



**Modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional  
de Administración de Procesos del Ministerio de Educación**

Vásquez Moncayo, César Augusto

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de posgrados

Maestría en Planificación y Dirección Estratégica

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Planificación y

Dirección Estratégica

Mag. Vásquez Briones, Rene Patricio

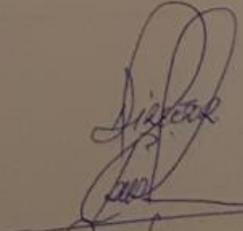
Octubre del 2020

## Document Information

**Analyzed document** Tesis Ing. César Augusto Vásquezf.doc (D20919635)  
**Submitted** 6/21/2016 6:58:00 PM  
**Submitted by**  
**Submitter email** sarin\_vasq@hotmail.com  
**Similarity** 8%  
**Analysis address** rvasquez.espe@analysis.arkund.com

## Sources included in the report

<b>W</b>	URL: <a href="http://www.gestiopolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/">http://www.gestiopolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/</a> Fetched: 6/21/2016 8:19:00 PM	1
<b>W</b>	URL: <a href="http://www.worldcat.org/title/gestion-por-procesos-como-utilizar-iso-90012000-para-...">http://www.worldcat.org/title/gestion-por-procesos-como-utilizar-iso-90012000-para ...</a> Fetched: 6/21/2016 8:19:00 PM	1
<b>W</b>	URL: <a href="http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php">http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php</a> Fetched: 6/21/2016 8:19:00 PM	1
<b>W</b>	URL: <a href="https://books.google.com.mx/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_de_la_...">https://books.google.com.mx/books/about/Introducci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_de_la_...</a> Fetched: 6/21/2016 8:19:00 PM	1
<b>SA</b>	<b>TESIS ARROYO BORJA AMELIA.docx</b> Document TESIS ARROYO BORJA AMELIA.docx (D18095835)	4
<b>SA</b>	<b>si auto diciembre.docx</b> Document si auto diciembre.docx (D16675829)	13
<b>W</b>	URL: <a href="http://www.uelamana.com/home.php">http://www.uelamana.com/home.php</a> Fetched: 6/21/2016 8:19:00 PM	1
<b>W</b>	URL: <a href="https://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/00001190_2011_00001190.PDF">https://aplicaciones.msp.gob.ec/upload/upload/00001190_2011_00001190.PDF</a> Fetched: 6/21/2016 8:19:00 PM	1

  
 1167 César Vásquez Briones  
 c.c. 1704477797



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación” fue realizado por el señor **Ing. Vásquez Moncayo, César Augusto**, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 05 de Octubre de 2020

Mag. Vásquez Briones, René Patricio

Director

1704477797

C.C.:



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Yo, **Vásquez Moncayo, César Augusto** con cédula de identidad N° 1716863921, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación **“Modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, Octubre del 2020

Ing. Vásquez Moncayo, César Augusto

C.C.: 1716863921



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y  
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA  
CENTRO DE POSGRADOS  
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **Vásquez Moncayo, César Augusto** autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación **“Modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, Octubre del 2020

Ing. Vásquez Moncayo, César Augusto

C.C.: 1716863921

## DEDICATORIA

*A mis padres Pilar y Augusto, mis segundos padres Juan, Beatriz, José y Cruz, mis hermanos Tatiana y Juan José y mis sobrinos Sama y Juanse, a Ustedes, que son quienes motivan, en mi mente y corazón, cada mañana, a la distancia, para ser quien soy, para crecer como profesional y en mis conocimientos académicos, pero sobre todo me motivan a ser un mejor ser humano, más humilde, más caritativo, más desprendido y entregado; la vida es fugaz, es una sola y no hay que desperdiciarla viviendo con paradigmas que nos amarguen y no nos permitan ser felices. Su amor, su confianza, su cariñosa presión, su educación, sus valores y su ejemplo me permitieron alcanzar este nuevo objetivo, que es mío, sí, pero es más suyo!, por todo lo que me han dado, que no lo iguala ningún título, ninguna riqueza, ni ningún bien material.*

**César Augusto Vásquez Moncayo**

## AGRADECIMIENTO

*A Dios mi guía, mi motivación y quien me permite día a día luchar y conseguir lo que quiero y necesito,*

*A mi familia, son quienes me inspiran a ser un mejor ser humano,*

*A mi Papi Juan y Mami Bachi, sin su ayuda este nuevo objetivo no se hubiera cumplido, Dios le pague,*

*A mi ñaña Tatiana Paola, Dios le pague por tu apoyo,*

*A mi Director de Tesis, Magister René Vásquez, por sus directrices, lineamientos, confianza y apoyo,*

*A mis profesores, nacionales e internacionales, mi Coordinador de Carrera por sus enseñanzas,*

*A mis amigos de promoción por todas las experiencias vividas a lo largo de nuestro año de formación, y a mis amigos de vida, los URCO por también ser parte de esta experiencia, entre ellos a quienes nuevamente fueron mis compañeros de aventura Vane y Darwin,*

*A mis amigos de almuerzo, por sus consejos y paciencia,*

*Y finalmente, a la vida por ser tan generosa conmigo, tengo lo que necesito y eso es lo importante.*

**César Augusto**

## ÍNDICE

Hoja de resultados de la herramienta URKUND.....	2
Certificado de Director .....	3
Responsabilidad de autoría.....	4
Autorización de publicación.....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
<b>Resumen</b> .....	12
<b>Abstract</b> .....	13
Capítulo I.....	14
Marco teórico .....	14
<b><i>Gestión por Procesos</i></b> .....	14
<b><i>Planificación Estratégica</i></b> .....	19
<b><i>Gestión de la Calidad</i></b> .....	22
<b><i>Administración Pública</i></b> .....	29
<b><i>Ministerio de Educación del Ecuador</i></b> .....	33
Capítulo II.....	43
Marco Metodológico .....	43
<b><i>Diseño de la Investigación</i></b> .....	43
<b>Tipo de Investigación</b> .....	43
<b>Población y Muestra</b> .....	44
<b>Técnicas e Instrumentos de Recolección</b> .....	45
<b>Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos</b> .....	47

<b>Recursos</b> .....	50
Capítulo III .....	52
Descripción de la Institución.....	52
<b>Aspectos Generales</b> .....	52
<b>Antecedentes</b> .....	52
Base legal del Ministerio de Educación – Dirección Nacional de Administración de Procesos.....	54
Objetivos del Ministerio de Educación .....	56
<b>La Institución</b> .....	57
<b>Reseña histórica</b> .....	57
Organigrama Institucional .....	59
Descripción de funciones y tareas .....	61
<b>Direccionamiento de la Institución</b> .....	74
<b>Visión</b> .....	75
<b>Misión</b> .....	75
<b>Objetivos estratégicos</b> .....	76
<b>Políticas</b> .....	77
<b>Valores</b> .....	79
<b>Análisis FODA</b> .....	80
<b>Fortalezas</b> .....	80
<b>Debilidades</b> .....	81
<b>Oportunidades</b> .....	81
<b>Amenazas</b> .....	82
<b>Estrategias</b> .....	82

<b>Gestión del Cambio y Mejora Continua</b> .....	85
<b>Planes y Proyectos POA</b> .....	85
Capítulo IV .....	87
Propuesta y Análisis .....	87
<b>Modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación</b> .....	87
<b>Generalidades</b> .....	88
<b>Objetivos</b> .....	89
<b>General</b> .....	90
<b>Importancia</b> .....	90
<b>Beneficios</b> .....	91
<b>Alcance</b> .....	92
<b>Diseño del modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración por Procesos</b> .....	93
<b>Esquema del modelo estratégico de gestión por procesos</b> .....	93
<b>Esquema del modelo estratégico de gestión de calidad</b> <b>Desarrollo de las fases del modelo estratégico de gestión por procesos</b> .....	94
<b>Desarrollo de las fases del modelo estratégico de gestión de calidad</b> .....	107
Capítulo V .....	112
Conclusiones y Recomendaciones .....	112
<b>Conclusiones</b> .....	112
<b>Recomendaciones</b> .....	113
<b>Referencias</b> .....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Preguntas para el análisis FODA.....	83
Tabla 2 Identificación de los objetivos y las estrategias de la Institución.....	84
Tabla 3 Listado de programas y proyectos de la Dirección Nacional de Administración de Procesos .....	86
Tabla 4 Listado de componentes del modelo estratégico de gestión por procesos .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Estructura Organizacional Funcional .....	14
Figura 1 -2 Enfoque basado en procesos .....	15
Figura 1- 3 Ciclo de Deming .....	16
Figura 1- 4 Elementos de un proceso Gestión Por Procesos como utilizar ISO .....	18
Figura 1 – 5 Estructura de la Planificación Estratégica .....	20
Figura 1 – 6 Diagrama de las 3 calidades .....	27
Figura 1 – 7 Mapa Nacional de Direcciones Distritales.....	41
Figura 1 – 8 Identificación de Coordinaciones Zonales de Educación .....	42
Figura 1 – 9 Estructura orgánica del nivel central.....	59
Figura 1 – 10 Estructura orgánica planteada .....	61
Figura 1 -11 Análisis FODA .....	83

## **Resumen**

Después de la formación recibida, con un alto contenido estratégico y de planificación, se presenta el proyecto de tesis, que consolida en diferentes capítulos una sola herramienta, que brinda una ventaja de gestión para el Ministerio de Educación. El capítulo I y II, presentan el marco teórico y metodológico mediante el cual se desarrolla las actividades de gestión y obtención de productos de la Institución, así como el tipo de investigación utilizado para desarrollar el modelo. El capítulo III, da a conocer a mayor profundidad la gestión institucional, desde el fundamento legal que regula sus actividades. En el capítulo IV se presenta el Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos; los modelos con sus fases, actividades, contenidos, anexos, formatos, tiempos y responsables, otorgando una guía de gestión y trabajo para los funcionarios, brindando una herramienta de gran valor para entregar productos con un alto contenido de calidad y enfocados en las verdaderas necesidades de la Institución, estandarizando sus productos y servicios para beneficio de todos sus clientes internos y entes externos. Finalmente, se presenta a la Dirección de Procesos, este modelo estratégico para su adecuada implementación, seguro de que serán de gran aporte para la gestión institucional.

- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**
- **MODELO ESTRATÉGICO**
- **MODELO DE GESTIÓN**

### **Abstract**

After the training received, with a high strategic and planning content, the thesis project is presented, which consolidates a single tool in different chapters, which provides a management advantage for the Ministry of Education. Chapters I and II present the theoretical and methodological framework through which the activities of management and obtaining products of the Institution are developed, as well as the type of research used to develop the model. Chapter III provides a deeper understanding of institutional management, from the legal foundation that regulates its activities. Chapter IV presents the Strategic Model of Management by Processes and Quality for the National Directorate of Process Administration; the models with their phases, activities, contents, annexes, formats, times and persons in charge, providing a management and work guide for employees, providing a highly valuable tool to deliver products with a high quality content and focused on the true needs of the Institution, standardizing its products and services for the benefit of all its internal clients and external entities. Finally, this strategic model is presented to the Process Management for its proper implementation, sure that it will be of great contribution to institutional management.

- **STRATEGIC PLANNING**
- **STRATEGIC MODEL**
- **MANAGEMENT MODEL**

## Capítulo I

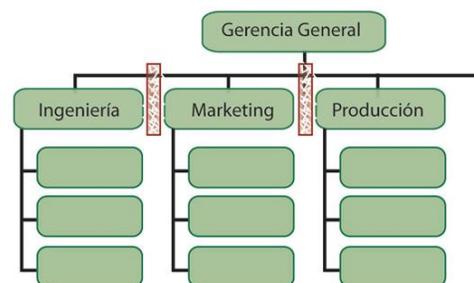
### Marco teórico

#### *Gestión por Procesos*

El enfoque clásico de una gestión institucional, pública o privada, se basaba en los organigramas departamentales y jerarquías en organizaciones, en las que, las diferentes áreas trabajan de forma totalmente independiente, considerando únicamente la obtención de sus propios resultados, descuidando los resultados institucionales, e incluso con ciertas acciones, perjudicando la gestión de otras áreas frente a alcanzar resultados positivos propios. En este tipo de estructuras jerárquicas cada empleado tiene un superior y las personas se agrupan por especialidades: ingeniería, marketing, producción, etc. Los proyectos originados desde estructuras funcionales tradicionales suelen estar sesgados hacia el enfoque y cultura del departamento funcional que lo patrocina. Por otro lado, cada departamento funcional actúa como si fuera una isla independiente del resto de los departamentos.

#### Figura 1-1

##### *Estructura organizacional funcional*



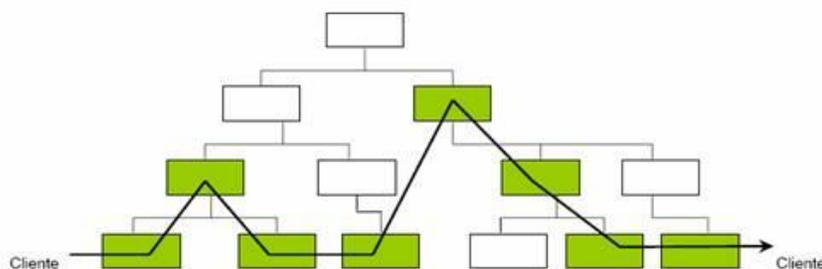
*Nota:* ¿Qué estructura organizacional se recomienda para proyectos? Pablo Lledo [Gráfico].

Recuperado de <http://www.liderdeproyecto.com/articulos>

La realidad en la cual se desarrollan las organizaciones, promueve el desarrollo de nuevos modelos de gestión para alcanzar la efectividad deseada desde su administración. El entorno cambiante, permite que las instituciones opten por alternativas diferentes de gestión, entre las cuales está una gestión basada en procesos, que en términos básicos significa orientar sus esfuerzos entre departamentos pensando en la obtención de un resultado común para la organización.

**Figura 1 -2**

*Enfoque basado en procesos*



*Nota:* [Gráfico]. Recuperado de

[http://www.pfsgrupo.com/blog\\_64/year\\_2009/month\\_12/la\\_gestion\\_por\\_procesos/](http://www.pfsgrupo.com/blog_64/year_2009/month_12/la_gestion_por_procesos/)

“La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos”. (ISO9001, 2008)

Las organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, que quieren orientar sus esfuerzos a la obtención de resultados de calidad, enfocados en la

satisfacción del cliente (usuario) en la ejecución de sus actividades diarias, a través de una metodología estandarizada, son organizaciones enfocadas en procesos, muchas de las cuales aún no logran documentar su gestión pero que indirectamente la llegan a aplicar, mediante estándares, lineamientos, normativas e instructivos que regulan su gestión; las organizaciones que logran obtener resultados esperados son las que trabajan enfocados en procesos.

Una consideración particular, que no puede faltar, al hablar sobre una gestión basada en procesos dentro de una institución, es el Ciclo de Deming, considerada una herramienta fundamental para la ejecución de los procesos con calidad y mantener un ciclo de mejora continua, basado en los resultados, para la gestión de la institución. Toda organización que quiere obtener los resultados esperados para su gestión, debe encaminar sus esfuerzos en las 4 etapas contenidas en el Ciclo de Deming (Planear – Hacer – Verificar – Actuar), según lo indica la norma ISO 9001:2008.

**Figura 1- 3**

*Ciclo de Deming*



Nota: [Gráfico]. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/>

Para poder entender mejor la Gestión por Procesos y su campo de acción frente a la gestión dentro de las instituciones, es importante considerar las siguientes especificaciones:

(Agudelo & Escobar, 2006)

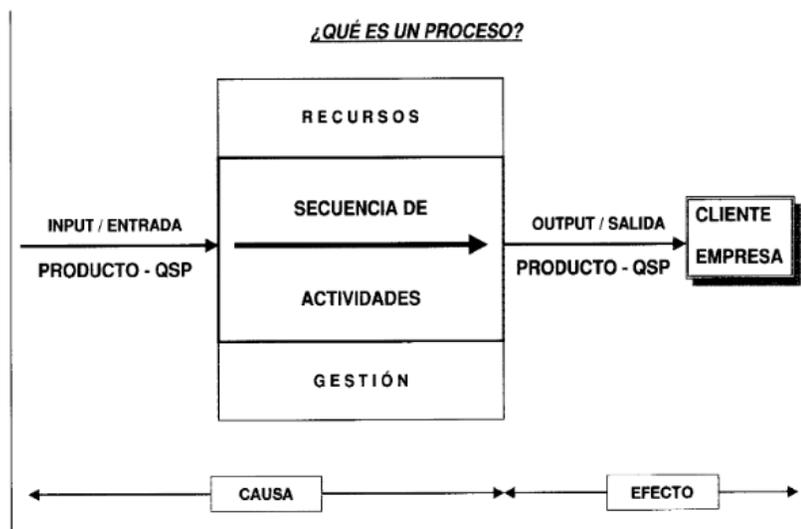
- Una gestión basada en procesos, permite a la Institución gerenciar correctamente los procesos de acuerdo a donde se ejecuten, identificando dueños de procesos y sus actividades asociadas al cumplimiento y la entrega de sus productos.
- Identificar actividades que no generan valor, es decir que no generan un beneficio para el cliente final (interno/externo), por lo cual sería recomendable eliminar estas actividades que son consideradas como trabajo innecesario.
- Mantener los niveles de efectividad alcanzados como parte de la gestión de la institución, y aplicar el ciclo de mejora continua que permita obtener mejores resultados, sin descuidar los ya logrados.

Para poder hablar de una gestión por procesos en cualquier institución, es primordial identificar sus componentes, los mismos que fundamentalmente pueden definirse como los siguientes:

- Según ISO 9001:2008 “Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso”.(ISO 9001:2008)

**Figura 1- 4**

*Elementos de un proceso*



*Nota:* Gestión Por Procesos como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización José Antonio Pérez Fernández de Velasco Madrid 2004 Pág. 39. [Gráfico].

Recuperado de <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com>

Según **Pérez Fernández de Velasco, 2004.**; los elementos de un proceso son los siguientes:

Input (entrada), producto con unas características objetivas que responden al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador. El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otros procesos (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

Proceso, secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso

e información sobre que procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso administrativo.

Output (salida), producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

### ***Planificación Estratégica***

Según **Kathy Matilla (2008)**; “Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido”

Según **Fernández Romero (2004)**; “estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones – Andrés Fernández Romero 2004 Madrid España Pg. 7

Para cualquier tipo de organización es de vital importancia plantearse objetivos claro, cuyo enfoque esté relacionado con el objetivo común de la organización, una vez que se logre evidenciar este enfoque, las estrategias que se planteen deberán soportar estas actividades y al mismo tiempo impulsar para el adecuado cumplimiento de lo planteado. Las organizaciones deben basar sus estrategias en el cumplimiento de los objetivos, claros y definidos por la alta gerencia o dirección, que se enfocan en la obtención de los resultados planteados.

Después de citar estos conceptos importantes, como uno de los principales componentes del Modelo Estratégico, se orientan y consideran los conceptos relacionados con la planificación estratégica, que más allá de ser una teoría actual, se considera como un aporte positivo para la gestión de las organizaciones.

**Figura 1 – 5**

*Estructura de la planificación estratégica*



*Nota: Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones – Andrés Fernández Romero, 2004*

Al hablar de planificación estratégica, a más de considerar las acciones para conseguir los fines, es importante pensar en la necesidad de contar con una planificación a largo plazo, que soporte las acciones que se ejecutarán para el cumplimiento de los objetivos planteados; entre otras consideraciones, tenemos las siguientes:

- Pensar en las consecuencias futuras de las decisiones que se toman hoy en día. Al analizar esta consideración es importante señalar, como un ejemplo, que las inversiones

que realicemos hoy pueden responder a las necesidades de hoy, pero no necesariamente estarán ligadas a las necesidades que se presentarán el día de mañana, por lo que es importante generar una planificación estratégica a largo plazo, que más allá de responder a las necesidades inmediatas, sea perenne en el tiempo y en la respuesta a las adversidades que se presenten.

- Estar preparado ante las expectativas y las contingencias. La eficacia de la reacción ante un suceso grave e inesperado es función de la preparación que, como organización, se haga frente a esta reacción, del resultado del análisis de los indicadores y la interpretación de los mismos, y las señales de alarma que se esté presentado en la gestión de la organización.
- Anticiparse significa pensar en el futuro, por lo que en la anticipación a las acciones de los competidores está la clave del éxito. Hay que actuar antes en una organización y para eso es indispensable pensar y prepararse para todos los escenarios posibles que puedan ocurrir; agilidad y anticipación van juntas frente a la respuesta que se debe dar frente a eventos imprevistos.
- El único medio para poder desarrollar una mentalidad estratégica es empezando por un sistema formal, es cierto que pueden existir en las organizaciones líderes con una clara visión estratégica de gestión, que pueden formular estrategias eficaces, sin someterse a las regulaciones y lineamientos de un plan formal, pero el plan estratégico tiene un componente didáctico, “haciendo el plan se crea un enfoque estratégico de la

organización” (Fernandez Romero Pg. 12 Diseño y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones, 2004)

### ***Gestión de la Calidad***

“La gestión de calidad, denominada también como sistema de gestión de la calidad, son aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.”

Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>

Bajo esta premisa, es importante señalar que las organizaciones que trabajan con un enfoque basado en procesos y relacionan la interacción de estos, en sistemas integrados de calidad, cumplirán los requisitos establecidos por los clientes, conocidos como “estándares” mínimos aceptables para poder entregar un producto o un servicio de calidad. La gestión de la calidad, permite a las organizaciones identificar con claridad los componentes exactos que para los clientes son importantes y agregan valor al momento de seleccionar una u otra empresa para obtener la satisfacción mediante la adquisición de un producto o un servicio.

El nivel de exigencia que experimentan las organizaciones en la actualidad es de un alto impacto, las nuevas tendencias y la alta competitividad han hecho que las organizaciones se esfuercen cada vez más por sobresalir de su competencia, analizando las brechas que las distinguen de sus competidores directos, y fortaleciendo estas características que hacen propia su gestión, es así que cada vez son más obligadas a tener una clara estructuración del trabajo que les permita, que todas las variables que intervienen en un proceso, sean estas: la fase de

diseño previo, producción, custodia, distribución, comercialización, etc., estén adecuadamente controladas y estandarizadas, de tal manera que el resultado que se espera obtener, no solamente sea el planificado, sino en todos los escenarios siempre sea el mismo, es decir cumpliendo los estándares proyectados inicialmente.

Es así que, un sistema de gestión de calidad, permite a todos los integrantes de una organización conocer que se espera de sus actividades laborales, como producto final de su gestión, sea en producción o en administración, se identifican las actividades que se deben desarrollar, los límites a los cuales se puede llegar, tiempos y recursos en cada una de las actividades, lo que al final se traduce en un trabajo predecible que por lo tanto es controlable y mejorable en lapsos de tiempo definidos por la alta gerencia.

*“Un sistema de gestión de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía de forma que ésta pueda asegurar que sus productos y/o servicios estén sujetos a unas especificaciones y cumplan unos estándares de calidad fijados previamente” (Gestión de la calidad ISO 9001:2008 Editorial Vértice Pg. 33 publicaciones vértice S.L. España)*

Al conocer los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de calidad en una organización, es posible que la alta gerencia quiera tomar la decisión de la implementación inmediata de uno de estos sistemas, pero antes es importante considerar todas las aristas que permitan tener el impacto efectivo esperado para la organización, es así que el contar con una adecuada planificación para el proceso de la implementación, alienada a las necesidades de la empresa, nos permitirá obtener mayores y mejores resultados, mucho más allá de los ya esperados en una certificación (eliminación de gastos, mejora del clima laboral, mejora en los

procesos) todo esto tiene un repercusión positiva en la gestión de los empleados de una organización, el obtener una mejor calidad y nivel de su trabajo.

Según, (**Gestión de la calidad ISO 9001:2008 Editorial Vértice Pg. 33 publicaciones vértice S.L. España**), antes de proceder a describir las fases que intervienen en una implementación de un sistema de gestión de calidad, es importante considerar los siguientes componentes, que permitirán tener éxito en el proceso:

- Compromiso de la dirección
- Motivación del personal
- Disposiciones de recursos
- Formación y entrenamiento
- Información sobre el progreso conseguido
- Reconocimiento de los éxitos

Si alguno de estos componentes no es aplicado por la organización, es posible que el proceso de implementación represente un fracaso, y se convierta en una pérdida de recursos que cause confusión entre los empleados de la empresa y haga perder el norte de la gestión que se viene desarrollando, y sobre todo que se relacione el hecho de tener un sistema de gestión de calidad con el fracaso de un proyecto.

Además, es importante que una organización que quiera implementar un sistema de gestión de calidad, como parte de su gestión diaria y productiva, considere los siguientes aspectos:

- Determinar y establecer los procesos necesarios para sustentar el sistema de gestión de calidad y su interrelación a través de la organización.
- Interrelación de procesos en la organización.
- Establecer los lineamientos y cerramientos de medición y control, para asegurar la eficiencia de los procesos de la organización.
- Implementar las acciones necesarias para conseguir los resultados esperados y entrar en un ciclo de mejora continua de los procesos identificados.

Dentro del modelo de gestión de la calidad, y bajo los preceptos antes señalados, es importante identificar 3 enfoques que se le da a la calidad, y estos son:

Enfoque basado en el producto: este enfoque, para algunos autores, define a la calidad en función de una variable específica propia del producto o servicio, y que cuenta con una característica particular, que puede ser medible. Bajo este concepto, las diferencias en la calidad de uno u otro producto o servicio vendrá determinada en la cantidad de ingrediente que se usa o un atributo específico de un producto.

Enfoque basado en el cliente: este enfoque se trata de una visión orientada hacia el exterior de una organización, y por lo tanto muy vulnerable al entorno cambiante que esto representa, ya que al trabajar enfocado en el cliente, sus expectativas pueden ser muy

dinámicas por lo que la empresa debe estar en constante adaptación a estas variaciones y ser flexible para poder adaptar su gestión al cumplimiento de las expectativas del cliente.

Enfoque basado en la producción: este enfoque constituye una visión hacia el interno de la producción de un producto o la prestación de un servicio, en conformidad con el cumplimiento de los requisitos, requerimientos y especificaciones técnicas para alcanzar un producto final, es así que se relaciona la calidad en un producto o un servicio con el cumplimiento en los procesos de producción de acuerdo a las especificaciones técnicas señaladas, considerando que si un producto cumple con las mismas es de calidad. Este enfoque presenta ciertas complicaciones, ya que al ser de una visión interna, la organización primero es vulnerable a entornos inestables y cambiantes de la producción, y segundo corre el riesgo de no considerar la visión externa a la organización como lo que el mercado demanda o lo que el cliente quiere en un producto o un servicio, pudiendo ser un producto que resulte en un fracaso comercial. Para que este enfoque llegue a tener un resultado de alto impacto, debe ser establecida las especificaciones de producción en función de las necesidades del cliente, lo que puede ser considerado como una barrera para la organización, ya que los clientes generalmente no miden el rendimiento de un producto o un servicio en función del cumplimiento de sus especificaciones técnicas, sino lo hacen en función de factores externos más visibles y palpables para el cliente como el servicio post venta.

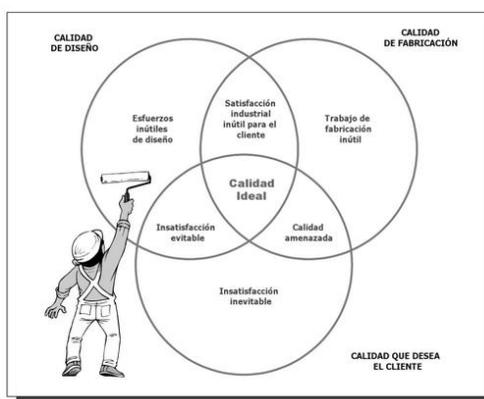
Enfoque basado en el valor: este enfoque presenta una perspectiva diferente a los enfoques de calidad atendidos en párrafos anteriores, considerando particularmente que la calidad de un producto o un servicio no puede deslindarse del costo del mismo, es así que este enfoque, pretende identificar a la calidad de un producto o servicio directamente proporcional a

la utilidad que tenga su competencia directa en el mercado, pero con un precio inferior, o si mantiene un precio comparable al de la competencia, las ventajas inherentes al producto o servicio son mayores. En este enfoque también es importante señalar, que el medir la calidad tendrá un cierto grado de complejidad, ya que dependerá de la percepción del valor que el cliente tenga de un producto o servicio, y al estar ligado al cliente el valor que percibe dependerá mucho de cada uno y de las preferencias del consumidor, así como de la importancia que cada cliente de a ciertos componentes del valor, por lo que nuevamente es dinámico la percepción de calidad relacionada a este enfoque.

A pesar de existir algunos enfoques desde los cuales se quiere percibir la calidad para un producto o un servicio, es importante indicar que la calidad siempre debe estar orientada a la satisfacción del cliente, por lo que es importante que tanto diseño, fabricación y enfoque al cliente interactúen entre sí para obtener un resultado final, como lo interpretamos en la siguiente figura:

**Figura 1 – 6**

*Diagrama de las 3 calidades*



*Nota: Introducción a la Gestión de la Calidad 2007 Delta Publicaciones Universitarias. Primera edición C/Luarca, 11 Pg. 11 Francisco Javier Miranda Gonzalez, Antonio Chamorro Mera, Sergio Rubio Lacoba*

Es importante para cualquier organización orientar todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la satisfacción del cliente, siendo así que, como lo muestra la Figura 1 – 6 es importante encontrar el equilibrio en los diferentes enfoques existentes referente a la calidad, ya que según lo antes citado, tanto el enfoque de diseño y fabricación son propios de la organización, es decir pueden ser controlados internamente, y tratar de que estos 2 enfoques coincidan con el enfoque basado en el cliente, de tal manera que se intercalen y logren formar y encontrar la calidad ideal para el usuario final.

Según Miranda, Chamorro, Rubio Introducción a la Gestión de la Calidad 2007, cuando los 3 enfoques no coinciden pueden presentarse los siguientes escenarios:

- *Insatisfacción inevitable:* ocurre cuando el diseño y la fabricación no se acoplan a lo que el cliente desea. La solución acertada para este escenario es diseñar el producto o servicio nuevamente tomando en cuenta las necesidades expresas del cliente.
- *Calidad amenazada:* este escenario se presenta cuando el diseño y fabricación no coinciden pero el cliente se encuentra satisfecho con el producto o servicio entregado, pero esta satisfacción puede ser causal, que lógicamente no se va a mantener en el tiempo, refiriéndonos a que el diseño del producto o servicio no es

el adecuado según las especificaciones de fabricación, pero aun así satisfacen al cliente.

- *Insatisfacción evitable*: se produce cuando el diseño coincide con el cliente, pero no con el enfoque de la fabricación, este es el escenario menos afectable, debido a que con ajustar el proceso de fabricación al diseño del producto se obtendrán los resultados esperados de calidad ideal para el cliente.

### **Administración Pública**

Para poder entender el contexto en el cual se desarrollan las actividades de la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educador, es importante considerar el tipo de industria a la cual pertenece, el alcance a cual se puede tener acceso de acuerdo a sus atribuciones, y sobre todo la posición que la administración pública tiene como parte del estado dentro de un país, así como también entender las repercusiones, responsabilidades y atribuciones que tiene con el desarrollo de la sociedad.

Según (**Amparo de la Encarnación Gabín, Administración Pública 2da edición, España 2009**), la denominación del Estado moderno se inspira ideológicamente en 3 autores: Maquiavelo (que en su obra *El Príncipe* afirma la supremacía del poder del Estado sobre cualquier otro), Bodino (que dedica su reflexión a la edificación del aparato estatal) y Hobbes (que concibe el Estado como una organización que gobierna a la sociedad a la que somete).

Estos 3 autores, estudiosos de la administración pública y de la concepción del estado y nación, en sus obras, enmarcan holísticamente los componentes, que estructuran un estado,

desde puntos de vista diversos, que hacen entender el poder que la administración pública, canalizada mediante el Estado, ejerce sobre una sociedad.

Bajo esta premisa, es importante señalar y entender los componentes esenciales de un Estado, estos son:

La población constituye un grupo homogéneo de personas que conviven y tienen su espacio de desarrollo en un limitado territorio, pudiendo constituirse una población plurinacional, multiétnica y diversa, dependiendo de las raíces históricas que signifiquen la existencia o inicio de un estado. Es común tener más de una nacionalidad dentro de un mismo Estado, siendo una nacionalidad toda la población que está comprendida dentro de un Estado.

El territorio se entiende como todo el espacio físico, las extensiones de suelo, aire y mar, que puedan constituir un Estado, en donde se ejerce el poder soberano con el que esta cuenta. Las limitaciones de un territorio están constituidas por fronteras, naturales o artificiales, que denotan el límite de territorio en donde un Estado puede ejercer su soberanía.

La soberanía se entiende como la acción sobre la cual el Estado decide e impone sus normas, reglamentaciones y lineamientos para la convivencia y el desarrollo de las actividades de una población dentro de un territorio limitado. También representa el reconocimiento de otras naciones y la posibilidad de tomar decisiones y actuar en igualdad con sus pares.

Ante lo antes expuesto, es importante entender a la Administración Pública, como una parte medular, un pilar central del Gobierno, que apegada a las leyes, normativas y lineamientos de ejecución y aplicación de la soberanía, pretende satisfacer las necesidades que toda la

población tiene en ámbitos como salud, educación, empleo, vivienda, etc. La Administración pública está constituida por funcionarios, conocidos como servidores públicos, que desde su incorporación a la Administración Pública, se someten a la normativa administrativa y leyes laborales que rigen para el efecto; con la gran cantidad de funciones que cumple una Administración Pública, la gran mayoría de Estados, dividen esta función bajo la siguiente estructura:

Administración Central es la estructura que está compuesta por órganos y espacios administrativos que tienen competencias de ejecución en todo el territorio nacional, siendo los Ministerios los órganos de planificación y toma de decisiones centrales, de más alto nivel en la estructura de la Administración Pública.

Administración autonómica, que se refiere a los niveles desconcentrados de gestión, que ejecutan las políticas que desde la administración central se llegan a estructurar y definir, y son los encargados de ejecutar esta planificación y vigilar el cumplimiento de lo dispuesto desde la administración central, teniendo competencias delimitadas al territorio específico que representan, sin poder ejecutar políticas a nivel nacional.

Todos estos niveles de gestión, que conforman o estructuran la Administración Pública, llegan a progresar por los funcionarios que ejecutan todas las políticas, planes, programas y proyectos que se planifican como parte de un plan de gobierno establecido para aplicarse a escala nacional; es importante y el motor de la Administración Pública todos los servidores que son parte de la misma, a los que se les conoce por la siguiente estructura:

Funcionarios públicos de carrera, conocidos como los servidores, que después de participar en un concurso público de méritos y oposición han alcanzado un nombramiento como funcionarios públicos de carrera, siendo parte permanente de los presupuestos generales del estado y figuran en la nómina permanente de las instituciones de la Administración Pública.

Personal contratado, son todos los servidores que tienen una relación laboral en las instituciones de la Administración Pública, bajo la modalidad de contrato, teniendo, bajo la normativa laboral vigente, un periodo de duración, después del cual el funcionario puede ser recontratado o la institución puede decidir dar por terminada la relación laboral.

Una de las obligaciones del Estado, mediante la Administración Pública es poder proporcionar a la sociedad fuentes de trabajo, tanto como generador de empleo o como figura que permite que el empleo se genere por otras fuentes (empresas privadas), muchos de los ortodoxos del estudio de la Administración Pública, afirman que un Estado sobreprotector y demasiado acaparador de la generación de empleo no es altamente efectivo, porque empieza a engrosar las filas del aparato estatal con funcionarios que causan, en ciertas ocasiones, mayor burocracia, limitando la rapidez y agilidad de en la prestación de servicios de la Administración Pública.

Todos los componentes antes expuestos, sobre la constitución de un estado, la población, soberanía, territorio, nivel desconcentrados y funcionarios que componen la Administración Pública, son la base general de cómo se estructura una nación a nivel mundial, la estructura y ciertos componentes variarán de acuerdo a la realidad de cada sociedad, pero lo

que no se puede cambiar, es el poder de toma de decisiones y ejecución que la Administración Pública tiene en una sociedad democráticamente establecida.

La Administración Pública se puede considerar como una industria que el Gobierno Central o Estado utiliza para atender y captar todas las demandas presentadas por ciudadanos correspondiente al ámbito social, y después de ejecutar sus actividades, poder satisfacer y entregar productos y servicios a los ciudadanos, mediante una adecuada utilización de los recursos públicos, una correcta administración y transparencia.

### ***Ministerio de Educación del Ecuador***

El Ministerio de Educación del Ecuador, es una de las Carteras de Estado perteneciente al sector social, parte de la Administración Central del Gobierno, es la encargada de administrar el sistema educativo nacional, mediante políticas y estrategias proyectadas al cumplimiento de los requerimientos de los ciudadanos.

Para entender la relevancia e importancia de la gestión que este Ministerio realiza, es importante conocer de dónde inicia su gestión, la misma que marcada por hitos importantes se detalla a continuación:

- Para el año de 1830, la estructura de educación estaba encabezada por la Dirección de Estudios Generales, siendo la primera institución encargada del ámbito educativo nacional.

- El 16 de abril de 1884, bajo la presidencia del Sr. José María Plácido, se emite la orden ejecutiva de iniciación del Ministerio de Educación y Cultura, focalizando su gestión al ámbito de la educación y desarrollo de los temas culturales de la nación.
- La educación secundaria para las mujeres a inicios del Ministerio de Educación solo estaba bien desarrollada a nivel de primaria debido a las principales labores prácticas que debían cumplir en sus hogares.
- En el año de 1896, durante la presidencia de Eloy Alfaro, la política educativa estuvo orientada a la transformación e inclusión en la educación, es así que entre los principales aportes de este Gobierno, estuvo la creación de colegios públicos laicos, siendo el Colegio Bolívar de Tulcán, el primer colegio laico creado en el país.
- En 1900 estuvo frente de la Cartera de Educación el Dr. José Peralta, uno de los más ilustres y connotados ideólogos del liberalismo. Siendo este periodo el comienzo del siglo XX que trae las luces de la civilización y el progreso.
- Para el año 1945 el laicismo deja de ser el espíritu de las políticas educativas nacionales, que fueron fortaleciéndose al pasar de los años, es así que con la Constitución de 1946 se modifica esta política y toma mayor relevancia la educación privada en el país.
- Siendo el año de 1960 la entidad a cargo de la educación establece el programa de actualización institucional mediante un Plan Integral Educativo para una formación holística de la comunidad educativa.

- En la actualidad el Ministerio de Educación ha adoptado la modalidad desconcentrada de gestión, teniendo 9 Coordinaciones Zonales de Educación y 141 Direcciones Distritales a nivel nacional, teniendo el acceso más fácil y ágil hacia el beneficiario final, brindando servicios de calidad.

El Ministerio de Educación, según el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos expedido mediante acuerdo ministerial 020-12 de diciembre del 2012, tiene como misión *“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”*, en pro del cumplimiento de la misión establecida para la gestión de esta cartera de Estado, y atendiendo las necesidades presentadas por los ciudadanos y beneficiarios de los productos y servicios de la Institución, la oferta educativa de la Institución se divide en los siguientes niveles:

*Educación inicial es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, y tiene como objetivo potenciar su aprendizaje y promover su bienestar mediante experiencias significativas y oportunas que se dan en ambientes estimulantes, saludables y seguros.*

*Los niños y las niñas de esta edad, de manera natural, buscan explorar, experimentar, jugar y crear, actividades que llevan a cabo por medio de la interacción con los otros, con la*

*naturaleza y con su cultura. Los padres y las madres, los familiares y otras personas de su entorno son muy importantes y deben darles cuidado, protección y afecto para garantizar la formación de niños felices y saludables, capaces de aprender y desarrollarse.* Recuperado de <http://educacion.gob.ec/educacion-inicial>

El Ministerio de Educación, mediante el Proyecto Educación Inicial de Calidad con Calidez, trabaja en pro del desarrollo integral de niños y niñas menores de 5 años, atiende su aprendizaje, apoya su salud y nutrición, y promueve la inclusión, la interculturalidad, el respeto y cuidado de la naturaleza, y las buenas prácticas de convivencia en todas las instituciones de educación a nivel nacional.

El Reglamento de aplicación a la Ley de Educación Intercultural de 2012, en el Artículo 27, define qué nivel de Educación Inicial se divide en dos subniveles:

Inicial 1, que no es escolarizado y comprende a infantes de hasta tres (3) años de edad

Inicial 2, que comprende a infantes de tres (3) a cinco (5) años de edad.

*La Educación General Básica en el Ecuador abarca diez niveles de estudio, desde primer grado hasta décimo. Las personas que terminan este nivel, serán capaces de continuar los estudios de Bachillerato y participar en la vida política y social, conscientes de su rol histórico como ciudadanos ecuatorianos.* Recuperado de <http://educacion.gob.ec/educacion-general-basica/>

Este nivel educativo permite que el estudiantado desarrolle capacidades para comunicarse, para interpretar y resolver problemas, y para comprender la vida natural y social.

Los jóvenes que concluyen los estudios de la Educación General Básica serán ciudadanos capaces de:

- Convivir y participar activamente en una sociedad intercultural y plurinacional.
- Sentirse orgullosos de ser ecuatorianos, valorar la identidad cultural nacional, los símbolos y valores que caracterizan a la sociedad ecuatoriana.
- Disfrutar de la lectura y leer de una manera crítica y creativa.
- Demostrar un pensamiento lógico, crítico y creativo en el análisis y resolución eficaz de problemas de la realidad cotidiana.
- Valorar y proteger la salud humana en sus aspectos físicos, psicológicos y sexuales.
- Preservar la naturaleza y contribuir a su cuidado y conservación.
- Solucionar problemas de la vida cotidiana a partir de la aplicación de lo comprendido en las disciplinas del currículo.
- Producir textos que reflejen su comprensión del Ecuador y el mundo contemporáneo a través de su conocimiento de las disciplinas del currículo.
- Aplicar las tecnologías en la comunicación, en la solución de problemas prácticos, en la investigación, en el ejercicio de actividades académicas, etc.
- Interpretar y aplicar a un nivel básico un idioma extranjero en situaciones comunes de comunicación.
- Hacer buen uso del tiempo libre en actividades culturales, deportivas, artísticas y recreativas que los lleven a relacionarse con los demás y su entorno, como seres humanos responsables, solidarios y proactivos.

- Demostrar sensibilidad y comprensión de obras artísticas de diferentes estilos y técnicas, potenciando el gusto estético. Recuperado de <http://educacion.gob.ec/educacion-general-basica/>

El Bachillerato General Unificado es el nuevo programa de estudios creado por el Ministerio de Educación, con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo para todos los jóvenes que hayan aprobado la Educación General Básica.

El bachillerato general unificado tiene como triple objetivo preparar a los estudiantes: (a) para la vida y la participación en una sociedad democrática, (b) para el mundo laboral o del emprendimiento, y (c) para continuar con sus estudios universitarios.

En el bachillerato general unificado, todos los estudiantes deben estudiar un grupo de asignaturas centrales denominado tronco común, que les permite adquirir ciertos aprendizajes básicos esenciales correspondientes a su formación general. Además del tronco común, los estudiantes pueden escoger entre dos opciones en función de sus intereses: el Bachillerato en Ciencias o el Bachillerato Técnico.

Las principales razones por las cuales se necesitaba un nuevo programa de estudios a nivel de Bachillerato se explican a continuación:

En el modelo anterior de Bachillerato, la excesiva especialización y dispersión de la oferta curricular ocasionaba que los estudiantes se graduaran con conocimientos muy distintos y sin una base común de aprendizajes, lo cual impedía que tuvieran acceso a las mismas oportunidades. Con el bachillerato general unificado, todos los estudiantes tendrán acceso a

una base común de conocimientos, la cual garantiza equidad en la distribución de oportunidades educativas.

El Bachillerato anterior exigía una diversificación prematura, la cual a menudo tenía como consecuencia que los estudiantes cometieran errores de elección que les afectaban por el resto de sus vidas. El bachillerato general unificado ofrece una misma base común de conocimientos a todos los estudiantes, de tal manera que no se limiten sus opciones futuras, sea cual sea el tipo de Bachillerato que elijan.

Con el anterior modelo de Bachillerato, los estudiantes podían acceder a diversas opciones que los formaban en determinada área pero no les permitían adquirir conocimientos básicos en otras áreas. El bachillerato general unificado busca que los estudiantes adquieran una formación general completa, evitando por una parte su hiperespecialización en un área del conocimiento y por otra su desconocimiento de otras.

Además de las ofertas educativas antes señaladas, el Ministerio de Educación del Ecuador, oferta programas especializados para erradicar el analfabetismo en la población, considerando mallas curriculares acordes a una formación integral, y respetando los espacios de desarrollo propios que estas personas tienen y desarrollan regularmente; es así que los programas que ofrece el Ministerio de Educación son los siguientes:

- *Educación para jóvenes y adultos: las ofertas de educación para personas con escolaridad inconclusa brindan la oportunidad de concluir los estudios en los diferentes niveles y sub niveles educativos a los jóvenes y adultos que son parte de los grupos*

*vulnerables y excluidos del sistema educativo y del modelo económico, social y político.*

*Proponen procesos educativos de calidad, no muy largos, de utilidad y aplicación*

*inmediata, que preparan para la vida futura. Responden a la heterogeneidad de los*

*estudiantes y a sus diversos contextos, con currículos y propuestas pedagógicas*

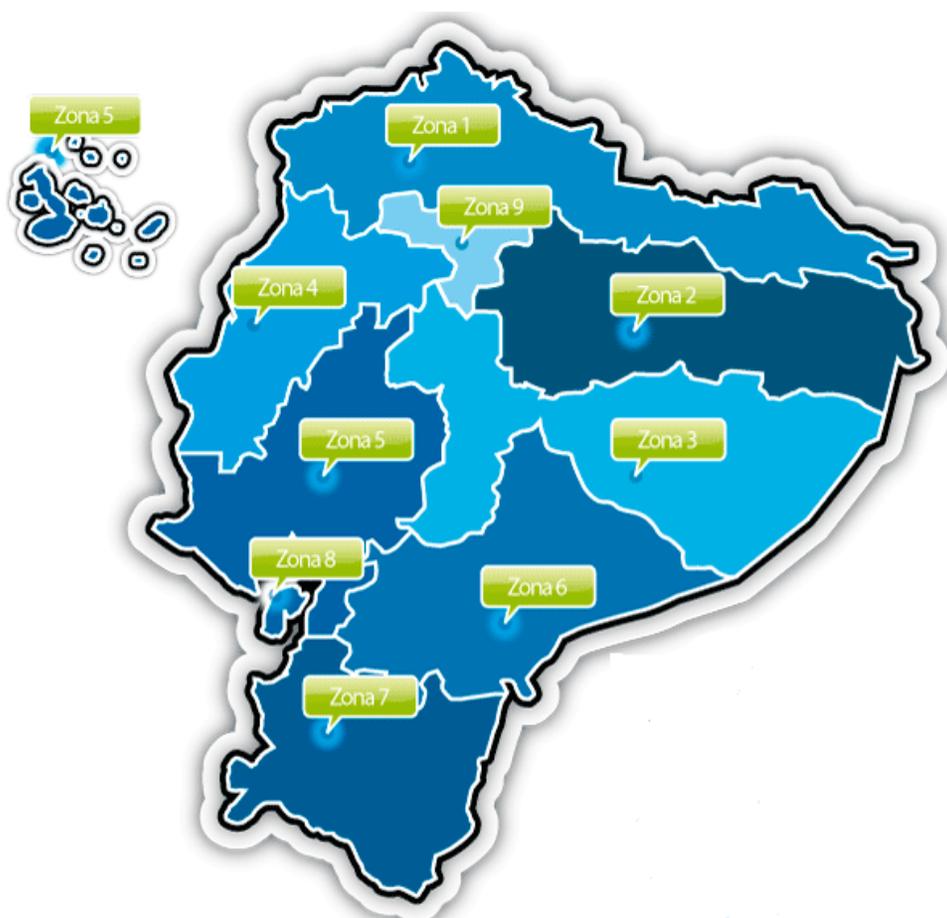
*diversificadas y servicios educativos adecuados a sus necesidades y particularidades.*

- *Educación especial e inclusiva Es un proceso que tiene como requisito una ciudadanía que abraza las diferencias individuales, las identidades grupales múltiples y una comunidad política unificadora. Una consideración de “lo diferente” como enriquecedor. Un concepto que reconoce el pluralismo dentro de la sociedad. Es la forma en que la sociedad enfrenta el reto de tratar la “diferencia” en todos sus contextos. En el caso de la educación implica el compromiso de educar a cada niño, joven y adulto, en todos los niveles, hasta el límite máximo correspondiente, en la escuela, colegio o talleres de autonomía funcional, ofreciéndole servicios de apoyo*
- *Educación intercultural bilingüe El Sistema de Educación Intercultural Bilingüe de las nacionalidades y pueblos indígenas del Ecuador comprende desde la estimulación temprana hasta el nivel superior. Está destinado a la implementación del Estado plurinacional e intercultural, en el marco de un desarrollo sostenible con visión de largo plazo (Constitución de 2008). Con la educación intercultural bilingüe se busca que se respeten los ritmos de aprendizaje de las personas, los aspectos psicosociales, la capacidad creativa y los conocimientos ancestrales, y se pretende incorporar los saberes y conocimientos de otras culturas que aporten al desarrollo armónico de la persona y del medioambiente (Sumak Kawsay).*

El Ministerio de Educación, con la finalidad de tener un acceso más directo al ciudadano, y considerando la desconcentración como una gestión acertada y cercana para los usuarios, plantea su acceso mediante niveles desconcentrados, conformados mediante 7 Coordinaciones Zonales de Educación, 2 Subsecretarías de Educación (Quito y Guayaquil), 141 Direcciones Distritales de Educación, Circuitos Educativos a nivel nacional, todos con sus respectivas atribuciones y niveles jerárquicos de generación de políticas educativas o cumplimiento de planificaciones, las mismas que se encuentran identificadas de la siguiente forma:

**Figura 1 – 7**

*Mapa nacional de Direcciones Distritales*



*Nota:* [Gráfico]. Recuperado de <http://educacion.gob.ec/mapa-nacional-de-direcciones-zonales/>

**Figura 1 – 8**

*Identificación de Coordinaciones Zonales de Educación*

<b>Zona 1:</b> Esmeraldas / Carchi / Imabura / Sucumbíos.
<b>Zona 2:</b> Pichincha (excepto Quito) / Napo / Orellana.
<b>Zona 3:</b> Cotopaxi / Chimborazo / Tungurahua / Pastaza.
<b>Zona 4:</b> Manabí / Santo Domingo de los Tsáchilas.
<b>Zona 5:</b> Bolívar / Guayas (excepto Guayaquil, Samborondón y Durán) / Los Ríos / Santa Elena / Galápagos.
<b>Zona 6:</b> Azúay / Cañar / Morona Santiago.
<b>Zona 7:</b> El Oro / Loja / Zamora Chinchipe.
<b>Zona 8:</b> Guayaquil / Samborondón / Durán.
<b>Zona 9:</b> Distrito Metropolitano de Quito.

*Nota:* [Gráfico]. Recuperado de <http://educacion.gob.ec/mapa-nacional-de-direcciones-zonales/>

Los principios fundamentales del Sistema Educativo Ecuatoriano están explicitados en tres documentos básicos: la Constitución Política del Estado, la Ley de Educación y Cultura y la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.

La Constitución Política del Estado, en su Art. 27, de la Educación y Cultura, dice: “La educación se inspirará en principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal”.

Además establece que la educación tendrá un sentido moral, histórico y social; y, estimulará el desarrollo de la capacidad crítica del educando para la comprensión cabal de la realidad ecuatoriana, la promoción de una auténtica cultura nacional, la solidaridad humana y la acción social y comunitaria. Los planes educacionales propenderán al desarrollo integral de la persona y de la sociedad ecuatoriana.

## Capítulo II

### Marco Metodológico

#### *Diseño de la Investigación*

#### Tipo de Investigación

El desarrollo de un Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación plantea la utilización de 3 tipos de investigación, siendo la exploratoria, basada en (**Hernández Sampieri Batista, 2007**), la que permitirá conocer el estado actual de la gestión en la Dirección Nacional de Administración de Procesos, mediante las técnicas asociadas a esta metodología se podrá concluir sobre el análisis interno y externo de la Dirección frente al concepto de aplicación de la tesis, además permite conocer las técnicas y desarrollo de gestión que se vienen aplicando en la Institución antes del planteamiento del modelo estratégico, como guía metodológica permanente para desarrollar las actividades de los funcionarios de esta dependencia y poder entregar los productos que demandan de la Dirección de Procesos.

La investigación explicativa permite, como técnica aplicada, conocer cuáles son las necesidades de los clientes internos y externos de la Dirección, sus preferencias frente al

servicio, los productos que se generan y la imagen de la Dirección frente a los demás actores de los procesos involucrados. Como parte de la gestión de la Dirección de Procesos y de la misión establecida en el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, busca entregar productos de calidad que cumplan con las expectativas de los clientes, esta investigación permite conceptualizar las necesidades de los clientes para poder orientar el Modelo Estratégico de Gestión hacia la satisfacción de estas necesidades.

Y para cerrar el círculo, que permita alcanzar los objetivos y resolver la problemática planteada, la investigación explicativa permitirá conocer, bajo un contexto causa – efecto, las consecuencias que no permiten que la Dirección de Procesos cuente con un modelo estratégico de gestión por procesos y calidad, que oriente sus actividades a la entrega de productos con calidad y que se encuentre formalizado e institucionalizado. Además se identifica la problemática que ha acarreado para los productos de la Dirección y su propia gestión el no contar con un modelo estratégico, el impacto que ha tenido en sus entregables y sobre la gestión de otras dependencias, clientes de la Dirección de Procesos.

La aplicación de estos 3 tipos de investigación, permitirán cumplir con los objetivos planteados para el desarrollo del Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad, además de permitir contar con una investigación holística que contraste los pro y contra de la temática de proyecto de tesis y los beneficios directos para la gestión de los funcionarios de la Institución.

### **Población y Muestra**

Para los efectos del proyecto de tesis de desarrollo de un Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación, se ha considerado un enfoque local de desarrollo e investigación, refiriéndose a

las instalaciones de Planta Central, en donde se centralizan las operaciones de la Dirección de Procesos y donde se encuentran los principales clientes internos y externos para la gestión que desarrolla.

Los participantes que intervienen en el desarrollo del modelo estratégico de gestión por procesos y calidad, son los siguientes:

- **Director Nacional de Administración de Procesos** como cabeza que emite directrices en criterio de necesidad del producto final, así como también de revisión de documentación y directrices que tengan impacto en la futura gestión de la Dirección; además será quien oriente al cumplimiento y desarrollo de las políticas, leyes y reglamentos que regulen la gestión pública de la Dirección, para no deslindarse de sus actividades principales ni desviarse de las atribuciones propias que como tal tiene.
- **Los coordinadores del área de procesos y calidad**, serán quienes proporcionen conocimientos sobre la gestión actual de la Dirección de Procesos y emitan criterios de mejora para el desarrollo del Modelo Estratégico, conociendo la realidad de la Institución y la proyección que quieran dar a su gestión y a la gestión de sus equipos. Todos estos funcionarios serán la columna central de desarrollo y obtención de información, que permitirá a este proyecto de tesis tener una visión clara y holística de la gestión actual, así como diseñar el modelo hacia las expectativas de los funcionarios de esta dependencia, orientadas hacia la satisfacción de los clientes internos y/o externos.

#### **Técnicas e Instrumentos de Recolección**

Identificación y secuencia del estado actual: para iniciar con el proceso de investigación y desarrollo del modelo estratégico de gestión por procesos y calidad es importante conocer la situación actual de la gestión de la Dirección, y la mejor forma de identificar este componente es mediante entrevistas con los funcionarios tanto del área de calidad como de procesos que conforma esta dependencia, es decir lograr identificar la forma de generar productos actualmente, sus principales componentes, formatos y metodología actual, para luego orientar este escenario hacia el ideal y conseguir un modelo totalmente aplicable, funcional y de resultados óptimos para la Institución.

Descripción de la situación actual: una vez identificada la situación actual, es importante para los antecedentes del proyecto describir esta situación, la misma que vendrá acompañada del componente estratégico propio de la Dirección y del Ministerio en el capítulo III, esta descripción contendrá netamente una estructura similar a la de una planificación estratégica, es decir describirá visión, misión, objetivos estratégicos, valores, organigramas, mapas estratégicos, cadenas de valor, etc., que contribuyan a tener una clara visión de lo que hace la Dirección de Procesos en el Ministerio de Educación y hacia a donde se quiere orientar el modelo de gestión.

Seguimiento y mejora del modelo de gestión: posterior a la identificación de la situación actual y de la presentación e implementación del modelo de gestión para el Ministerio de Educación, es importante considerar la etapa de seguimiento y monitoreo del adecuado cumplimiento, para determinar si se están cumpliendo con los objetivos planteados y se está teniendo el impacto esperado para la Dirección. Se hará un análisis de los resultados en satisfacción del cliente interno y/o externo sobre los productos que se entregaban antes del

diseño del modelo estratégico y los productos posteriores a su implementación en la Dirección, de esta forma se podrá hacer modificaciones específicas que permitan tener un ciclo de mejora continua en la gestión de esta dependencia en el Ministerio de Educación.

El análisis del impacto del modelo de gestión vendrá acompañado de los formatos y lineamientos claramente establecidos y detallados en este proyecto de tesis para que los funcionarios puedan aplicarlos y dar la retroalimentación hacia la cabeza de la Dirección.

Propuesta de mejora del modelo estratégico: con los resultados del seguimiento permanente que se dé a la gestión de los funcionarios de la Dirección, después de la implementación del Modelo Estratégico, se presentarán las alternativas de mejora hacia la cabeza de esta dependencia, para que en consenso con los Coordinadores del área de calidad y procesos puedan tomar decisiones que mejoren al modelo y orienten a obtener mejores resultados en productos y servicios que presta la Dirección. Este escenario será posterior a la implementación del modelo estratégico planteado, por lo que se deja la puerta abierta y se señala como parte esencial del proyecto, para que sea considerado por la Dirección Nacional de Administración de Procesos, como parte de su planificación para mejora continua.

Estos son los canales por los cuales este proyecto de tesis plantea la recolección de información prioritaria para alcanzar los objetivos propuestos y sobre todo para obtener los resultados esperados por la Dirección y por el Ministerio de Educación.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Después de ejecutar la identificación de los datos e información requerida para el proyecto de tesis del Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad para la Dirección

Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación, se pudo identificar la siguiente información y su procesamiento:

Investigación exploratoria: La Dirección Nacional de Administración de Procesos tiene una estructura actual conformada por 3 áreas de gestión: procesos, servicios y calidad, cada una de las cuales está constituida por un Coordinador y un equipo de soporte, y tienen identificadas cada una de sus atribuciones de acuerdo a lo establecido por el Estatuto Orgánico por Procesos, como se indica en el siguiente resumen:

Área de procesos: entre sus principales funciones está el levantamiento de procesos, actualización de manuales, análisis de procesos, automatización de procesos, arquitectura de procesos, generación de la parte documental, procesos, procedimientos, manuales, instructivos, implementación, seguimiento y mejora de los procesos en los niveles desconcentrados.

Área de calidad: entre sus principales funciones está la medición de indicadores de gestión, cuadro de mando integral, auditoría de procesos, procedimientos, instructivos y manuales, informes de auditoría, propuestas de mejora, detección de irregularidades en los procesos, canales comunicacionales para los clientes, manuales de trabajo y gestión para la Dirección.

Área de servicios: entre sus principales funciones está la mejora de los servicios al ciudadano que presta el Ministerio de Educación, mediante los niveles desconcentrados de gestión con los que cuenta, automatización de servicios, medición de satisfacción al cliente y la generación de estrategias de mejora de los servicios.

Bajo la investigación exploratoria, que la Dirección de Procesos, y sus respectivas áreas trabajan de manera empírica, con lineamientos estrictamente generales y no apegados a una metodología que les permita estandarizar los productos finales y resultados en los productos de la Dirección.

Investigación explicativa: Los principales clientes identificados para la Dirección Nacional de Administración de Procesos, son internos, considerados todas las áreas que conforman Planta Central (Quito), los niveles desconcentrados (Zonas y Distritos), quienes mediante requerimientos dirigidos a esta dependencia, plantean su necesidad de recibir o diseñar un producto específico relacionado con las competencias de la Dirección.

Después de la aplicación de la investigación explicativa, se logró identificar los requerimientos en cuestión de calidad, que los clientes internos y externos de la Dirección Nacional de Administración de Procesos tienen, y los mismos que se presentan a continuación:

Productos con mayor descripción, la Dirección de Procesos viene entregando productos de levantamiento de procesos enmarcados en un flujo de procesos, que dificulta para muchos funcionarios clientes, una adecuada lectura y análisis del mismo, por lo que pensar en un productos más amplio en descripción, sería de utilidad para el funcionario.

Jornada de levantamiento con estructura, las áreas requieren tener una estructura para el levantamiento que permita conocer cómo se ejecutará las jornadas de trabajo, organizar su agenda y poder tener una claridad de cuando se podrá contar con un producto específico, sin dilatar la entrega de los mismos.

Fases de revisión, para que a medida que se vayan generando los productos, sean enviados a las respectivas áreas dueñas de los procesos para su revisión y aprobación, y no esperar a la entrega final para tener grandes modificaciones y, nuevamente, dilatar la entrega del producto final.

Recogiendo estos requerimientos de los clientes, es que se plantea el objetivo del Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación, orientado a la satisfacción del cliente y entrega de productos de calidad.

### **Recursos**

Para el diseño del Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación, al ser un proyecto con un componente netamente estratégico, los recursos a utilizarse guardan relación con este aspecto de la propuesta, es decir no serán necesarios estudios de mercado o preferencias del consumo; al ser un proyecto netamente investigativo y de planteamiento de una estructura para una Institución del sector público los recursos a utilizarse son los siguientes:

Tecnológico: referente a los componentes tecnológicos utilizados por la Dirección Nacional de Administración de Procesos para el desarrollo de sus actividades y gestión en respuesta a los requerimientos presentados y los productos solicitados, están conformados por equipo de computación (laptop) y sistema informático de diseño de procesos llamado Bizagi.

Humano: considerado el mayor recurso para el proyecto de modelo estratégico de gestión por procesos y calidad, ya que corresponde al recurso ejecutor de las fases y actividades

planteadas en el proyecto de tesis, y corresponde al motor que impulsa las actividades de la Dirección de Procesos. El conocimiento de la estructura y componentes de la Institución es un recurso intangible de alto impacto para una adecuada estructura del modelo estratégico, orientado a la consecución de los objetivos, misión y visión de la Dirección y del proyecto de tesis planteado. Dentro de este recurso se reconoce a los siguientes:

- Director Nacional de Administración por Procesos
- Coordinador General de Gestión Estratégica
- Coordinadores del área de calidad y procesos de la Dirección Nacional de Administración por Procesos
- Funcionarios de la Dirección Nacional de Administración por Procesos

Legal: un recurso de gran importancia para la ejecución del proyecto, ya que al pertenecer a una institución de la Administración Central del Estado, los campos de ejecución son limitados, y sobre todo están enmarcados en el cumplimiento de atribuciones de reglamentos, normativas, estatutos y leyes dispuesto por las entidades reguladoras, por lo que el componente legal deberá ser específico en el diseño del modelo estratégico y su aplicabilidad en cuanto a atribuciones de las áreas y funcionarios de la Dirección de Procesos.

El Estatuto Orgánico de Procesos del Mineduc, es el marco legal referencial para el desarrollo del modelo estratégico de gestión por procesos, este documento fue generado y aprobado en Diciembre del 2012, y constituye el marco referencial de atribuciones y productos para la Institución, considerando particularmente lo siguiente: *“La estructura organizacional del*

*Ministerio de Educación se encuentra alineada con la misión y políticas determinadas en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento y más normativa educativa". (Estatuto por Procesos del Mineduc, 2012).*

### **Capítulo III**

#### **Descripción de la Institución**

##### ***Aspectos Generales***

##### **Antecedentes**

Para poder entrar en contexto de la situación del Ministerio de Educación en el Ecuador, y de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, es importante enmarcarse en el desarrollo global relacionado con las instituciones públicas o privadas y la gestión por procesos. El alto desarrollo del mundo industrial, comercial y competitivo ha llegado a niveles de saturación de algunos servicios y productos, que apalancado en la liberalización del comercio internacional que es la realidad que viven todas las naciones, ha llevado a que solo los mejores y los más adaptables al cambio, puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia. El poder ha pasado de la que comúnmente determinaba la gestión de cualquier organización a nivel mundial, que era la oferta a la demanda, convirtiéndose actualmente a un enfoque basado en el cliente, que cada vez se convierte en un actor más exigente en la toma de decisiones de la gestión de las organizaciones.

Bajo esta premisa, la gestión por procesos a nivel general, da un enfoque total al cliente externo o interno, desplegando al interior de las Instituciones sus necesidades, es decir los estándares mínimos requeridos por los clientes y que los perciben como factores de calidad para

ejecutar sus actividades y sus expectativas, es decir lo que los clientes esperan de los productos y/o servicios que ofrecen las organizaciones, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio frente a la competencia directa existente en el mercado.

Si bien es cierto, la función pública en el Ecuador, se encuentra delimitada y estructurada por instituciones que regulan sus actividades de acuerdo al campo de acción de cada una de las Carteras de Estado, siendo particularmente para el Ministerio de Educación y específicamente para la Dirección Nacional de Administración de Procesos, la Secretaría Técnica de la Administración Pública (SNAP), quien emite directrices relacionadas con el desarrollo de las actividades y gestión de la Dirección; también es cierto que actualmente la SNAP no cuenta con un modelo de gestión por procesos y calidad que permita a la Dirección Nacional de Procesos tener una guía para su gestión y generación de productos y servicios frente a los requerimientos de asesoría técnica planteados tanto internamente por las diferentes Subsecretarías, Direcciones y dependencias, así como también requerimientos de entes externos, relacionados con la gestión que la Dirección de Procesos ejecuta como parte de sus atribuciones y responsabilidades establecidas en el Estatuto Orgánico por Procesos vigente para el Ministerio de Educación.

La Dirección Nacional de Administración por Procesos del Ministerio de Educación tiene una gran responsabilidad frente a las atribuciones y responsabilidades planteadas en el Estatuto Orgánico por Procesos que regulan sus actividades, siendo la dependencia que presenta instructivos, formatos, manuales, procesos y procedimientos para la estandarización de actividades en cada una de las estructuras de planta central (subsecretarías, direcciones,

coordinaciones) y que a su vez, estas replican a sus pares en niveles desconcentrados, es decir tiene la responsabilidad general de articular documentos estandarizados y con un alto contenido de calidad, entre planta central como ente regulador y las representaciones a nivel nacional como entes ejecutores.

Bajo esta premisa, la generación de documentos de calidad, con un contenido estandarizado y el contar con un modelo de gestión propia y formal, son condicionantes de vital importancia para la Dirección y para sus funcionarios, en lo que se refiere a su gestión y al permanente desarrollo de sus actividades frente a los requerimientos de asesoría técnica y desarrollo de proyectos presentados en la Dirección, por las diferentes dependencias del Ministerio de Educación.

Para la Dirección Nacional de Administración de Procesos, es muy importante contar con una metodología estandarizada para la entrega de productos finales (manuales de procesos, procedimientos, instructivos, formatos) correspondientes a los requerimientos de asesoría técnica presentados, y para lo cual, entendiendo el contexto general citado en párrafos anteriores, las buenas prácticas en gestión por procesos avalan la ejecución de estos proyectos como pilares para un desarrollo estructurado de cualquier Institución.

### 3.1.2 Base legal del Ministerio de Educación – Dirección Nacional de Administración de Procesos

Mediante Acuerdo Ministerial No. 020-12 del Ministerio de Educación, considerando la Constitución de la República, en su artículo 154, numeral 1, prescribe que “...las Ministras y Ministros de Estado, además de las atribuciones establecidas en la ley, les corresponde ejercer la rectoría de las políticas públicas del área a su cargo y expedir los acuerdos y resoluciones administrativas que requiera su gestión”, a través de oficio N° 0506 MRL-FI-2012-EDT de 24 de

enero del 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales emite informe favorable al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación; acorde al ordenamiento legal vigente; el artículo 136 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, determina: “Los proyectos de estructuras institucionales y posicionales de las instituciones y organismos de la administración pública central, institucional y dependiente, previo a su promulgación en el Registro Oficial, serán sometidos al dictamen presupuestario del Ministerio de Finanzas si se requiere reforma presupuestaria; y, al informe favorable por parte del Ministerio de Relaciones Laborales...”.

Bajo esta premisa, y con al Acuerdo Ministerial N° 020-12, se emite el Estatuto Orgánico por Procesos del Mineduc, que contiene la normativa, directrices, atribuciones y productos de cada una de las dependencias que conforman la Institución.

La estructura organizacional de gestión por procesos, en el Art. 3 del Estatuto Organizacional por Procesos, determina que la estructura organizacional del Ministerio de Educación se encuentra alineada con la misión y políticas determinadas en la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento y más normativa educativa.

El Art.25 del Estatuto Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación señala la Gestión Estratégica como parte de la Institución, constituida por la Unidad Responsable: Dirección Nacional de Administración por Procesos, plantea la misión, responsable, atribuciones, responsabilidades y productos que le permiten desarrollar su gestión como parte de los procesos adjetivos de asesoría dentro del Ministerio de Educación, al mismo tiempo que ampara la ejecución de proyectos de gestión interna que garanticen la implementación del modelo de

gestión por procesos en la Institución, de modo que se logre responder con eficiencia y eficacia a los requerimientos y necesidades de los ciudadanos, mediante los diferentes trámites que como Institución se tiene la responsabilidad de entregar.

### 3.1.3 Objetivos del Ministerio de Educación

El Título I “De la gestión organizacional por procesos” Art.2.-Objetivos Estratégicos, plantea los siguientes, como los objetivos hacia donde, estratégicamente, se encaminan todas las actividades, proyectos y programas del Ministerio de Educación, y estos son:

- Objetivo 1: Universalización de la Educación Inicial de 3 a 5 años
- Objetivo 2: Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo
- Objetivo 3: Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente
- Objetivo 4: Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos
- Objetivo 5: Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas de conformidad con la normativa legal pertinente.
- Objetivo 6: Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del Sistema Nacional de Educación
- Objetivo 7: Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida

- **Objetivo 8:** Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB

Todos estos objetivos están orientados a una estructura integral que garantice el acceso y la calidad a la educación de todos los niños, niñas y adolescentes del Ecuador, y sirven como direccionamiento para la ejecución de las actividades, planes, programas y proyectos de las dependencias del Ministerio, específicamente de la Dirección Nacional de Administración de Procesos y del Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad planteado.

### ***La Institución***

#### **Reseña histórica**

El Ministerio de Educación del Ecuador inicia su gestión como Ministerio de Educación y Cultura el 16 de abril de 1884, cuando en la presidencia del Sr. José María Plácido, emite la orden ejecutiva de iniciación de la Institución, que focaliza su misión en el desarrollo de la gestión de la educación a nivel nacional y potenciar los temas culturales para fortalecer la sociedad ecuatoriana, antes de la emisión de este orden ejecutiva, y a partir del año 1830 la Dirección General de Estudios, era la dependencia encargada del fortalecimiento y desarrollo del ámbito educativo en la nación, que en esa realidad tenía muchas limitantes de gestión y acceso a la educación propias de la época, pero que se vinieron desarrollando a lo largo de los años para alcanzar los niveles de gestión actuales.

A medida que pasaron los años, y el desarrollo del Ecuador, en el año de 1896, se fortaleció al sistema educativo nacional, dándole un giro hacia la transformación e inclusión a la educación de actores rezagados, teniendo un claro avance con la creación de colegios laicos en el Ecuador, siendo el primero el Colegio Bolívar de Tulcán, constituyéndose una clara proyección

y crecimiento hasta al año de 1945 en donde el laicismo empieza a dejar protagonismo en el sistema educativo nacional, y va tomando mayor relevancia la existencia y creación de instituciones de educación privada a nivel nacional, constituyéndose un nuevo impulso y crecimiento, al igual que acceso y abarcamiento de formación para los estudiantes del sistema educativo.

Para 1960 el Ministerio de Educación y Cultura, empieza a fortalecer sus procesos educativos y su estructura como ente rector de la política educativa, inicia un proceso de modernización institucional con la creación de un departamento integral de planeación, que empieza a plantearse objetivos y metas ambiciosas para la formación de niños y adolescentes, adaptándose a la realidad regional, y tratando de encaminar los programas educativos con aspectos integrales de las diferentes aristas con las que se conforma la educación.

En la actualidad el Ministerio de Educación ha sufrido algunas modificaciones, tanto en su estructura como su gestión, separándose y deslindando el aspecto de la Cultura, y enfocándose en fortalecer todos los componentes altamente importantes de la Educación. La institución actualmente cuenta con una estructura descentralizada, compuesta por Coordinaciones Zonales y Direcciones Distritales de Educación, adaptadas a la normativa de Senplades sobre la descentralización, brindando servicios a los usuarios a través de las Direcciones Distritales y las ventanas de atención ciudadana en 141 dependencias a nivel nacional, brindando servicios orientados a las necesidades planteadas por los usuarios y que han sido articuladas con otras organizaciones gubernamentales nacionales para no duplicar información y requerimientos que burocratizan la gestión del Estado central. Estas Direcciones Distritales están reguladas por las Coordinaciones Zonales de Educación a nivel nacional,

teniendo 9 en todo el territorio, que son las encargadas de canalizar las directrices de Planta Central hacia los niveles desconcentrados.

Las facultades que se otorga a cada uno de los niveles desconcentrados de acuerdo al Estatuto Organizacional por procesos es la siguiente:

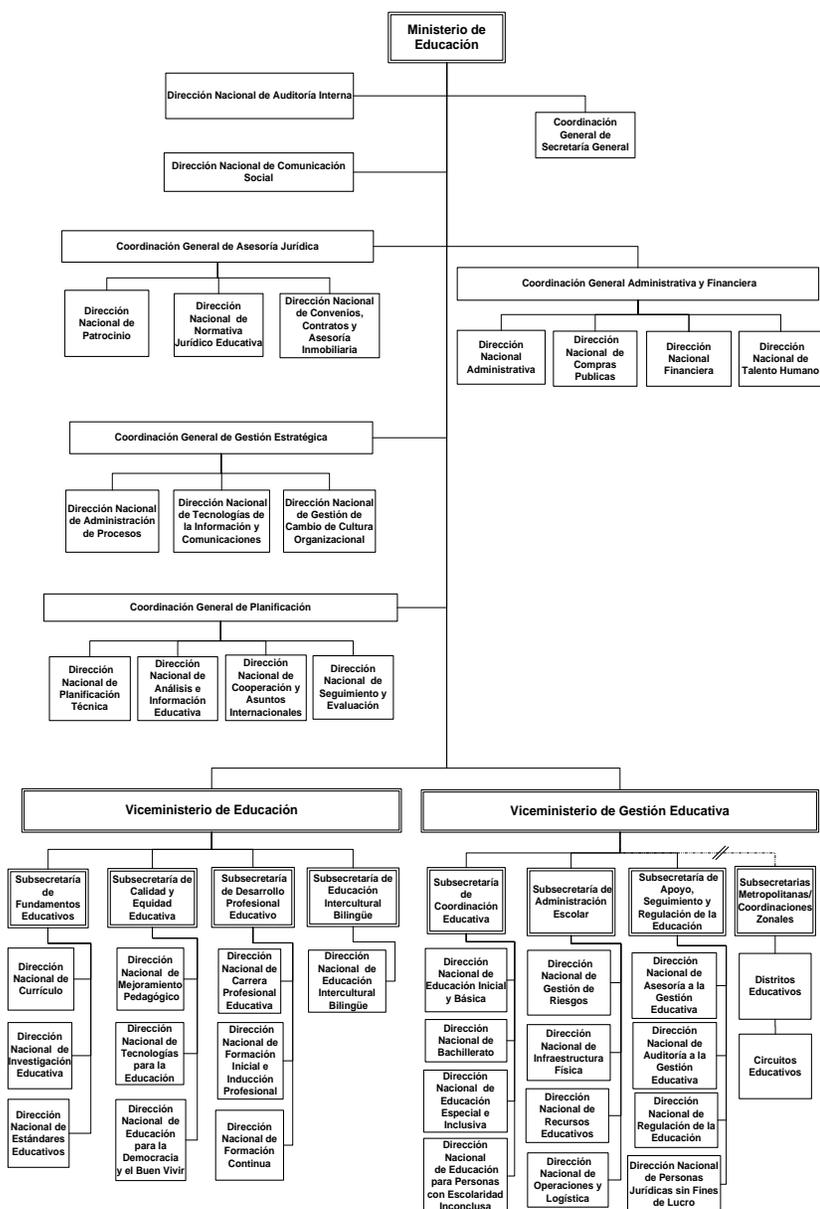
Nivel central:	Rectoría – Regulación – Planificación – Control
Nivel zonal:	Planificación – Coordinación – Control
Nivel distrital:	Planificación – Coordinación – Gestión – Control
Nivel circuital:	Planificación – Coordinación – Gestión – Control

### 3.2.2 Organigrama Institucional

La estructura del Ministerio de Educación, está establecida en el Estatuto Organizacional por Procesos, que rige las actividades de esta Cartera de Estado, por lo que para efectos del alcance de este trabajo de tesis, también se incluirá la estructura del organigrama institucional de la Dirección Nacional de Administración por Procesos, como se muestra a continuación:

#### **Figura 1 – 9**

*Estructura orgánica del nivel central*



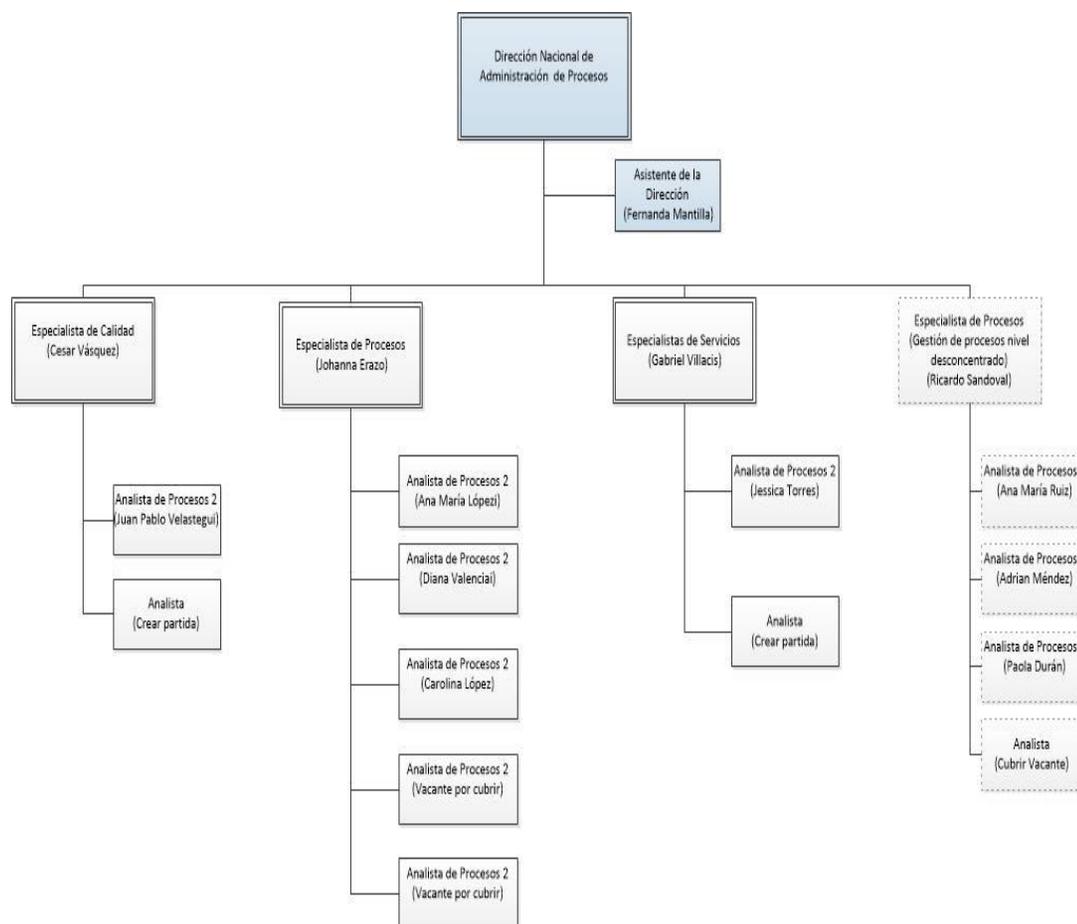
*Nota: Art.13 Representaciones gráficas Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación*

Para aplicar el alcance del proyecto de tesis sobre el desarrollo de un modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración por

Procesos del Ministerio de Educación, es importante identificar la estructura interna de la Dirección, mediante el organigrama propuesto:

**Figura 1 – 10**

*Estructura orgánica planteada de la Dirección de Administración por Procesos*



*Nota: Representación gráfico Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación*

### 3.2.3 Descripción de funciones y tareas

El modelo estratégico de gestión por procesos y calidad está orientado hacia la gestión de la Dirección Nacional de Administración por Procesos, como los actores principales de

ejecución de lo planteado en las metodologías y modelos de gestión, cuyos productos serán utilizados por las diferentes instancias que conforman la institución, por lo que para efectos del proyecto, se detallará la descripción de funciones y tareas de los funcionarios de la Dirección.

- Especialista de Calidad de la Dirección Nacional de Administración por Procesos

Perfil profesional

Capacidad de análisis

Trabajo en equipo

Actitud de servicio

Pro actividad

Responsabilidad

Puntualidad

Liderazgo y resolución de problemas

Ética profesional

Manejo de trabajo bajo presión

Manejo de herramientas BPMS para la automatización de procesos

Funciones y responsabilidades:

Coordinar la implementación exitosa de la nueva estructura organizacional y la gestión por procesos como parte del Modelo de Gestión, apoyando a autoridades y funcionarios de los niveles de gestión (central, zonal, distrital y circuitos educativos), que se encuentren bajo su responsabilidad, en el marco de la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI y de las políticas de la Secretaría Nacional de Administración Pública SNAP, tanto en proyectos de la Coordinación General de Gestión Estratégica, como de las dependencias que así lo requieran.

Verificar el cumplimiento de los lineamientos e interoperabilidad de los sistemas y módulos desarrollados por empresas externas a la Institución, relacionados a la Comunidad Educativa en Línea y su fortalecimiento, como herramienta de gestión del Ministerio de Educación.

Asesorar a los actores de la Comunidad Educativa en Línea sobre los estándares y políticas de calidad, referente al cumplimiento de los procesos institucionales y su interoperabilidad con la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación.

Vincular las actividades relacionadas con una certificación de calidad internacional en sistemas de gestión de calidad, hacia los proyectos y actividades de las dependencias del Ministerio de Educación, tanto en planta central, como las de alto impacto desarrollado, en los niveles desconcentrados descritos en el Modelo de Gestión de la Institución.

Diseñar herramientas de seguimiento y control de la implementación de procesos en planta central y los niveles de gestión, medición de impacto y mejora continua, en base a los resultados proyectados producto de la medición de indicadores de gestión.

Estructurar lineamientos para la medición y actualización de indicadores de procesos, aplicando las metodologías de calidad, relacionadas al ciclo de mejora continua.

Aplicar auditorías de procesos, en planta central y los niveles de gestión, identificando oportunidades de mejora para la gestión de la Institución, a través de los proyectos que la Coordinación General de Gestión Estratégica desarrolla, o cualquier dependencia de la Institución.

Planificar cronogramas de medición periódica de indicadores de gestión de los procesos establecidos, para cada proyecto desarrollado por la Coordinación General de Gestión Estratégica y sus Dependencias; así como también asesorar en la medición y seguimiento, mediante indicadores, a las Dependencias de la Institución que así lo requieran.

Proponer planes de mejora, en base a los resultados de la gestión de la calidad, aplicada en el Ministerio de Educación, como parte del ciclo de mejora continua.

Asesorar en el proyecto de certificación de Instituciones Educativas, como parte del modelo de gestión educativa y su impacto en la Comunidad en Línea; identificando el impacto del proyecto en la gestión de las IE y el beneficio del ciudadano.

Establecer lineamientos relacionados a la aplicación de la gestión de la calidad en los procesos del Ministerio de Educación, relacionadas con las normativas internacionales de calidad.

Mantener actualizados a los funcionarios de la Institución, sobre las actualizaciones en normativas internacionales de calidad, para el fortalecimiento de la estructura y gestión de los proyectos desarrollados.

Productos esperados:

Informes sobre situación actual y deseada en la institución en relación a la gestión de la calidad de los procesos institucionales, adicional el impacto generado por la implementación de los proyectos de mejora de procesos.

- a. Informe de interoperabilidad entre módulos externos con la Comunidad Educativa en Línea.
- b. Informe de cumplimiento de estándares y lineamientos de productos entregados para el fortalecimiento de la Comunidad Educativa en Línea y los proyectos de la CGGE.
- c. Planes de mejora continua, relacionados a los proyectos desarrollados en la Institución.
- d. Informes sobre auditorias de procesos a nivel planta central, zonal y distrital.
- e. Informe de medición de indicadores de gestión de los proyectos y procesos de planta central y los niveles desconcentrados.
- f. Informe del acompañamiento y aseguramiento del ingreso de indicadores de procesos con sus respectivas metas.
- g. Informe de cumplimiento de metas de los indicadores de los procesos mejorados con los niveles y estándares de la normativa internacional de calidad.

- h. Informes de medición de indicadores de procesos de planta central y los niveles de gestión.
  - i. Informes de auditoría de procesos y recomendaciones de mejora continua.
  - j. Informe de lineamientos y metodologías de gestión de la calidad para la optimización de los procesos.
  - k. Informe con planes de mejora relacionados con los resultados del seguimiento de los procesos de los proyectos de la Institución.
  - l. Informe de resultados de la mejora de los procesos de la comunidad educativa en línea y el impacto en la gestión del sistema y hacia el ciudadano.
  - m. Informe de actualización de los lineamientos sobre sistemas de gestión de la calidad con impacto en los proyectos de la CGGE.
  - n. Informe de avance y seguimiento de la certificación de Instituciones Educativas como parte del modelo de gestión educativa y su relación con la comunidad educativa en línea.
- Especialista de Procesos de la Dirección Nacional de Administración por Procesos

Perfil profesional:

Capacidad de análisis

Trabajo en equipo

Actitud de servicio

Pro actividad

Responsabilidad

Puntualidad

Liderazgo y resolución de problemas

Ética profesional

Manejo de trabajo bajo presión

Manejo de herramientas BPMS para la automatización de procesos

Funciones y responsabilidades:

Coordinar la implementación exitosa de la nueva estructura organizacional y la gestión por procesos como parte del Modelo de Gestión, apoyando a autoridades y funcionarios de los niveles de gestión (central, zonal, distrital y circuitos educativos), que se encuentren bajo su responsabilidad, en el marco de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de las políticas de la Secretaría Nacional de Administración Pública.

Coordina el cumplimiento de las políticas y lineamientos de gestión de procesos de la institución para la vinculación con la comunidad educativa en línea.

Monitorear y dar seguimiento a los procesos, mediante el desarrollo y aplicación de instrumentos de control que permitan seleccionar y priorizar procesos para la implementación,

estandarización, automatización y/o vinculación con la comunidad educativa en línea en la gestión educativa del Ministerio de Educación.

Coordinar operativamente en temas relacionados a modelos de Gestión, Estructuras Orgánicas y Procesos a instituciones adscritas al Ministerio de Educación.

Organiza la administración de los sistemas de procesos para realizar seguimiento y control.

Diseña nuevas técnicas y herramientas a utilizar en la gestión, automatización e implementación de procesos dentro de la comunidad educativa en línea.

Coordinar estudios técnicos que contribuyan al mejoramiento de los procesos para el incremento de la eficiencia, calidad de la gestión de la institución y la comunidad educativa en línea.

Diseñar herramientas de seguimiento y control de la implementación de procesos en planta central y los niveles de gestión, medición de impacto y mejora continua.

Estructurar lineamientos para la medición y actualización de indicadores de procesos, relacionadas al ciclo de mejora continua.

Cumplir con las disposiciones de entidades coordinadoras externas para la integración y gestión de los servicios interinstitucionales, así como la simplificación de sus trámites.

Socializar la metodología de procesos del Ministerio de Educación, en el marco del ciclo de mejora continua (PDCA)

Coordina el Plan de Comunicación interna y externa sobre la gestión de procesos.

Coordina la elaboración del Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversiones de la Dirección de la Administración de procesos.

Productos esperados:

- a. Informes sobre situación actual y deseada en la institución en relación a la gestión de procesos, adicional el impacto generado por la implementación de los proyectos de mejora de procesos.
- b. Informes de integración y planificación de los procesos institucionales (sustantivos, adjetivos y gobernantes) para la asesoría en la comunidad educativa en línea del Ministerio de Educación.
- c. Buscar la interoperabilidad de los sistemas y/o aplicativos del Ministerio de Educación mediante al análisis de los procesos.
- d. Estudios técnicos que contribuyan al mejoramiento y/o automatización de los procesos de la institución (comunidad educativa en línea).
- e. Informes sobre auditorias de procesos a nivel planta central, zonal y distrital y recomendaciones de mejora continua.
- f. Informe del acompañamiento y aseguramiento del ingreso de indicadores de procesos con sus respectivas metas (indicadores de procesos y servicios).
- g. Informe de levantamiento de los Diagrama de flujo To-Be, orientados a la optimización y automatización.

- h. Informe de cumplimiento de metas de los indicadores de los procesos mejorados.
  - i. Informe de lineamientos y metodologías para la optimización de los procesos.
  - j. Informes de medición de indicadores de procesos de planta central y los niveles de gestión.
  - k. Informe de análisis de capacidad del sistema, con el uso de la tabla de utilización de recursos.
  - l. Informe de los procesos automatizados.
  - m. Informe de acciones preventivas y correctivas del proceso.
- Especialista de servicios de la Dirección Nacional de Administración por Procesos

Perfil profesional:

Capacidad de análisis

Trabajo en equipo

Actitud de servicio

Pro actividad

Responsabilidad

Puntualidad

Liderazgo y resolución de problemas

Ética profesional

Manejo de trabajo bajo presión

Manejo de herramientas BPMS para la automatización de procesos

Funciones y responsabilidades:

Establecer las políticas, metodologías y lineamientos de la gestión de servicios, que impulsen la mejora permanente de la gestión de la educación a nivel central y desconcentrado.

Buscar la interoperabilidad de los servicios y aplicativos del sistema integral de tecnologías para la escuela y la comunidad (SITEC), desencadenando en la entrega de un servicio educativo de calidad.

Gestionar la automatización de los trámites ciudadanos que respondan a la comunidad educativa en línea, tomando en cuenta el expediente del beneficiario a partir de la plataforma EDUCAR ECUADOR.

Proponer acciones y aplicar herramientas de mejora con enfoque en la simplificación de trámites.

Registrar y actualizar los elementos de las fichas de servicio, evaluación de componentes, taxonomía y la gestión de sus indicadores en el sistema Gobierno por Resultados (GPR).

Asegurar la satisfacción de las necesidades de los usuarios, mediante el control, seguimiento y evaluación de los servicios educativos a partir de la comunidad educativa en línea.

Cumplir con las disposiciones de entidades coordinadoras externas para la integración y gestión de los servicios interinstitucionales.

Asesorar en la vinculación y socialización de los servicios del Ministerio de Educación a través de la comunidad educativa en línea.

Coordinar la implementación exitosa de la nueva estructura organizacional y la gestión de procesos y servicios como parte del Modelo de Gestión, apoyando a autoridades y funcionarios de los niveles de gestión (central, zonal, distrital y circuitos educativos), que se encuentren bajo su responsabilidad, en el marco de la Ley Orgánica de Educación Intercultural y de las políticas de la Secretaría Nacional de Administración Pública.

Monitorear y dar seguimiento a los servicios que se brinda a la ciudadanía, a partir de la comunidad educativa en línea, trabajando en el desarrollo y aplicación de instrumentos de control que permitan priorizar trámites, alcanzar la estandarización y poner en práctica la mejora continua.

Coordinar operativamente con la comunidad educativa en línea en temas relacionados a modelos de gestión, Estructuras Orgánicas, Procesos y Servicios a instituciones adscritas al Ministerio de Educación.

Socializar la guía metodológica de servicios del Ministerio de Educación, en el marco del ciclo de mejora continua (PDCA).

Coordinar con el comité de simplificación de trámites las reuniones de avance de la gestión de servicios del Ministerio de Educación y su vinculación con la comunidad educativa en línea.

Diseñar nuevas técnicas y herramientas a utilizar en la gestión e implementación de servicios ligados a la comunidad educativa en línea.

Coordinar estudios técnicos que contribuyan al mejoramiento de los servicios y al incremento de la eficiencia y calidad de la gestión de la institución y de los sistemas integrales de tecnología (SITEC).

Coordinar el plan de comunicación interna y externa acerca de la gestión de servicios a través de la comunidad educativa en línea; así como para la simplificación de trámites.

Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual y Plan Anual de Inversiones de la Dirección de la Administración de Procesos

Productos esperados:

- a. Informes sobre situación actual y deseada en la institución en relación a la gestión de servicios, acorde a las necesidades de la comunidad educativa en línea y el impacto generado por la implementación de los proyectos de mejora de servicios.
- b. Informes de la gestión de automatización de servicios institucionales, que respondan a la comunidad educativa en línea.
- c. Fichas de los servicios presenciales y en línea que brinda el Ministerio de Educación.

- d. Estudios técnicos que contribuyan al mejoramiento de los servicios vinculados a la comunidad educativa en línea.
- e. Informes técnicos de la interoperabilidad de los servicios y aplicativos de los sistemas integrales de tecnologías (SITEC).
- f. Informes sobre auditorias de servicios relacionados a la comunidad educativa en línea, a nivel de planta central, zonal y distrital.
- g. Portafolio y cartas de los servicios institucionales mediante la información de los sistemas integrales de tecnologías (SITEC).
- h. Informes de la estrategia global para mejoramiento del servicio priorizado, en base a la comunidad educativa en línea.
- i. Informes del registro y actualización de los elementos correspondientes a la gestión de servicios en la herramienta gobierno por resultados (GPR).
- j. Informes de levantamiento de los planos de servicio orientados al beneficiario del mismo.
- k. Informes de avance de la matriz del Plan Nacional de Simplificación de Trámites, considerando el desarrollo y evolución de la comunidad educativa en línea.
- l. Informes de las reuniones del Comité de Simplificación de Trámites.
- m. Planes de mejora de los servicios institucionales.

***Direccionamiento de la Institución***

## **Visión**

El Ministerio de Educación, tiene como visión: “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 de los sistemas de educación.” *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Ministerio de Educación, Título I De la Gestión Organizacional por Procesos, Art.1 Direccionamiento Estratégico.*

Todos los planes, programas y proyectos que maneja el Ministerio de Educación, a través de sus niveles desconcentrados y en planta central, deben ir orientados al cumplimiento de la Visión planteada como Institución, es así que el Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad brindará las herramientas que le permitan a las diferentes dependencias alcanzar productos de calidad en cumplimiento de las atribuciones que les compete. La Dirección Nacional de Administración por Procesos orientará todas sus actividades al cumplimiento de la visión que tiene la Institución, desde la ejecución de la gestión y competencias asignadas bajo el Estatuto Orgánico de Procesos.

## **Misión**

Para el Ministerio de Educación, la misión planteada es “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.” *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Ministerio de Educación, Título I De la Gestión Organizacional por Procesos, Art.1 Direccionamiento Estratégico.*

Para la Dirección Nacional de Administración por Procesos, la misión planteada es “Garantizar la implementación del modelo de gestión de procesos en la institución, de manera que los productos y servicios públicos respondan a las necesidades de los ciudadanos/as a través de una gestión pública de calidad.” *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Ministerio de Educación, Art.25 Gestión Estratégica.*

Siendo un modelo estratégico, orientado a las actividades de la Dirección Nacional de Administración por Procesos, la misión tiene claramente establecido el garantizar la implementación de un modelo estratégico de gestión por procesos, por lo que esta herramienta de gestión permitirá cumplir con las actividades planteadas por la Dirección para alcanzar productos de calidad, frente a los requerimientos de asesoría técnica presentados por diferentes dependencias tanto de la Institución como de entes externos.

### **Objetivos estratégicos**

Para el Ministerio de Educación, según lo establecido en el *Estatuto orgánico por procesos del Mineduc, Título I De la Gestión Organizacional por Procesos, Art.1 Direccionamiento Estratégico*, los objetivos estratégicos planteados son los siguientes:

Objetivo 1: Universalización de la Educación Inicial de 3 a 5 años.

Objetivo 2: Universalización de la Educación General Básica de primero a décimo.

Objetivo 3: Incremento de la población estudiantil del Bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de los jóvenes en la edad correspondiente.

Objetivo 4: Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación de adultos.

Objetivo 5: Mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas de conformidad con la normativa legal pertinente.

Objetivo 6: Mejoramiento de la calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del Sistema Nacional de Educación.

Objetivo 7: Revalorización de la profesión docente y mejoramiento de la formación inicial, capacitación permanente, condiciones de trabajo y calidad de vida.

Objetivo 8: Aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB.

Los objetivos planteados para el Ministerio de Educación, tienen una simbiosis particular, y están orientados a la universalización de la educación en el país, logrando estandarizar procesos y metodologías para la obtención de resultados de calidad, y alcanzar los propósitos retadores planteados por esta Cartera de Estado. Mediante el modelo estratégico de gestión por procesos y calidad planteado para la Dirección Nacional de Administración por Procesos se podrá obtener productos que cumplan con estándares orientados al cumplimiento de los objetivos de la Institución.

## **Políticas**

El Ministerio de Educación, mediante su estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos define las políticas a las cuales apuntala sus actividades, considerando el alineamiento estratégico sobre el cual plantea y desarrolla sus planes, programas y proyectos para alcanzar los objetivos establecidos, y estas son:

Alta desconcentración: transferencia de competencias de una entidad administrativa del nivel nacional a otra jerárquicamente dependiente (nivel regional, provincial o distrital), siendo la primera la que mantiene la rectoría y asegura su calidad y buen cumplimiento de las políticas y lineamientos emitidos, para el cumplimiento de la planificación estratégica.

Los resultados de esta política, permiten a la Institución poder estar más cerca de los ciudadanos, mediante los servicios, que como la Cartera de Educación, puede proporcionar, adicionalmente permite conocer las necesidades de Instituciones Educativas focalizadas por las zonas y distritos a los que pertenecen, y de esta forma establecer estrategias orientadas a la inmediata superación de las necesidades institucionales.

Baja descentralización: Comprende la transferencia de competencias, atribuciones, funciones, responsabilidades y recursos desde el nivel de gobierno central hacia los niveles de gobierno autónomos descentralizados (sub nacionales). El proceso de descentralización se sustenta en tres ámbitos: administrativo, político y fiscal, y para el Ministerio de Educación, el establecer la ejecución de políticas y estrategias desde planta central y que sea de aplicación en los niveles desconcentrados, ha permitido ser más eficiente en la entrega de servicios al ciudadano, disminuir tiempos y requisitos de acceso para atender las necesidades presentadas.

Según los lineamientos de la Subsecretaría de Reforma Democrática del Estado e Innovación de la Gestión Pública de la SENPLADES, la definición de las facultades de los niveles desconcentrados responde a una tipología que favorece la recuperación y fortalecimiento de la rectoría de la Autoridad Educativa Nacional, lo cual implica una alta desconcentración de la gestión educativa y un bajo nivel de descentralización, políticas adoptadas por el Ministerio de Educación para alcanzar sus objetivos y conseguir las metas planteadas dentro de su gestión.

### **Valores**

Los valores establecidos, según el direccionamiento estratégico del Ministerio de Educación, son los que se enmarcan en la obtención y desarrollo de actividades, orientadas al cumplimiento de sus objetivos, y estos son:

**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. Recuperado de <http://educacion.gob.ec/>

### ***Análisis FODA***

Al efectuar un análisis detallado de la Dirección Nacional de Administración por Procesos del Ministerio de Educación, se pudo determinar que la DNAP, cuenta con: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aspectos que permiten identificar puntos de mejora en su gestión, y que no deben ser descuidados y que se conviertan en problemas para la Dirección, aprovechando las posibilidades de desarrollo al máximo y combatiendo las adversidades al punto de llegar a eliminarlas en beneficio de las actividades que se están desarrollando.

### **Fortalezas**

Dentro de la Dirección Nacional de Administración por Procesos se pudieron evidenciar las siguientes fortalezas:

- Equipo multidisciplinario, trabajo en equipo, equipo joven y dinámico
- Conocimiento de la gestión en los niveles desconcentrados de gestión de la Institución
- Metodología estandarizada de trabajo
- Atribuciones específicas delimitadas por el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos
- Gestión por servicios orientado hacia el ciudadano

#### **Debilidades**

Dentro de la Dirección Nacional de Administración por Procesos se pudieron evidenciar las siguientes debilidades:

- Falta de seguimiento, medición y control del trabajo (calidad)
- Madurez personal y profesional en desarrollo
- Falta de visión holística de la Institución (interrelación de procesos)
- Falta de planificación estratégica de gestión

#### **Oportunidades**

Dentro de la Dirección Nacional de Administración por Procesos se pudieron evidenciar las siguientes oportunidades:

- Cultura de gestión por procesos en crecimiento
- Imagen de la Dirección con entidades externas en crecimiento
- Tecnología por explorar
- Enfoque al ciudadano, política en práctica desde la Administración Central

### **Amenazas**

Dentro de la Dirección Nacional de Administración por Procesos se pudieron evidenciar las siguientes amenazas:

- Demora en la gestión de las áreas internas de la Institución en revisión y entrega de documentación
- Falta de definiciones institucionales
- Rotación de personal
- Desconocimiento de la gestión por procesos en el personal del MINEDUC

### ***Estrategias***

Después de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Dirección Nacional de Administración por Procesos del Ministerio de Educación, y como parte del análisis de la Dirección, se identifican las estrategias de desarrollo y gestión en base al siguiente análisis:

Tabla 1

Preguntas para el análisis FODA

**PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS:**

- ¿Mi “fortaleza” me permite aprovechar la “oportunidad”?
- ¿Mi “fortaleza” me permite enfrentar la “amenaza”?
- ¿Mi “debilidad” me impide aprovechar la “oportunidad”?
- ¿Mi “debilidad” me impide enfrentar la “amenaza”?

Nota: Son las 4 preguntas que se utilizan para ejecutar el análisis FODA

Figura 1 -11

Análisis FODA de la Dirección Nacional de Administración por Procesos del Ministerio de Educación

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		Cultura de gestión por procesos en crecimiento	Imagen de la dirección con entidades externas en crecimiento	Tecnología por explorar	Esfuerzo al ciudadano que está dando el Sr. Presidente	Demora en la gestión de áreas	Falta de definiciones institucionales	Rotación de personal	Desconocimiento de la gestión por procesos en el personal del MINEDUC	TOTAL
FORTALEZAS	Equipo multidisciplinario, trabajo en equipo, equipo joven	1		1	1	1			1	5
	Conocimiento a nivel desconcentrado	1	1		1		1		1	5
	Metodología estandarizada		1	1					1	3
	Equipos de trabajo establecidos	1	1					1		3
	Gestión por servicios	1	1		1		1		1	5
DEBILIDADES	Falta de seguimiento, medición y control del trabajo (calidad)	1	1		1	1	1			5
	Madurez personal y profesional en desarrollo	1	1		1			1	1	5
	Falta de visión holística	1	1	1	1		1		1	6
	Falta de planificación estratégica	1	1		1			1	1	5

Con los resultados obtenidos del cuadro de análisis FODA de la Dirección de Procesos, y las variables identificadas de cada uno de los componentes, se orientaron las acciones para la construcción de objetivos y estrategias, que ayuden a cumplir con las atribuciones de la Dirección y de la Institución, en base a lo planteado como un camino de gestión a seguir, los objetivos y estrategias son los siguientes:

**Tabla 2**

*Identificación de los objetivos estratégicos y las estrategias de la Institución*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Consolidar las capacidades multidisciplinarias del equipo de procesos orientadas al cumplimiento de las atribuciones de la Dirección para aumentar la productividad en un 25% en un plazo de un año.	Los integrantes del equipo realizarán aportes específicos de acuerdo a sus áreas de formación.
Ampliar un 30% el análisis y diagnóstico del funcionamiento y gestión de los niveles desconcentrados para la implementación de procesos de mejora de la Institución.	Plantear proyectos a nivel desconcentrado.
Estandarizar a todos los niveles del Mineduc la metodología establecida por la Dirección, en un plazo de 6 meses.	Proyecto de Líderes Metodológicos
Empoderar las atribuciones y responsabilidades de los equipos de trabajo para mejorar su efectividad con respecto a la gestión de la Dirección.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes de trabajo por equipo</li> <li>2. Seguimiento y evaluación de los planes de trabajo.</li> </ol>
Enfocar la gestión de la Dirección al fortalecimiento de servicios del Mineduc orientados al ciudadano.	Planes de mejora de servicios priorizados
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y desarrollar herramientas que permitan medir y controlar la gestión de la Dirección incrementando la eficiencia en un 20%.</li> <li>2. Aplicar las herramientas desarrolladas por la Dirección.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Herramientas a desarrollar: BSC, OTR's.</li> <li>2. Encuestas de satisfacción de asesoría teórica.</li> </ol>
Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su compromiso y adhesión hacia los fines de la Dirección, generando políticas internas, para aumentar su desempeño en un 25%	Actas de reuniones, no celulares, aportes personales, reuniones ejecutivas. ("No es el momento, no es el lugar")

### ***Gestión del Cambio y Mejora Continua***

El Ministerio de Educación, mantiene una gestión orientada a la adaptación de los cambios y evolución constante en su gestión, al tener un estatuto orgánico basado en procesos, la flexibilidad de sus procesos se ve determinada en la rápida adaptación a los mismos, para lo cual se cuenta con una dirección de gestión del cambio y mejora continua cuya misión es “Visualizar, administrar, implementar y supervisar las mejores prácticas de procesos de transformación transversales dentro y fuera de la Institución, a través de la gestión institucional y empoderamiento a los servidores públicos, orientando a un desarrollo continuo de la cultura organizacional y/o madurez institucional.” *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación*, lo cual permite que los cambios en la gestión que se presenten, se logren canalizar mediante los canales de comunicación institucionales efectivos, y que cuya implementación sea eficaz en términos de su ejecución.

La gestión del cambio y mejora continua, tiene entre sus principales funciones, el de generar Informes de implementación de planes y programas de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional en la Institución, para traducir las estrategias organizacionales en planes concretos, monitorear su ejecución y ofrecer una visualización completa de la gestión y desempeño de las operaciones, permitiendo que los procesos sean adoptados de forma eficiente por cada una de las áreas de gestión de la Institución y que lleguen a implementarse de acuerdo a los lineamientos de creación de manuales de procesos.

### ***Planes y Proyectos POA***

La Dirección Nacional de Administración por Procesos del Ministerio de Educación, estructura como parte de su gestión interna, un POA anual, en el cual se llegan a establecer los principales planes, programas y proyectos para la gestión anual, el mismo que sirve como guía para orientar sus esfuerzos al cumplimiento de los mismos.

Para el 2016, la Dirección Nacional de Administración de Procesos, estableció en sus planes y proyectos los siguientes:

**Tabla 3**

*Listado de programas y proyectos de la Dirección Nacional de Administración de Procesos*

PROGRAMA	PROYECTO
<b>Gestión de implementación de Procesos a través del Módulo de Inducción y Capacitación, y su posterior verificación en territorio</b>	Manutención del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en el Proceso de Atención Ciudadana en las Direcciones Distritales
<b>Gestión de calidad</b>	Institucionalización de los proyectos de calidad
<b>Gestión de servicios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplificación de trámites</li> <li>2. Atención de necesidades ciudadanas</li> <li>3. Búsqueda de interoperabilidad con las diferentes institucionales</li> <li>4. Gestión de servicios en la herramienta GPR</li> </ol>
<b>Gestión de calidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de auditoria de sistemas y aplicativos WEB / Plan de Auditoría de Procesos</li> <li>2. Centro de revisión de documentos</li> </ol>
<b>Gestión de implementación de procesos en territorio</b>	Certificación internacional de calidad de instituciones públicas (UEM)
<b>Gestión de canales de comunicación</b>	Fortalecer los canales de comunicación para la implementación de procesos de la Institución
<b>Socialización y empoderamiento de trámites ciudadanos</b>	Socialización y definición de estructura de canales de comunicación para proyectos de servicios
<b>Gestión de formación del personal de atención ciudadana</b>	Módulo de inducción y capacitación

PROGRAMA	PROYECTO
Gestión de capacitación y asesoría	Líderes metodológicos
Generar la implementación y estandarización de los procesos definidos	Socialización e implementación de procesos
Programa de la reforma institucional	Medición a la gestión de la DNAP a través del GPR

## Capítulo IV

### Propuesta y Análisis

#### ***Modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación***

El actual documento tiene como fin, constituirse en un aporte sustantivo en el desarrollo de las actividades de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, relacionadas con la atención de requerimientos de asesoría técnica, presentados por las diferentes áreas del Ministerio de Educación, así como también de los requerimientos externos de Instituciones del sector público, como entes reguladores en el país, que tengan impacto directo en el campo de acción de la Dirección de Procesos del Ministerio; el incremento continuo de la calidad de la documentación y entregables que las Instituciones deben desarrollar para clientes internos o externos, impulsa la creación del modelo estratégico conforme las atribuciones de la Dirección Nacional de Administración de Procesos y el continuo proceso de mejora.

El modelo estratégico orientado a procesos, es una herramienta que permite estandarizar el trabajo de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, tanto en planta central, como en los niveles desconcentrados mediante los Analistas de Procesos en

Coordinaciones Zonales, y mediante su aplicación se gestionaran productos finales de calidad, y que permitirán funcionar como insumos con estándares de calidad, para el desarrollo de las actividades internas de planificación de las áreas requerentes del Ministerio de Educación.

La calidad responde a la necesidad de tener proyecciones y acciones eficaces a requerimientos, en las actividades y productos que genera la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación.

Atendiendo a la realidad de la gestión actual de la DNAP y del Mineduc, actuando de acuerdo a la realidad de la gestión nacional, se estructura el modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos, para la entrega de productos finales respecto a los requerimientos de asesoría técnica presentados por las diferentes áreas del Ministerio de Educación; y a su vez, considerando la identificación de mejora de procesos por parte del equipo de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, como proyectos internos de mejora para la Institución.

### ***Generalidades***

El modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos, deberá:

- Generar la mejora continua en la Dirección Nacional de Administración de Procesos y en todos los procesos y productos relacionados con su gestión.
- Implementar procesos de mejora continua a los productos entregados a las diferentes áreas del Ministerio de Educación, así como también a la gestión interna de la Dirección

Nacional de Administración de Procesos, buscando la satisfacción del cliente y la entrega de productos de calidad de forma continua.

- Garantizar la entrega de productos de calidad a las diferentes áreas del Ministerio de Educación, en base a los requerimientos de asesoría técnica presentados como parte de la gestión de la Dirección.
- Garantizar que los productos a ser entregados estén completos y conforme los lineamientos expuestos en este documento.
- Satisfacer las necesidades de las áreas requirentes de asesoría técnica, generadas a la Dirección Nacional de Administración de Procesos, conforme el alcance y objetivos desarrollados.
- Regularizar y estandarizar una metodología de trabajo para la Dirección Nacional de Administración de Procesos, conforme las atribuciones y responsabilidades asignadas, que sea práctica, funcional y de fácil gestión.
- Validar la optimización de recursos de la Dirección Nacional de Administración de Proceso, conforme las buenas prácticas de gestión de las Instituciones Públicas.
- Controlar el cumplimiento de los lineamientos planteados en este documento, por todos los funcionarios de las diferentes áreas de la Dirección Nacional de Administración de Procesos y su ejecución.
- Socializar la metodología de trabajo de la Dirección Nacional de Administración de Procesos a todos los funcionarios de las diferentes áreas de la DNAP, con formatos establecidos para su ejecución inmediata.

### **Objetivos**

**General**

Diseñar un modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación del Ecuador.

**Específicos**

- Diseñar la metodología a aplicarse en la propuesta del modelo estratégico de gestión por procesos y calidad en la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación.
- Realizar la propuesta y análisis de resultados para la estructura de un modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración por Procesos.
- Establecer discusiones y nuevas líneas de investigación sobre el modelo estratégico de gestión por procesos y calidad.

***Importancia***

La Dirección Nacional de Administración por Procesos del Ministerio de Educación tiene una gran responsabilidad frente a las atribuciones y responsabilidades planteadas en el Estatuto Orgánico por Procesos que regulan sus actividades, siendo la dependencia que presenta instructivos, formatos, manuales, procesos y procedimientos para la estandarización de actividades en cada una de las estructuras de planta central (subsecretarías, direcciones, coordinaciones) y que a su vez, estas replican a sus pares en niveles desconcentrados, es decir tiene la responsabilidad general de articular documentos estandarizados y con un alto contenido de calidad, entre planta central como ente regulador y las representaciones a nivel nacional como entes ejecutores.

Bajo esta premisa, la generación de documentos de calidad, con un contenido estandarizado, y el contar con un modelo de gestión propia y formal, son condicionantes de vital importancia para la Dirección y para sus funcionarios, en lo que se refiere a su gestión y al permanente desarrollo de sus actividades frente a los requerimientos de asesoría técnica y desarrollo de proyectos presentados en la Dirección, por las diferentes dependencias del Ministerio de Educación.

El contar con un modelo estratégico de gestión por procesos y calidad constituye una importante herramienta de gestión para la Dirección Nacional de Administración de Procesos, que le permitirá organizar sus actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, contar un documento que regulariza el trabajo de una institución, aporta con una ventaja competitiva frente a sus pares a nivel interno y externo, y a pesar de no ser una organización con fines de lucro, el contar con un modelo estratégico de gestión como pioneros en el sector público, podrá servir como guía y ejemplo a seguir de otras Instituciones de similares características, e incluso quedar institucionalizado a nivel nacional.

Finalmente, el desarrollo de este modelo estratégico permitirá que los funcionarios de la Dirección Nacional de Administración de Procesos cuenten con un modelo de gestión estratégico para el desarrollo de los productos y servicios que se contempla en las atribuciones del estatuto orgánico por procesos del Ministerio de Educación, a la vez que permitirá contar con una guía formal de desarrollo de las actividades para la obtención de productos de calidad.

### ***Beneficios***

La Dirección Nacional de Administración por Procesos, al igual que el Ministerio de Educación, al aplicar el modelo estratégico de gestión por procesos y calidad, podrá contar con los siguientes beneficios:

- Metodología de gestión estandarizada en base a los requerimientos que plantean las buenas prácticas en procesos y calidad, y lo establecido por organismos de control y regulación de la gestión del Ministerio de Educación.
- Desarrollar los formatos estandarizados e institucionalizados para la ejecución de las diferentes fases contenidas en los modelos estratégicos.
- Generar una herramienta de trabajo, que cumpla con las atribuciones enmarcadas para la Dirección de Procesos, mediante el Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos, y que facilite el desarrollo documental de los productos a ser entregados por los funcionarios de la Dirección.
- Estandarización de productos de la Dirección Nacional de Administración de Procesos
- Línea base de ejecución de la gestión por procesos y calidad, para plantearse procesos de mejora continua.

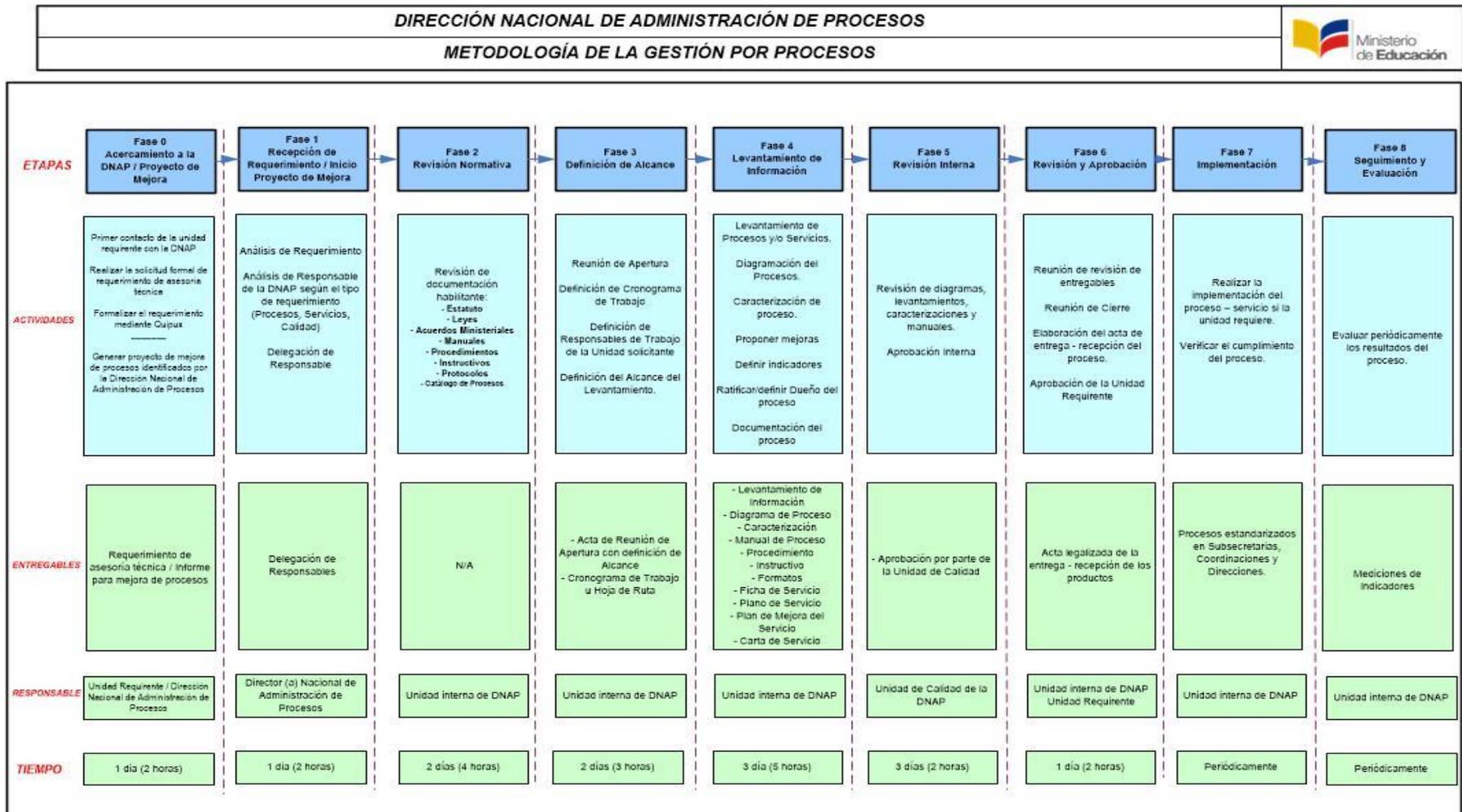
Todos estos beneficios, plantean una adecuada, eficaz y eficiente gestión de la Dirección de Procesos, para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades.

### ***Alcance***

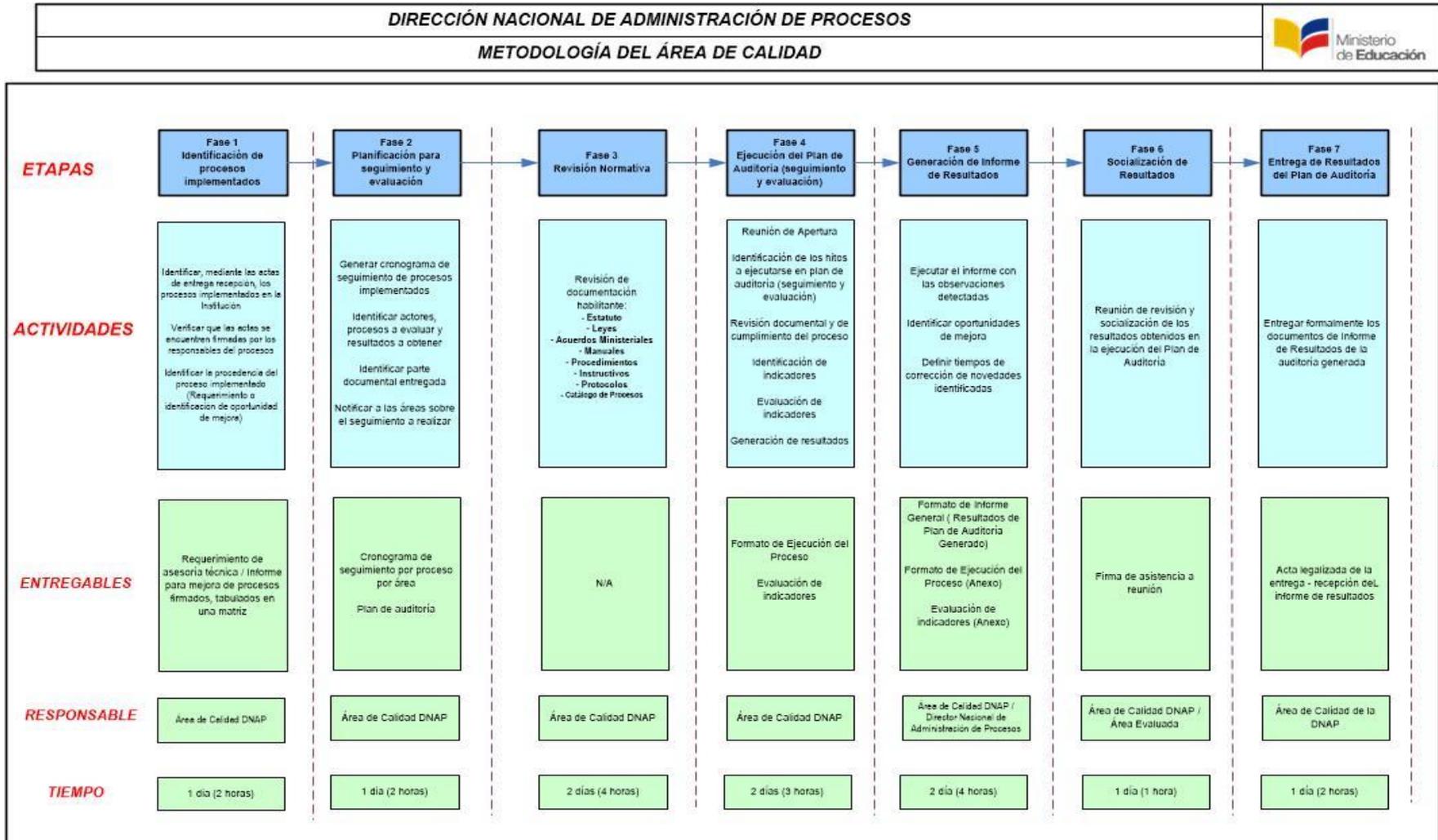
El modelo estratégico de gestión por procesos y calidad, tiene como alcance la aplicación a toda la gestión de las áreas de la Dirección de Procesos, conforme los requerimientos de asesoría técnica presentados por clientes internos (Direcciones, Subsecretarías, Viceministerios) y clientes externos (instituciones del sector público)

**Diseño del modelo estratégico de gestión por procesos y calidad para la Dirección Nacional de Administración por Procesos**

**Esquema del modelo estratégico de gestión por procesos**



Esquema del modelo estratégico de gestión de calidad



### ***Desarrollo de las fases del modelo estratégico de gestión por procesos***

#### **Fase Preliminar**

#### **Fase 0: Acercamiento a la DNAP / Proyecto de Mejora**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Primer contacto de la Unidad Requirente con la DNAP, en base a la necesidad que se presente por parte de las unidades y los requerimientos de las mismas, generalmente se presenta cuando un área o unidad del Ministerio de Educación presentan el requerimiento de la generación de los documentos oficiales relacionados a los procesos para el desarrollo de un proyecto interno.
- Realizar la solicitud formal de requerimiento de asesoría técnica por parte del área requirente en base a los lineamientos y especificaciones emitidas por la DNAP.
- Formalizar el requerimiento por parte del Área requirente mediante Quipux, anexando el formato de requerimiento de asesoría técnica, dirigido al Director (a) Nacional de Administración de Procesos.
- Formalizar el plan de mejora de los procesos identificados por parte de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, en auditorías y seguimiento de gestión.

Entregable: Requerimiento de asesoría técnica / Proyecto de Mejora de Procesos Identificados

Responsable: Unidad requirente del Ministerio de Educación

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 1 día (2 horas)

**Nota:** Es importante generar este primer documento, como parte del cumplimiento de la Fase 0, como parte de la gestión documental del requerimiento presentado. El delegado de las áreas para trabajar en el requerimiento presentado deberá oficializar el requerimiento de forma inmediata con este documento.

### **Fases de Desarrollo**

#### **Fase 1: Recepción de requerimiento o inicio de proyecto de mejora**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Análisis de requerimiento presentado por las diferentes áreas requirentes del Ministerio de Educación y/o entidades gubernamentales externas como requerimientos oficiales de desarrollo.
- Análisis del responsable de la DNAP, según el tipo de requerimiento que se esté presentando, se designará a un funcionario del área de servicios, procesos, calidad o niveles desconcentrados de la Dirección para poder atender estos requerimientos, y que sobre todo quede identificado el responsable de la DNAP frente a la solicitud presentada.
- Delegar al responsable de la DNAP, encargado de atender el requerimiento de asesoría técnica presentado por las dependencias del Ministerio de Educación.
- Identificar los procesos con oportunidades de mejora, mediante el seguimiento y medición de los procesos implementados, utilizando el formato de documento propuesto para la ejecución de esta actividad.

- Presentar el informe correspondiente al seguimiento y medición de los procesos implementados, indicando las acciones a implementar para generar la mejora de los mismos.
- Presentar la propuesta de procesos mejorados para que sean implementados en las áreas correspondientes, con un cronograma de trabajo como parte del proyecto de mejora identificado.

Entregable: Delegación del responsable de atender el requerimiento de asesoría técnica de las áreas del Ministerio de Educación / Presentación del proyecto de mejora de los procesos implementados

Responsable: Director Nacional de Administración de Procesos

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 1 día (2 horas)

## **Fase 2: Revisión de Normativa**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Revisión de documentación habilitante para atender el requerimiento de asesoría técnica a las áreas requirentes (estatutos, leyes, acuerdos ministeriales, manuales, procedimientos, instructivos, protocolos, catálogos de procesos, etc.) que proporcionen conocimiento al responsable del levantamiento sobre el trabajo que se va a ejecutar.
- En el caso de existir documentación anterior que pueda cumplir el mismo desarrollo que se está solicitando, se procederá a notificar al área requirente para identificar

en conjunto la valides de esta documentación, con la finalidad de no duplicar documentos oficiales para la Institución.

Entregable: N/A

Responsable: Unidad interna y/o funcionario de la DNAP delegado para el levantamiento

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 2 días (4 horas)

### **Fase 3: Definición de Alcance**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reunión de apertura con el responsable del área requirente o dueño del proceso para establecer las actividades contenidas en la atención del requerimiento de asesoría técnica, reunión en la que participará el Director Nacional de Administración de Procesos, el funcionario de la DNAP delegado como responsable de atención del requerimiento, y el equipo responsable de ser la contraparte del desarrollo y atención del requerimiento, correspondiente a las áreas requirentes.
- Definición de cronograma de trabajo, en conjunto con el delegado o responsable del área requirente, se estructurará el cronograma que contendrá los días, responsables y avances para el levantamiento del requerimiento de asesoría técnica tanto del área requirente como de la DNAP.
- Definición de responsables de trabajo del área requirente para atender las reuniones de levantamiento de los procesos y de las revisiones periódicas de los documentos generados.

- Definición del alcance del levantamiento, en conjunto con el responsable del área requirente y del delegado de la DNAP se definirá el alcance del requerimiento de asesoría técnica que será el que regule todas las actividades del levantamiento y servirá para entregar los productos finales a la Dirección que requiere.

Entregable: Acta de reunión de apertura con definición del alcance, cronograma de trabajo u Hoja de ruta

Responsable: Unidad interna de la DNAP delegada para el levantamiento en conjunto con el área requirente

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 2 días / 3 horas

**Nota:** La generación de los documentos entregables de esta fase son determinantes para que a medida que se desarrolle el requerimiento presentado no se pueda exigir por parte de las áreas requirentes más productos de los indicados en el alcance del requerimiento, por lo que el funcionario delegado de la DNAP deberá estructurar de forma completa el alcance en conjunto con las áreas y generar el documento que sustente esta información.

#### **Fase 4: Levantamiento de Información**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Levantamiento de procesos y/o servicios de las áreas del Ministerio de Educación según los requerimientos de asesoría técnica presentados en base al alcance planteado con los responsables de las áreas y a las necesidades del área.

El levantamiento incluirá el desarrollo de las siguientes actividades:

- .- Diagramación del proceso
- .- Caracterización del proceso
- .- Proponer mejoras
- .- Definir indicadores
- .- Ratificar/definir dueño del proceso
- .- Documentar el desarrollo del proceso

Durante la ejecución de estas actividades, se deberá emplear la matriz de levantamiento de información para obtener las actividades contenidas en el proceso, al igual que se deberá identificar cada uno de los campos contenidos en la matriz, relacionados con los componentes del levantamiento del proceso.

Entregable: Matriz de levantamiento de información

Diagrama del Proceso

Caracterización del Proceso

Manual de Proceso

Procedimiento

Instructivo

Formatos

Ficha de servicio

Plano de servicio

Plan de mejora del servicio

Carta del servicio

Cada uno de los entregables planteados aplicará de acuerdo al alcance del requerimiento, teniendo como documentos de entrega permanentes los 3 primeros detallados en la lista, y el resto de entregables dependerá del alcance del requerimiento.

Responsable: Unidad interna de la DNAP delegada para el levantamiento

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 3 días (5 horas)

#### **Fase 5: Revisión interna**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Revisión de diagramas, caracterización y matriz de levantamiento generados, así como todos los documentos desarrollados durante el levantamiento y que estén de acuerdo al alcance planteado con el responsable del área requirente.
- Aprobación interna por parte del área de calidad verificando que cumpla las condiciones y estándares de entrega planteados en el presente documento.

Entregable: Aprobación por parte del área de calidad

Responsable: Área de calidad de la DNAP

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 3 días (2 horas)

**Nota:** Después de la revisión de los productos generados, en caso de no cumplir con los estándares establecidos mediante los formatos presentados para cada una de las fases de esta guía metodológica, se comunicará de las observaciones existentes mediante correo electrónico al responsable delegado para atender el requerimiento de asesoría técnica con copia al Director Nacional de Administración de Procesos, para que se generen los documentos con las correcciones respectivas en un lapso de 1 día.

#### **Fase 6: Revisión y aprobación**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reunión de revisión de entregables, esta reunión se la ejecutará en conjunto con el Director de Procesos y el equipo y/o responsable del levantamiento de la DNAP, con la finalidad de validar todos los documentos generados en el levantamiento previo a la entrega de los productos al área requirente. Esta reunión no deberá tomar más de 1 hora de trabajo y servirá para al momento de generar los documentos finales el Director de Procesos pueda firmar los documentos que ya fueron revisados
- Reunión de cierre, posterior a la reunión de revisión interna, se agendará una reunión de revisión de los documentos a ser entregados en el área requirente con el responsable del área, en la misma se hará la revisión de cada uno de los productos generados, con la finalidad de tener la aceptación de los mismos. En el caso de existir alguna observación o cambio se generará un acta de la reunión en la cual se detallara los cambios solicitados para ser generados y entregados nuevamente.

- Elaboración del acta de entrega / recepción del proceso, una vez mantenida la reunión de cierre y con la aprobación del responsable del área requirente, se procede a generar el acta de entrega recepción de los productos según el formato establecido en el cual se detalla el contenido de los productos a ser entregados.
- Aprobación del área requirente con la firma del acta de entrega recepción de los productos generados, se deberá firmar 2 copias de los documentos, uno será entregado al área requirente en formato físico (impreso) y el otro quedará como respaldo para el archivo interno de la Dirección Nacional de Administración de Procesos.

Entregable: Acta legalizada (firmada) de entrega recepción de los productos

Responsable: Área requirente en conjunto con el delegado responsable de la DNAP

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 1 día (2 horas)

### **Fase 7: Implementación**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Realizar la implementación del proceso – servicio de acuerdo al requerimiento y la necesidad del área requirente en base al diseño del proceso planteado, en conjunto con el delegado del área y el equipo de procesos, y después de la recepción formal de los mismos.

- Verificar el cumplimiento del proceso generado en el levantamiento que cumpla con todos los parámetros y especificaciones, cumplimiento de actividades, responsables, controles, documentos utilizados, etc.
- Revisión en conjunto con el dueño del proceso de toda la documentación generada, dando una guía de cómo se debe leer los documentos entregados y de cómo se debe desarrollar el proceso que se está implementando.
- Generación y/o validación de los indicadores para cada una de las área o niveles desconcentrados de la Institución; en conjunto con los responsables de los procesos se deberá analizar la pertinencia de la puesta en práctica de los indicadores existentes o la generación de nuevos indicadores en base a la realidad de las actividades que ejecutan las dependencias, al igual que se deberá definir la frecuencia de medición de los indicadores, generando así un documento final con contenido actualizado que sirva para poder hacer el seguimiento a la implementación ejecutada.

Entregable: Procesos estandarizados en Subsecretarías, Coordinaciones y Direcciones;

Medición de indicadores

Responsable: Equipo de Procesos

Tiempo estimado de ejecución de la fase: Periódicamente

### **Fase 8: Seguimiento y Evaluación**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Evaluar periódicamente los resultados del proceso mediante un cronograma de trabajo interno del área de calidad que abarque todas las áreas que han sido clientes de la Dirección de Procesos y en las cuales se haya generado entregables que cumplan con las características y estándares dispuestos en este documento.
- Generar un plan de medición de indicadores de los procesos implementados y el cumplimiento de las actividades contenidas en el proceso, así como la utilización de la documentación entregada.
- Los resultados de la etapa de seguimiento y evaluación de los procesos serán notificados a las máximas autoridades de cada una de las dependencias de la Institución en las cuales se está desarrollando el ejercicio, así como también al Director Nacional de Administración de Procesos, con las recomendaciones pertinentes en función de los resultados para poder tomar acciones correctivas o preventivas.

Entregable: Medición de indicadores / Informe general de seguimiento, evaluación y medición de procesos.

Responsable: Área de calidad de la DNAP

Tiempo estimado de ejecución de la fase: Periódicamente

Estas son las fases planteadas para una adecuada Gestión por Procesos en el Ministerio de Educación, que deberá ser de estricta aplicación y cumplimiento por parte del equipo de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, y de conocimiento general para cumplimiento de todas las dependencias del Ministerio de Educación.

**Tabla 4***Listado de componentes del modelo estratégico de gestión por procesos*

<b>Núm.</b>	<b>Nombre del Formato</b>	<b>Código del Formato</b>
<b>01</b>	Requerimiento de asesoría técnica	DNAP-RAT-01
<b>02</b>	Levantamiento de Procesos	DNAP-LE-01
<b>03</b>	Caracterización de Procesos	DNAP-CAR-01
<b>04</b>	Acta de Reunión	DNAP-AR-01
<b>05</b>	Acta Entrega - Recepción	DNAP-AER-01
<b>06</b>	Formato de Procedimiento	DNAP-PROCED-01
<b>07</b>	Ficha de Proceso	N/A
<b>08</b>	Ficha de Servicio	N/A
<b>09</b>	Formato de Informe General	N/A
<b>10</b>	Instructivo de Trabajo	DNAP-INST-01
<b>11</b>	Formato de Manual de Procesos	DNAP-MP-01
<b>12</b>	Interrelación de la DNAP	DNAP-IP-01
<b>13</b>	Metodología DNAP	N/A
<b>14</b>	Requerimiento Asesoría Técnica	DNAP-RAT-01
<b>15</b>	Hoja de Ruta	DNAP-HDR-01

El listado de componentes corresponde a todas las fases descritas del modelo estratégico de gestión por procesos y se encuentra disponible como anexo

### ***Desarrollo de las fases del modelo estratégico de gestión de calidad***

#### **Fase 1: Identificación de los Procesos implementados**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Identificar, mediante las actas de entrega recepción, los procesos implementados en la Institución
- Verificar que las actas se encuentren firmadas por los responsables del procesos
- Identificar la procedencia del proceso implementado (Requerimiento o identificación de oportunidad de mejora)

Entregable: Requerimiento de asesoría técnica / Informe para mejora de procesos firmados, tabulados en una matriz

Responsable: Área de Calidad DNAP

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 1 día / 2 horas

#### **Fase 2: Planificación de seguimiento y evaluación**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Generar cronograma de seguimiento de procesos implementados
- Identificar actores, procesos a evaluar y resultados a obtener

- Identificar parte documental entregada (manuales de procesos, procedimientos, instructivos de trabajo, formatos, etc.)
- Notificar a las áreas sobre el seguimiento a realizar, mediante Quipux indicando el día, la hora y la planificación de las actividades a ejecutarse.

Entregable: Cronograma de seguimiento por proceso y por área / Plan de Auditoría.

Responsable: Área de Calidad DNAP

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 1 día / 2 horas

### **Fase 3: Revisión de Normativa**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Revisión de documentación habilitante para atender el requerimiento de asesoría técnica a las áreas requirentes (estatutos, leyes, acuerdos ministeriales, manuales, procedimientos, instructivos, protocolos, catálogos de procesos, etc.) que proporcionen conocimiento al responsable del levantamiento sobre el trabajo que se va a ejecutar.

Entregable: N/A

Responsable: Unidad interna de la DNAP delegada para el levantamiento

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 2 días / 4 horas

### **Fase 4: Ejecución del Plan de Auditoría (seguimiento y evaluación)**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reunión de Apertura con el área que se está ejecutando el seguimiento y evaluación para explicarles las actividades que se van a desarrollar, identificando el proceso que será objeto de evaluación y seguimiento.
- Identificación de los hitos a ejecutarse en plan de auditoría (seguimiento y evaluación), describiendo cada una de las actividades que van a ser evaluadas por parte del área de calidad de la DNAP
- Revisión documental y de cumplimiento del proceso que está siendo objeto del Plan de Auditoría, se verificará que se cuente con la documentación entregada por parte de la DNAP del proceso implementado, así como también de la correcta utilización de la misma.
- Identificación de indicadores del proceso que está siendo objeto del seguimiento y evaluación.
- Evaluación de indicadores, medición de los indicadores del proceso.
- Generación de resultados mediante la medición y evaluación de la parte documental, se generarán los resultados correspondientes frente a las evidencias planteadas y encontradas.

Entregable: Formato de ejecución del proceso

Evaluación de indicadores

Responsable: Área de Calidad DNAP

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 2 días / 3 horas

**Fase 5: Generación de informe de resultados**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Ejecutar el informe con las observaciones detectadas en el plan de auditoría aplicado al área de acuerdo a la planificación ejecutada de la DNAP.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos que fueron evaluados y que en conjunto con los dueños del proceso son considerados como factibles de ejecutar y que optimizarán las actividades que se ejecutan.
- Definir tiempos de corrección de novedades identificadas para un segundo plan de seguimiento y evaluación del proceso.
- Entregable: Formato de Informe General ( Resultados de Plan de Auditoría Generado)

Formato de Ejecución del Proceso

Evaluación de indicadores

Responsable: Área de Calidad DNAP / Dirección Nacional de Administración de Procesos

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 2 días / 4 horas

#### **Fase 6: Socialización de resultados**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reunión de revisión y socialización de los resultados obtenidos en la ejecución del Plan de Auditoría

Entregable: Firmas de asistencia a reunión de socialización de resultados

Responsable: Área de calidad de la DNAP / Área evaluada

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 1 día / 1 hora

### **Fase 7: Entrega de resultados del plan de auditoría**

Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Entregar formalmente los documentos de Informe de Resultados de la auditoría generada

Entregable: Acta legalizada (firmada) de entrega recepción del informe de resultados identificados

Responsable: Área de Calidad de la DNAP

Tiempo estimado de ejecución de la fase: 1 día / 2 horas

Los actores responsables de la ejecución del modelo estratégico de gestión por procesos y calidad son los siguientes:

Director Nacional de Administración de Procesos: Encargado de emitir directrices, lineamientos, regulaciones relacionadas con las actividades y atribuciones del área de calidad de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, así como supervisar y controlar el trabajo y productos generados por esta área.

Especialista de procesos y calidad: Dirigir, liderar y regular las actividades de gestión del área de calidad de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, para entregar productos

de calidad en base a los requerimientos presentados y atendidos por las áreas de la DNAP.

Proponer y gestionar la mejora continua interna y de las áreas de la DNAP.

Analista de procesos y calidad: Proponer, revisar, estructurar y coordinar las actividades relacionadas con la gestión interna del área de calidad del Ministerio de Educación, así como revisar los productos generados por las áreas internas de la DNAP para pasar a aprobación y revisión final. Proponer y gestionar la mejora continua interna y de las áreas de la DNAP.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### *Conclusiones*

Al finalizar el proyecto correspondiente al Modelo Estratégico de Gestión por Procesos y Calidad para la Dirección Nacional de Administración de Procesos del Ministerio de Educación se identificó las siguientes conclusiones:

- Los objetivos planteados en este trabajo de investigación se cumplieron en su totalidad, en base a la planificación presentada, entregando un modelo estratégico de gestión por procesos y calidad.
- El modelo estratégico de gestión por procesos de la DNAP del Ministerio de Educación, permitirá brindar a los funcionarios, de ser aceptada, una herramienta que permita un manejo eficiente y efectivo de su gestión para trabajar en base a los procesos.

- Este modelo estratégico de gestión por procesos y calidad permitirá evaluar y discriminar cada tipo de requerimiento, permitiendo una mejora continua en la Institución.
- El modelo aquí presentado, de ser aceptado por la DNAP, permitirá atender las atribuciones y responsabilidades que norma el Estatuto Organizacional de Gestión por Procesos del Ministerio de Educación encuadrados en las normas superiores de control.

### ***Recomendaciones***

- El modelo estratégico de gestión por procesos y calidad, brinda las facilidades para que los funcionarios de la Dirección Nacional de Administración de Procesos gestionen los pedidos y requerimientos de asesoría técnica, por lo que sí es aceptada la implementación de esta herramienta, permitirá un manejo eficiente en su gestión.
- El éxito de todo cambio en la gestión de un área depende del nivel de capacitación y compromiso de los responsables de esta gestión, por lo que es importante que, si es aceptada esta propuesta, se capacite a los funcionarios de la Dirección Nacional de Administración por Procesos en los componentes del modelo.
- La comunicación y socialización de este modelo, una vez aceptado de ser el caso, permitirá que toda la Institución se adapte a este nuevo proceso de gestión, por lo que se considera importante la publicación de estas herramientas en la intranet institucional para que todo el personal tome conocimiento, además de las capacitaciones de los miembros de la Unidad de Procesos de la Institución.

### **Referencias**

Salazar, F. (2013). *Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre Gestión Estratégica de Negocios*, Quito, Ecuador.

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y Métodos*. Recuperado de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

Sandoval, H. (1999). *Gerencia de la producción*. Ecuador; Pontificia Universidad Católica, Quito, Ecuador.

Norma ISO 9001:2008. (2008), *Sistemas de Gestión de la Calidad*; cuarta edición, Ginebra, Suiza.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (s.f.). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=LENTE>

SENPLADES. (2014). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*.

Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos: Evaluación financiera, económica, social y ambiental*. Bogotá: MM editores.

NORTON, D. KAPLAN, R. (s.f.). *Mapas Estratégicos*. En D. K. NORTON, *Mapas Estratégicos* (pág. p. 120).

LÓPEZ, I. (s.f.). *Planeación Estratégica*. En I. LÓPEZ, *Planeación Estratégica*.