora de procesos.	Pensamiento Estratégico.	
Reconocer la situación actual y generar planes para alcanzar una situación deseada basada en el concepto de mejora continua.		Herramientas de diagnóstico, análisis y mejora de procesos.	Pensamiento Analítico / Juicio y toma de decisiones.	
Analizar el impacto de los procesos ejecutados.		Herramientas de evaluación de resultados, indicadores de gestión, análisis costo - beneficio.	Pensamiento Crítico / Monitoreo y control.	
Diseño y ejecución de planes, programas y proyectos prioritarios y estratégicos para la mejora de procesos.		Gestión de proyectos, metodologías de Gestión de Procesos.	Planificación y gestión/pensamiento estratégico.	
Diseñar metodologías y herramientas para el monitoreo y control de los procesos y la administración del flujo de mejoramiento continuo.		Metodologías de Gestión de Procesos, seguimiento y control de procesos y mejoramiento continuo.	Monitoreo y control.	
Conducir evaluaciones, procesos de seguimiento y control de los procesos implementados en las áreas del MinEduc.		Habilidad para conducir evaluaciones: planificación, organización, información y dirección.	Monitoreo y control.	
Elaborar informes de los procesos evaluados, del seguimiento y control de los mismos.		Herramientas de evaluación de resultados, indicadores de gestión, análisis costo - beneficio.	Ético, imparcial, sincero, honesto y discreto	

Elaborado por: Ana María López Isch

IV.H.4. Estructura Documental del área

La estructura documental hace referencia a la organización de documentos que se utilizarán para el cumplimiento de las funciones del área de control, seguimiento y evaluación de los procesos implementados por la DNAP en las diversas instancias del MinEduc.

En éste acápite se estudia el tipo de documentos a utilizarse, función básica de cada uno de ellos. En base a la estructura documental que establezca, se podrá implementar un control que abarque la elaboración, revisión, identificación, modificación y su disposición final.

Es importante tener claro que la documentación que se requiere puede ser interna o externa y el control debe garantizar fundamentalmente que los documentos que se utilicen se encuentren debidamente aprobados, correspondan a una versión actualizada y vigente, y que puedan estar disponibles para el personal autorizado que los requiere para el cumplimiento adecuado de sus funciones.

La estructura documental para el área de Control de Calidad de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, se ha determinado en relación a las necesidades del área, por lo que se

IV.H.4.a. Documentación Normativa

La documentación normativa del área de control propuesta está en relación con la del órgano rector que es la DNAP y la CGGE; establece normas, disposiciones, directrices, políticas, entre otras., y está conformada por:

- Ley Orgánica del Servidor Público
- Reglamento a la Ley Orgánica del Servidor Público
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos (Acuerdo 020)

- Manuales requeridos por Organismos externos (de control y otras entidades gubernamentales)
- Organigrama Estructural
- Orgánico funcional y Manual de Funciones

Tabla N° 6. Estructura de la Documentación Normativa del área de Control de Calidad de la DNAP

°	DOCUMENTO	CONTENIDO	
		GENERAL	ORGANIZADO POR
1	Ley Orgánica del Servidor Público	Público	Lo definido en el Marco Legal.
2	Reglamento a la Ley Orgánica del Servidor Público	Público	Lo definido en el Marco Legal.
3	Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos (Acuerdo 020)	Público	Define la normativa interna del Ministerio de Educación
4	Manuales requeridos por Organismos externos (de control y otras entidades gubernamentales)	Lo definido por el Organismo de Control u otra entidad gubernamental	Lo que determine el responsable de cada manual o lo especificado por el organismo externo
5	Orgánico Estructural	Distribución jerárquica de cada uno de los cargos del	Por la Dirección de Administración de Procesos.

		área.	
6	Orgánico Funcional y Manual de funciones	Funciones de cada uno de los cargos, siendo parte del manual de funciones de la DNAP	Por la Dirección de Administración de Procesos

Elaborado por: Ana María López Isch

IV.H.4.b. Documentación Interna del área

La documentación interna del área hace referencia a los documentos que utilizaran los colaboradores en el proceso de seguimiento y control de los procedimientos implementados por lo que se propone:

- Hoja de ruta (Anexo 1)
- Formato de revisión de procedimiento (anexo 2)

IV.I. Proceso de Seguimiento y Control de procesos implementados

IV.I.1. Procedimiento

	Ministerio de Educación
	Dirección Nacional de Administración de Procesos
	Proceso del Área de Control de Calidad de la DNAP

1. OBJETIVO

Realizar un seguimiento a los procesos implementados en las instancias solicitantes del Ministerio de Educación, para identificar la eficiencia de los mismos e implementar propuestas de mejoramiento.

2. ALCANCE

Este proceso incluye la generación del listado de irregularidades en la implementación de procesos implementados para establecer medidas correctivas, y dar seguimiento y notificación a la Dirección de Administración de Procesos sobre los niveles de efectividad e implementación del Sistema de Gestión de Procesos en cada una de las áreas evaluadas.

3. DUEÑO DE PROCESO / RESPONSABLE OPERATIVO

Jefe del área de Control de Calidad de la DNAP

4. POLÍTICAS

- Los especialistas de procesos deberán informar oportunamente sobre el tipo de procesos implementados en las instancias o áreas solicitantes del MinEduc.
- Los analistas (evaluadores 1) deberán analizar el tipo de procedimiento implementado y pasar un informe detallado de los controles realizados.
- Los especialistas crearán un itinerario de visitas para el seguimiento de procesos implementados.

- Durante las visitas realizadas es de carácter obligatorio utilizar la hoja de ruta propuesta.
- Los Especialistas (evaluadores 2) serán los responsables de la revisión y seguimiento a los procedimientos implementados por la DNAP.
- Los Especialistas (evaluadores 2) deberán emitir al Director de la DNAP un informe sobre la gestión de seguimiento, monitoreo y evaluación de procesos para tomar medidas correctivas.
- El encargado del área deberá elaborar y entregar a la Dirección de la DNAP, un informe sobre las medidas correctivas sugeridas para el mejoramiento continuo de los procesos implementados y analizados.

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

No aplica N/A

6. INDICADORES

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	CÁLCULO
XYZ00001	Eficacia de la gestión seguimiento, control y evaluación de procesos	El cálculo del indicador es en base a: N° de procesos intervenidos hasta la fecha programada en itinerario / N° de procesos programados hasta la fecha programada en promedio.

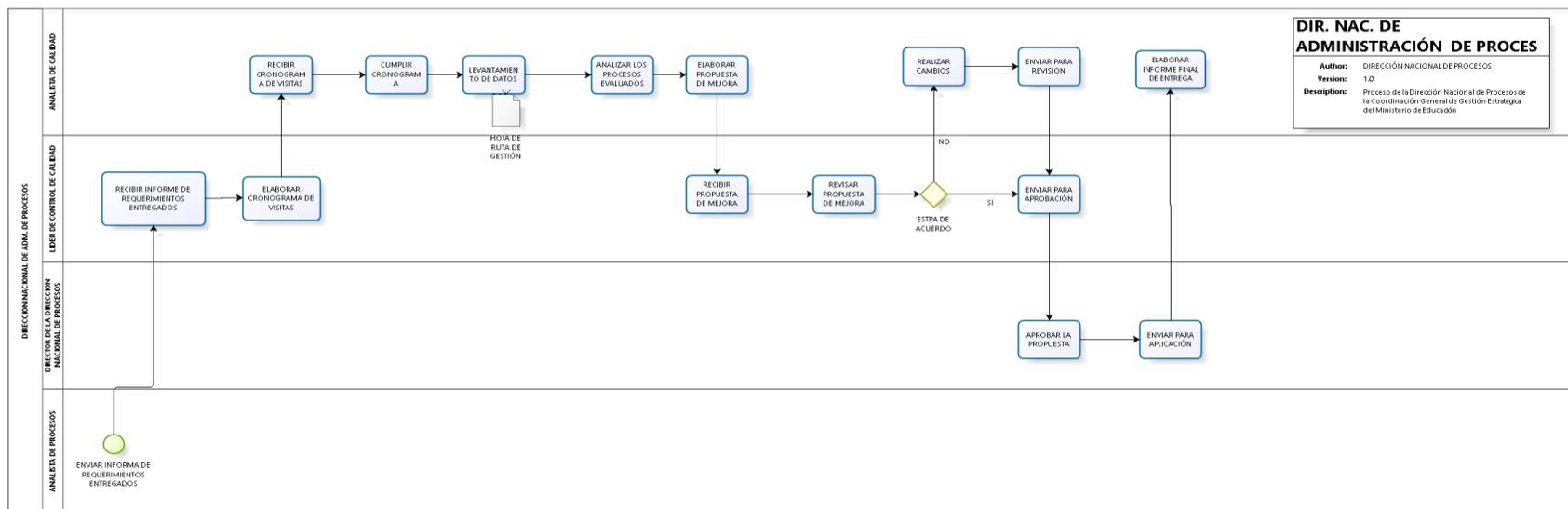
7. DOCUMENTOS UTILIZADOS

CÓDIGO	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
DOC. AB0001	Itinerario	Cronograma de trabajo del área de Control de Calidad aprobada por el Director de la DNAP

DOC. AB0002	Hoja de Ruta	Documento de control de actividades establecidas en el itinerario, en el que se registra las etapas de desarrollo del procedimiento de seguimiento y control de procesos.
DOC. AB0003	Formato para revisión de procedimientos (Anexo)	Documento que se utilizará como apoyo a la hoja de ruta para el registro del estado actual de la tarea, y proponer cambios con su justificación.

IV.I.2. Flujograma

	Ministerio de Educación
	Dirección Nacional de Administración de Procesos
	Proceso del Área de Control de Calidad de la DNAP
	FLUJOGRAMA



Aprobado por: Director de la DNAP	Revisado por: Jefe del área de Control de Calidad	Fecha Vigente:	Versión:	Página
Fecha: dd/mm/aa	Fecha: dd/mm/aa	dd/mm/aa		4 / 4

IV.J. Costo – Beneficio la Propuesta

IV.J.1. Costo de la propuesta

Para el costo de la propuesta se ha considerado dos aspectos: el primero es el diseño de la propuesta en cuanto a tiempo de investigación y recursos que suma un valor de \$ 700,00 USD y el rubro de implementación que le corresponde asumir al MinEduc. como parte interesada del proyecto en el que se ha considerado los rubros de salario, provisiones y pago de obligaciones con el IESS de cada uno de los profesionales que forman parte del área propuesta, lo cual suma un rubro total de \$84.440,89 USD.

Tabla N° 7. Costo de la propuesta

COSTO DE LA PROPUESTA			
DESCRIPCIÓN	CATEGORIA	CANTIDAD	TOTAL
DISEÑO DE LA PROPUESTA			
Gastos de diseño		1	700,00
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA			
Jefe de área	SP7	1	20.112,00
Provisiones 13°/14°/Vacaciones		1	2.044,33
IESS (12,15)		1	2443,608
BONO DE JEFATURA		1	2.011,20
Analista - Evaluador 1	SP3	1	11.844,00
Provisiones 13°/14°/Vacaciones		1	1.355,33
IESS (12,15)		1	1.439,05
Analista - Evaluador 1	SP5	1	14.544,00
Provisiones 13°/14°/Vacaciones		1	1.580,33
IESS (12,15)		1	1.767,10
Analista - Evaluador 2	SP7	1	20.112,00
Provisiones 13°/14°/Vacaciones		1	2.044,33
IESS (12,15)		1	2443,608
COSTO IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA (AÑO)			84.440,89

Elaborado por: Ana María López Isch

IV.J.2. Beneficios de la propuesta

Se han establecido como beneficios de la propuesta, las ventajas en cuanto a:

- Optimización de recursos en las áreas implementadas los procesos.
- Mejoramiento en atención a la ciudadanía.
- Mayor eficiencia y efectividad laboral de los colaboradores del MinEduc.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.A. Conclusiones

Una vez concluido la presente asesoría y diseñado la propuesta, en referencia a los objetivos planteados para el presente proyecto de titulación se pudo concluir que:

- La implementación de los modelos basados en procesos surgieron como una necesidad para dinamizar los ciclos de operatividad en las empresas, sean estas de carácter privado como públicas, enfocándose en mejorar la calidad del producto y/o servicio que se entregaba al usuario.
- Edward Deming el gestor del Modelo de Gestión de Calidad, brindo un soporte importante en la gestión de procesos y sobre todo en el concepto de seguimiento y control de calidad basado en modelo cuantitativo con bases estadísticas.
- Las propuestas de seguimiento y control de calidad se basan en el postulado de Philip Crosby (1989) con el fin de “cumplir con los requerimientos de los clientes”.
- La creación del área de control de calidad se ha convertido en una necesidad, pues está encargada de realizar la tarea de establecer el control y seguimiento de las tareas propuestas en los procedimientos, de modo que los involucrados en el mismo asuman la responsabilidad de mejoramiento continuo del área en la cual laboran.

- El MinEduc, es una entidad pública que se encuentra vinculada al cumplimiento de lo estipulado en la Constitución (2008), para asegurar el acceso y cumplimiento de un derecho de los ecuatorianos que es el acceso a Educación, por lo que su misión es aportar al Sistema Nacional de Educación, entrando a la ciudadanía una educación centrada en el ser humano y con calidad.
- Por lo ante dicho, a partir del año 2011, la preocupación del Gobierno Central en encontrar la satisfacción ciudadana en cuanto a servicios que brindan las entidades públicas motivaron la creación de la Coordinación General de Gestión Estratégica CGGE en todas las instituciones públicas sin ser la excepción el MinEduc.
- Desde la fecha en mención se crea como parte de la CGGE, la Dirección Nacional de Administración de Procesos DNAP la cual ha trabajado para cumplir con su misión, que es la de “garantizar la implementación del modelo de gestión de procesos en la institución, con el fin de alcanzar una gestión institucional de calidad y una cultura de mejora continua en la gestión pública institucional, que generen productos y servicios públicos respondan a las necesidades de los/las ciudadanos/as.(SNAP, 15)
- Por lo que el equipo técnico ha trabajado implementado procesos en las área del MinEduc que han solicitado dicho requerimiento, pero el cuello de botella identificado es la *carencia de un medio de monitoreo, seguimiento y control de los procesos implementados en las diferentes instancias del Ministerio* lo cual no permite determinar el alcance de las metas departamentales propuestas.
- Se ha podido ver que existe desconocimiento sobre; si en las áreas donde se han implementado los procesos tienen dificultades en la implementación, están cumpliendo con lo establecido en los procesos propuestos, ha evidenciado mejoras en cuanto a su efectividad laboral y en relación a la atención a la ciudadanía.

- Por tanto, se llegó a la conclusión de que al no existir un monitoreo, seguimiento y control de los procesos implementados el trabajo de la DNAP no está terminado y no se puede medir su nivel de impacto en la satisfacción de los funcionarios y usuarios del MinEduc, así como el alcance de la misión del CGGE.
- En tal circunstancia se propone crear el área de Control de Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos de la Coordinación de Gestión General Estratégica CGGE del Ministerio de Educación, con la finalidad de dar soporte a la DNAP, dando monitoreo, seguimiento y control a los procesos implementados en las diversas instancias del MinEduc.

V.B. Recomendaciones

El estudio ha permitido encontrar los nudos críticos en cuanto a atención ciudadana y dinámica de procesos dentro del MinEduc, por lo que se propone, diseñar una propuesta de creación e implementación de un área o departamento de Control de la Calidad, que entregue aseguramiento concebido como un proceso reflexivo tendiente a generar autonomía y capacidad de decisión para actuar de manera integradora y consensuada de acuerdo con las finalidades y la búsqueda del mejoramiento de la calidad institucional, por lo que se recomienda:

- Implementar el departamento de Control de Calidad como dependencia anexa a la Dirección Nacional de Administración de Procesos del MinEduc, con el fin de brindar soporte a las diversas instancias del Ministerio.
- Para la optimización de recursos se sugiere exista una redistribución de personal en la DNAP para que los costos en cuanto a implementación en el Ministerio disminuyan y se haga realidad la propuesta.

- Se debe evaluar al personal actual de la DNAP para que los que poseen mejores competencias en términos de control de calidad sean asignados al área de Control de Calidad propuesta.
- Se debe capacitar al personal en manejo de herramientas de evaluación, seguimiento y control de procesos para mayor efectividad de la propuesta.
- Se debe presentar la propuesta a las direcciones e instancias de mayor jerarquía del Ministerio para que el diseño de un área de control de calidad sea implementada.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alehortúa H. Federico, Bustamante Vélez, Ramón y Valencia de los Ríos, Jorge Alberto (2008). Sistema de Gestión Integral: Una sola gestión, un solo equipo (1era edición ed.). Antioquia: Universidad de Antioquia.
2. Administración Pública (2008) Sección Segunda Art. 227: Constitución de la República del Ecuador, Quito – Ecuador.
3. Cabarcos, N. N. Gestión de Unidades de Producción (1era edición ed.). Madrid, España: Ideas Propias Editorial. (2006) p.158
4. Crosby, Philip. (1979) Quality is Free, 1era edición, Mc Graw Hill, México.
5. Dávila, Vanessa (2012) Modelo de gestión y documentación de procesos como base para la gestión de riesgos, 1era edición, UTECI, Quito – Ecuador.
6. Decreto Ejecutivo.2393. (2012) Ministerio de Relaciones Laborales: Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
7. Díaz de Santos. (1996) Gestión de Calidad Total: Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, 1era edición, Madrid - España.
8. Harrington, H. J. (1995) Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. México D.F., México: Mc. Graw Hill Interamericana.
9. León Velázquez, José Arturo (2004) Modelo de competitividad Global de la industria, 1era edición, México.
10. Muñoz, M.A.(2007) La Gestión de Calidad en la Administración Pública. Ediciones Díaz de Santos S.A. , Madrid, España.
11. Pérez F. D.(2010) Gestión por Procesos, 4ta. edición ed, Madrid, España: ESIC Editorial.

12. Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (1994) *Gestión de Calidad Empresarial,:* calidad en los servicios y atención al cliente calidad total, 1era edición, ESIC Editorial, Madrid – España.
13. RLOSEP (2010) Registro Oficial Suplemento 294: Título IV: de la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos, capítulo único de los organismos de la Administración del Talento Humano y remuneración, Art.51, Ecuador.
14. Robbins & Coulter. *Administración*, 8va. Edición, México D.F. , México: Pearson Education.(2005) p.28
15. Sección Segunda: Administración Pública, Art. 227: Constitución de la República del Ecuador, (2008) Registro Oficial Suplemento 294: RLOSEP: Título IV: de la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos, capítulo único de los organismos de la Administración del Talento Humano y remuneración, Art.51 (06/10/2010).
16. SNAP Sistema Nacional de Administración Pública (2013) *Manual de creación de la Coordinación General de Gestión Estratégica CGGE*, 1era edición ed, Quito, Ecuador.
17. Tovar, Arturo & Mota, Alejandro (2007) *CPIMC. Un modelo de administración por procesos: de las estrategias del negocios*, 1era edición ed. México D.F, México: Panorama Editorial S.A.

WEBGRAFIA

1. Acuerdo Presidencial 1580 (2011) *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Recuperado el 08 de 2014, de <http://acuerdos.cege.gob.ec/acuerdos/>
2. Alarcón González, J. Á. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales: teoría y práctica de la empresa*. Fundación Confemetal. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id>, recuperado el 26/07/2014
3. Nueva Gerencia. *Costos de Control de Calidad*, <http://nuevasideas21.blogspot.com/2010/05/costos-de-la-calidad.html> (2010) recuperado el 26/07/2014
4. Ministerio de Educación MIEDUC (2014)
5. Acuerdo Presidencial 1580 (2011) *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Recuperado el 08 de 2014, de <http://acuerdos.cege.gob.ec/acuerdos/>
6. Alarcón González, J. Á. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales: teoría y práctica de la empresa*. Fundación Confemetal. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id>

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N° 1. HOJA DE RUTA

 Ministerio de Educación	Ministerio de Educación Dirección Nacional de Administración de Procesos HOJA DE RUTA								Versión:	
	Código Requerimiento:									
Fecha desarrollo	Nombre		Contacto						Cargo	
Responsable de Desarrollo		Correo Electrónico							Extensión Telefónica	

HOJA DE RUTA											
HITO	INICIO		PLANIFICAR		HACER		VERIFICAR		ACTUAR		
	Integración de Trabajo		Análisis del Proceso		Desarrollo / Mejora del Proceso		Gestión y control del proceso		Administración de la Mejora de Procesos		
CIERRE										Entrega del Proyecto	
ACTIVIDAD											
RESPONSABLE	NOMBRE										
	CARGO										
	AREA / ENTIDAD										
	CORREO ELECTRÓNICO										
EVIDENCIA											
RUTA	FECHA INICIO										
	FECHA FIN										
	TIEMPO AT										
FORMATOS											
DOCUMENTOS ASOCIADOS DE SOPORTE											

DOCUMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRADOR DE PROCESOS				
Fecha Desarrollo	01/04/2014	Responsable Desarrollo	Paola Pazmiño U.	Versión del Formato
Fecha Última revisión	01/04/2014	Código del Formato	0	V-0.0

