



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

**“MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE
FISCALIZACIÓN DE LA DINSE”**

MABEL ARACELY ERAZO VACA

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:**

INGENIERA COMERCIAL

Año 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

MABEL ARACELY ERAZO VACA

DECLARO QUE:

La tesis de grado denominada “Mejoramiento de los procesos de fiscalización de la DINSE” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, julio de 2009

Mabel Erazo V.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL
CERTIFICADO

Ing. Jaime Chiriboga

Ing. René Bueno

DIRECTOR

CODIRECTOR

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Mejoramiento de los procesos de fiscalización de la DINSE” realizado por Mabel Aracely Erazo Vaca, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que los temas tratados han sido analizados en base a modernas herramientas de mejora de procesos, reconocidas como las mejores prácticas en las empresas públicas y privadas, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Mabel Erazo V. que lo entregue a la Ing. Fanny Cevallos, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, julio de 2009

Ing. Jaime Chiriboga

DIRECTOR

Ing. René Bueno

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Mabel Aracely Erazo Vaca

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Mejoramiento de los procesos de fiscalización de la DINSE”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, julio de 2009

Mabel Erazo V.

DEDICATORIA

A mi abuelita; que desde el cielo me guía y me bendice.

A mi madre; por su sacrificado apoyo y soporte.

A Edison; mi esposo, por su aliento, comprensión y ayuda.

A María Paz y Juan Sebastián; mis hijos, mi fuerza para continuar.

Mabel

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de sabiduría, verdad y amor.

A la Escuela Politécnica del Ejército y a sus profesores por brindar sus conocimientos en el transcurso de la carrera universitaria.

A mi Director de Tesis, Ingeniero Jaime Chiriboga y a mi Codirector Ingeniero René Bueno, por su orientación profesional en la realización de este trabajo.

A todas las personas que de alguna forma apoyaron la realización de este trabajo.

Muy agradecida,

Mabel

INDICE DE CONTENIDOS

| <u>TEMA</u> | <u>PAG.</u> |
|---------------------|-------------|
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| RESUMEN..... | 1 |

CAPITULO I

| | |
|--|----------|
| 1. GENERALIDADES..... | 5 |
| 1. La Empresa..... | 5 |
| 2. Problemática de la Empresa | 11 |
| 3. Objetivos | 14 |
| 4. Marco teórico | 15 |
| 5. Marco conceptual | 19 |
| 6. Métodos y técnicas de investigación | 20 |
| 7. Técnicas de investigación | 22 |

CAPITULO II

| | |
|--|-----------|
| 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 25 |
| 2.1 Análisis Externo | 28 |

| | |
|---|----|
| 2.2 Análisis Interno | 38 |
| 2.3 Matrices de Impacto | |
| 2.3.1 Impacto Externo..... | 63 |
| 2.3.2 Impacto Interno | 61 |
| 2.6 Hoja FODA | 62 |
| 2.7 Matriz de Propósitos estratégicos | 63 |
| 2.8 Matriz Axiológica | 64 |
| • Visión | 67 |
| • Misión | 69 |
| • Objetivos de la Empresa | |
| ○ Objetivo General | 70 |
| ○ Objetivos Específicos | 70 |
| • Políticas por Áreas | 71 |
| • Estrategias | |
| ○ Plan de Operativo Anual | 74 |
| ○ Mapa Estratégico | 75 |

CAPITULO III

3. ANALISIS DE PROCESOS ACTUALES

| | |
|-------------------------|-----------|
| DE LA DINSE..... | 76 |
|-------------------------|-----------|

| | |
|---|----|
| 1. Cadena de Valor Empresarial | 77 |
| 2. Inventario de Procesos por Áreas | 78 |
| 3. Selección de Procesos. Preguntas clave | 80 |
| 4. Hoja de costos | 84 |
| 5. Mapa de Procesos Seleccionados | 85 |
| 6. Análisis de Procesos Seleccionados | 90 |
| 7. Matriz de Análisis Resumida | 96 |

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

SELECCIONADOS98

| | |
|--|-----|
| 1. Hoja ISO y Flujodiagramación | 98 |
| 2. Hoja de Mejoramiento | 99 |
| 3. Matriz de Resumen de procesos mejorados | 112 |
| 4. Beneficio Esperado | 114 |

CAPITULO V

5. PROPUESTA ORGANIZACIONAL115

| | |
|---|-----|
| 1. Cadena de Valor Empresarial | 118 |
| 2. Cadena de Valor de los Macroprocesos de la Empresa | 119 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 3. Caracterización de Procesos | 120 |
| 4. Plan de implementación | 129 |

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES130

| | |
|--------------------------|-----|
| 1. Conclusiones | 130 |
| 2. Recomendaciones | 131 |

INDICE DE TABLAS, GRAFICOS Y ANEXOS

GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico N° 1. Imágenes de las oficinas de DINSE en Quito..... | 5 |
| Gráfico N° 2. Algunas obras de la DINSE realizadas | 6 |
| Gráfico N° 3. Escuela Teresa Flor de Ambato..... | 7 |
| Gráfico N° 4. Readecuación escuela en Buena Fe, Guayaquil..... | 7 |
| Gráfico N° 5. Imágenes de la imprenta de la DINSE..... | 8 |
| Gráfico N° 6. ORGANIGRAMA DINSE..... | 9 |
| Gráfico N° 7. Diagrama Ishikawa..... | 12 |
| Gráfico N° 8. Análisis situacional de una empresa | 26 |
| Gráfico N° 9. Gráfico del presupuesto de la DINSE | 28 |
| Gráfico N° 10. Principios y valores de la DINSE | 64 |
| Gráfico N° 11. Plan Operativo 2010 | 74 |
| Gráfico N° 12. Mapa Estratégico 2010 – 2013 | 75 |
| Gráfico N° 13. Mapa de Procesos | 85 |
| Gráfico N° 14. Mapa de Procesos Propuesto..... | 85 |
| Gráfico N° 15. Cadena de Valor DINSE | 118 |
| Gráfico N° 16. Interacción de Procesos | 128 |

TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 1. Matriz de Impacto Interna | 59 |
| Tabla N° 2. Matriz de Impacto Externa | 60 |
| Tabla N° 3. FODA..... | 62 |
| TABLA N° 4. Propósitos Estratégicos | 63 |
| TABLA N° 5. Matriz Axiológica | 64 |
| TABLA N° 6. Inventario de Procesos por áreas | 78 |
| TABLA N° 12. Cuadro de Selección de Procesos | 81 |
| TABLA N° 13. Resumen de Procesos Seleccionados | 83 |
| TABLA N° 14. Hoja de Costos | 85 |
| TABLA N° 15. Matriz de análisis resumida | 96 |
| TABLA N° 16. Matriz de resumen de procesos mejorados..... | 112 |

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones y entes gubernamentales representan un sistema de procedimientos administrativos, financieros y operativos que deben mantenerse en constante actualización tanto en temas tecnológicos, técnicas modernas de administración, condiciones del mercado, que les permitan mantener un enfoque al cliente y asegurar su permanencia a través de la eficiencia y eficacia de sus procesos.

La Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE, es una unidad ejecutora que pertenece al Ministerio de Educación que se encarga de la infraestructura, equipamiento y material escolar de los establecimientos públicos del Ecuador.

El impacto que pueden generar las actividades de DINSE en el sistema educativo del país es muy amplio, para esto es necesario que la Institución se adecúe a los cambios sociales, políticos, que presenta el país, de manera que los retos que se le presentan puedan transformarse en fortalezas y oportunidades que sean aprovechadas para aportar de mejor manera en la educación de la niñez y juventud ecuatoriana.

En el Capítulo I se presentan generalidades de la DINSE como son la descripción, la estructura organizacional actual, los productos y servicios que ofrece y la problemática existente, así como el marco general en el que desarrolla sus actividades.

En el Capítulo II se realiza un análisis de la situación actual de la DINSE a través del análisis de la relación de los factores tanto internos como externos, que influyen en las actividades de la Entidad. Una encuesta realizada a las diferentes áreas permite identificar la apreciación de los problemas a nivel operativo, administrativo y financiero. También se realiza el direccionamiento estratégico y se definen tanto la Misión como la Visión en función de las características actuales de la DINSE y se profundiza en los objetivos generales y específicos en cada uno de los ámbitos. Esto permitirá la identificación de políticas y planes operativos en los distintos niveles de responsabilidad, para finalmente proponer un mapa estratégico para los siguientes años en función de los principios y valores definidos para la DINSE.

En el Capítulo III se desarrolla la Cadena de Valor Empresarial a través de un inventario de procesos en cada una de las áreas, éstas son Administrativa, Financiera, Operativa y Dirección Nacional. Se elabora el mapa de los procesos que potencialmente pueden ser mejorados, su análisis y una base de datos de los costos respecto del personal que interviene en los mismos.

En el Capítulo IV se presenta una propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados en base a los problemas que han sido identificados en el capítulo anterior. La propuesta de mejoramiento se realiza mediante la revisión de actividades que optimicen el proceso, las cuales se detallan en las hojas ISO y flujodiagramación, con estas herramientas se realiza un análisis respecto de tiempos y costos.

El Capítulo V presenta una propuesta de organización para el mejoramiento de los procesos desarrollado en el capítulo anterior, de tal manera que los nuevos procesos puedan ser implementados adecuadamente bajo un esquema organizacional coherente.

Finalmente en el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido de la investigación, a través de las cuales se intenta responder a los diferentes retos de la DINSE para la consecución de sus objetivos.

SUMMARY

At present the organizations and governmental entities represent a system of administrative, financial and operative procedures that must be kept in constant update so much in technological topics, modern technologies skills of administration, market conditions, which allow them to support an approach to the client and to assure its permanency across the efficiency and efficiency of its processes.

DINSE, is an executing unit that belongs to the Ministerio de Educación that one entrusts of the infrastructure, equipment and school material of the public establishments of the Ecuador.

The impact that DINSE's activities can generate in the educational system of the country is very wide, for this it is necessary that the Institution adapt its processes to the social and political changes, which the country presents, so that the challenges that appear it could transform in strengths and opportunities that are taken advantage to reach of better way in the education of the childhood and Ecuadoran youth.

At Chapter I presents generalities of the DINSE as its description, the current organizacional structure, the products and services that it offers and the existing problematics, as well as the general frame in the one that develops its activities.

At Chapter II, an analysis of the current situation of the DINSE across the analysis of the relation of the factors so much internal as day pupils, who influence the activities of the Entity. A survey realized to the different areas allows to identify the appraisal of the problems to operative, administrative and financial level. Also the strategic is realized and both the Mission and the Vision are defined depending on the current characteristics of the DINSE and it is deepened in the general and specific lenses in each areas.

This will allow the identification of policies and operative plans in the different levels of responsibility, finally to propose a strategic map for the following years depending on the principles and values defined for the DINSE.

At Chapter III, develops the Chain of Managerial Value across a process inventory in each areas, these are Administrative, Financial, Operative

and National Direction. There is elaborated the map of the processes that potentially can be improved, its analysis and a database of the costs concern of the personnel that intervenes in the same ones.

At Chapter IV, presents an offer of improvement the processes selected on the basis of the problems that have been identified in previous chapter. The offer of improvement realizes by means of the review of activities that there optimize the process, which are detailed in the ISO sheets and flujodiagramation, with these tools an analysis realizes respect of times and costs.

Chapter V presents an offer of organization for processes improvement developed at previous chapter, in such a way that the new processes could be implemented adequately under a scheme organizacional coherent.

Finally, at Chapter VI presents the conclusions and recommendations that have been obtained of the investigation, across which it is tried to answer different challenges of the DINSE for the attainment of its aims.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES

LA EMPRESA

El 30 de abril de 1999, se creó la Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE, para que se encargue de administrar al personal, funciones y atribuciones correspondientes al nivel operativo de las entidades suprimidas por Decreto Ejecutivo, estas fueron DINASE y SNALME.

El domicilio principal de la entidad se encuentra en la ciudad de Quito, cuenta adicionalmente con oficinas regionales ubicadas en las principales ciudades del país: Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta y Esmeraldas, con el objetivo de atender los requerimientos de infraestructura y material escolar de las diferentes zonas del país.

Gráfico N° 1. Imágenes de las oficinas de DINSE en Quito



Fuente: Mabel Erazo V.

La Dirección Nacional de Servicios Educativos (DINSE) se creó con la finalidad de ser la encargada de la planificación, adecuación, reparación, mantenimiento y equipamiento de los locales escolares a nivel nacional; así como del Programa de Almacenes y Libros, por lo tanto es responsable de la fabricación, contratación y comercialización de cuadernos, textos y ediciones de material educativo, para lo cual, podrá hacerlo de manera directa o a través de proveedores previamente calificados.

Para esto ha definido como sus principales pilares de acción a: 1) Infraestructura, encargada de las obras civiles y de mobiliario de los centros educativos públicos y 2) DIMCOME (Dirección de Material Educativo y Comercialización), encargada de la elaboración del material educativo como cuadernos, libros, etc, y su comercialización a bajos costos.

Gráfico N° 2. Algunas de las obras de DINSE realizadas



Fuente: www.dinse.gov.ec

Gráfico N° 3. Escuela Teresa Flor de Ambato



Fuente: www.dinse.gov.ec

Gráfico N° 4. Readecuación escuela en Buena Fe, Guayaquil



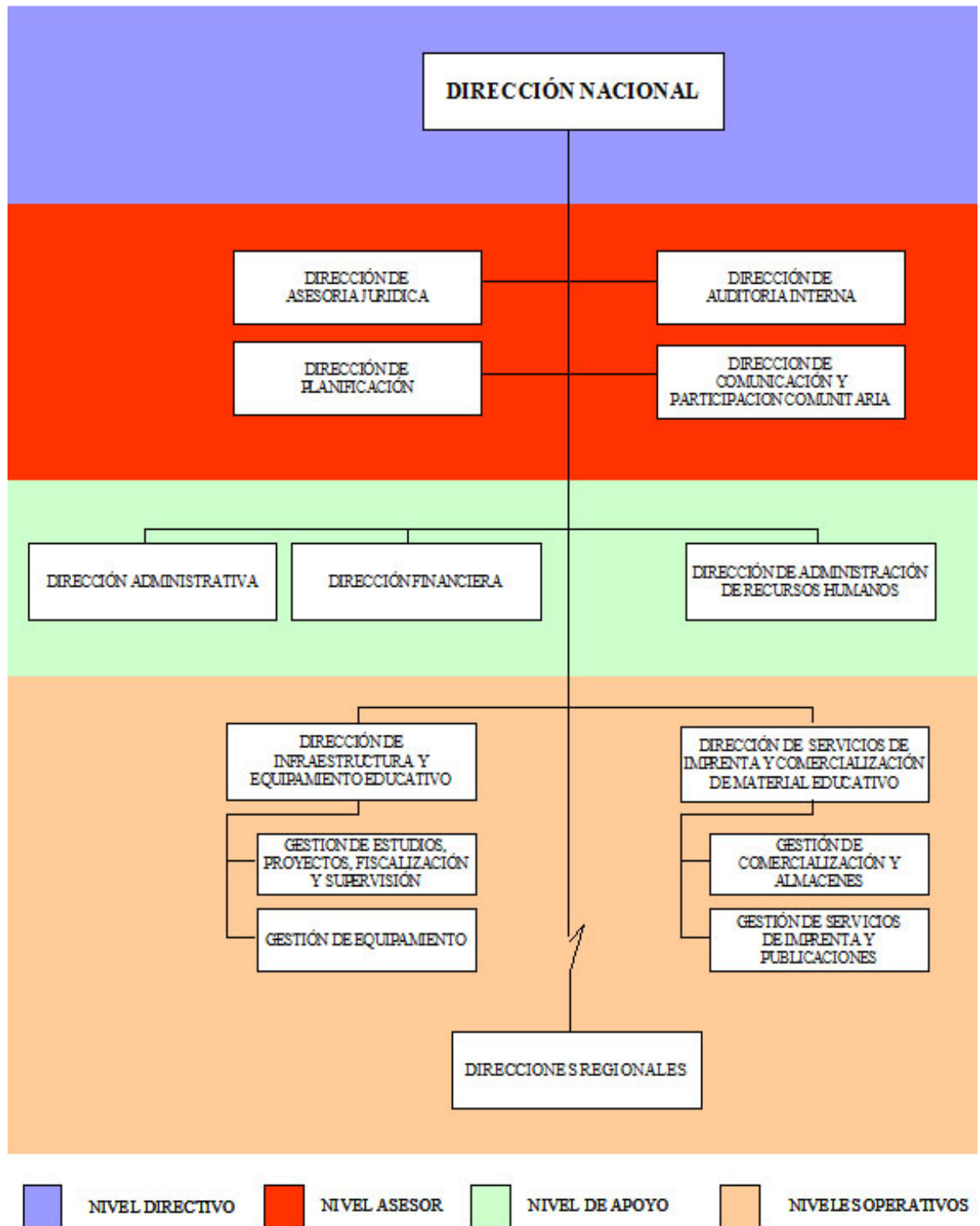
Fuente: www.dinse.gov.ec

Gráfico N° 5. Imágenes de la imprenta de la DINSE



Fuente: www.dinse.gov.ec

Gráfico N° 6. ORGANIGRAMA DINSE



Fuente: www.dinse.gov.ec

MISION DE LA DINSE

“La Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE, es la entidad encargada de la Planificación y mejoramiento de la infraestructura educativa, equipamiento tecnológico y mobiliario estudiantil, su supervisión y fiscalización; fabricación y comercialización de material escolar, contribuyendo al desarrollo educativo del país”.

VISIÓN DE LA DINSE

“Ser una institución líder en la generación de bienes y servicios educativos de calidad, contando con recursos humanos calificados y con capacidad de gestión, contribuyendo al desarrollo educativo del país”.

POLITICA DE CALIDAD DE LA DINSE

"Quienes conformamos la DINSE, tenemos el compromiso de dotar de infraestructura escolar, equipamiento, producción y comercialización de material educativo de calidad a nuestros usuarios con eficiencia, optimizando nuestros procesos, capacitando a nuestro personal y mejorando continuamente nuestro servicio para contribuir el desarrollo educativo del país."

VALORES

Deberá haber congruencia entre lo que se dice, piensa y hace. Las acciones se sustentarán en la verdad e integridad.

COMPROMISO:

Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

LEALTAD:

Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.

RESPONSABILIDAD:

Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

PUNTUALIDAD:

Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

TRABAJO EN EQUIPO:

Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

SERVICIO:

Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

RESPECTO:

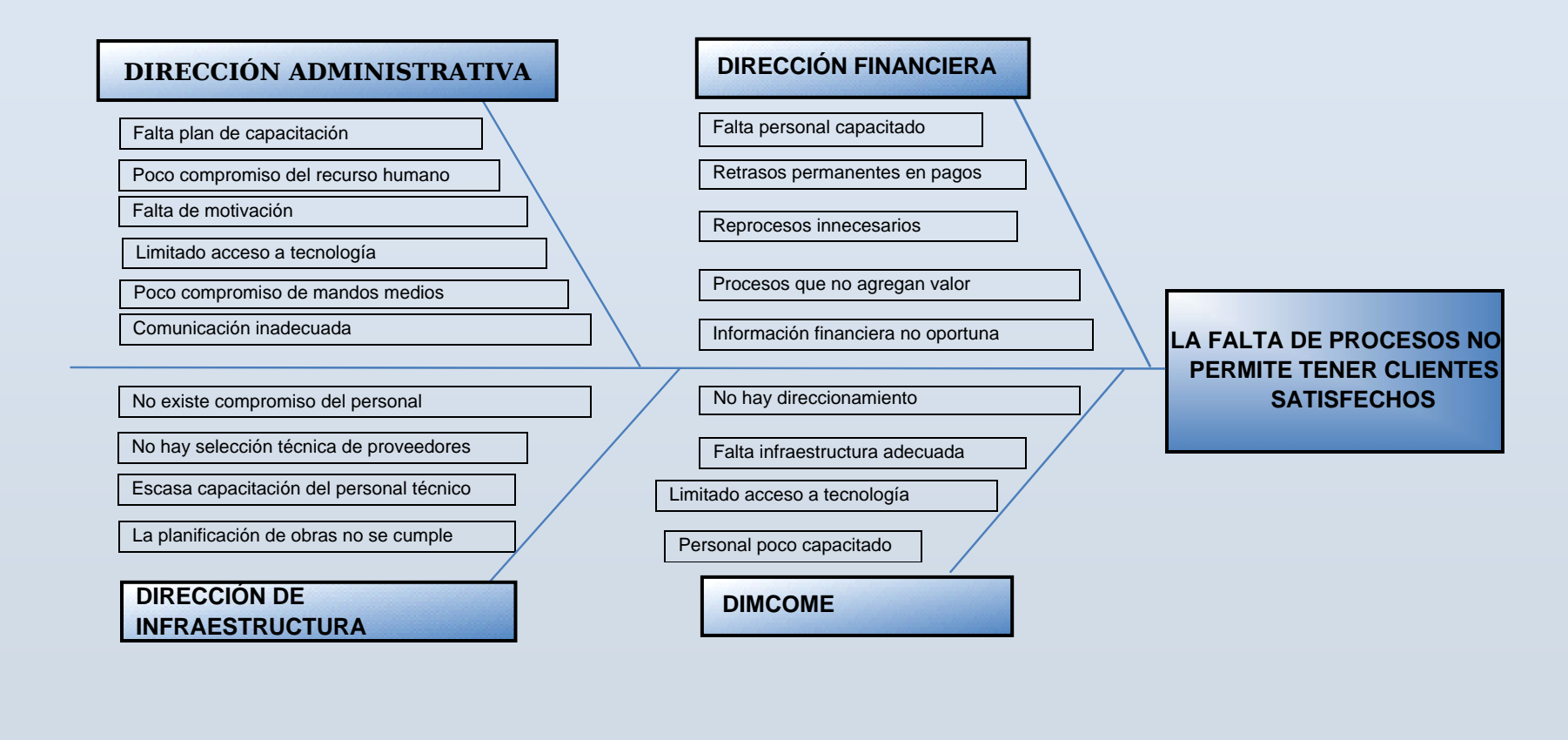
Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentará en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

2. PROBLEMÁTICA

La DINSE cuenta con procesos internos que no se ajustan a las exigencias de la vida moderna, entregando un servicio que no satisface las expectativas ni del cliente interno ni del externo.

Existen procesos manuales que retrasan notablemente la entrega del producto final, perjudicando a los estudiantes que esperan beneficiarse del servicio, los contratistas que esperan tener una relación mutuamente beneficiosa y en general a la sociedad que espera un servicio adecuado a sus necesidades por parte de esta entidad pública.

Gráfico N° 7. Diagrama Ishikawa



Elaborado por : Mabel Erazo V.

Como se puede apreciar en el diagrama de Ishikawa, las diferentes áreas de la Entidad tienen problemas que incrementan la posibilidad de que los clientes de la DINSE no hayan recibido un servicio que satisfaga sus necesidades.

Dirección Administrativa y de Recursos Humanos.-

Se puede observar el problema de **la falta de un plan de capacitación**, identificado como uno de los graves inconvenientes que tienen los funcionarios, ya que en su mayor parte son colaboradores que vienen de las instituciones que desaparecieron para formar la DINSE, estas son SNALME y DINASE, en donde tampoco tuvieron la capacitación acorde a la innovación tanto organizacional como tecnológica, en los 15 o 20 años de servicio prestado, presentándose casos frecuentes de personas que por ejemplo no conocen de computación básica, desembocando en un bajo nivel de desempeño y mucho menos aporte a la Entidad. Por lo mencionado podría deducirse que se produce el otro problema detectado, este es el **poco compromiso del recurso humano con la Entidad**, pues la actitud demostrada es la de simplemente cumplir el horario establecido y las tareas encomendadas sin aportar ni tratar de mejorar ningún aspecto en sus labores, situación agravada por la **falta de motivación** por parte de los niveles directivos así como de las autoridades correspondientes, tanto en aspectos económicos como de capacitación, reconocimiento, estímulos que no han sido considerados. Por otro lado, **el limitado acceso a la tecnología** actual es otro factor que complica el servicio por ausencia de la misma y también por desconocimiento, este factor es agravado por el **poco compromiso de los mandos medios**, quienes no facilitan los procesos de modernización y por ende las compras de tecnología, capacitación, así como la inadecuada comunicación interna, la cual presenta graves falencias, suscitadas por la ausencia de reuniones periódicas en las áreas, así como la información de los cambios o planes de la organización.

Dirección Financiera.-

En esta área se han detectado problemas como la **falta de capacitación del personal**, este problema se repite al igual que en el área administrativa, corresponde también al desconocimiento de las nuevas tecnologías disponibles que facilitan y agilitan el trabajo diario. Otro punto importante es **el retraso permanente en los pagos** a los proveedores, tema que se agravó el fin de año pasado provocando serios problemas a la Entidad respecto de paralización de obras. Adicionalmente, se presentan trámites puramente burocráticos, **procesos que no agregan valor y reprocesos**, los cuales solo retrasan y entorpecen el trabajo, provocando otro de los graves problemas como es la **no entrega oportuna de la información financiera**.

Dirección de Infraestructura.-

Presenta el problema recurrente de la **falta de compromiso del personal**, también se evidencia la **falta de capacitación del personal técnico** en cuanto a actualizaciones en la materia que manejan, así como herramientas de apoyo a su labor diaria, situaciones que generan retrasos en los trabajos y conflictos con los clientes externos. Además **no se realiza una selección técnica de los proveedores**, hecho que preocupa a las autoridades, pues podría darse lugar a actuaciones poco éticas en donde los contratos sean entregados por conveniencia a ciertos profesionales externos, con la finalidad de conseguir una retribución económica a cambio de la asignación del contrato. Por otro lado, la ausencia de planificación es un tema que afecta también a las oficinas regionales de la Entidad, pues desconocen las obras que se realizarán en el período y son ellos quienes reciben las quejas o solicitudes de las diferentes instituciones educativas del país, sin contar con una respuesta adecuada, afectando también la imagen institucional ante la sociedad ecuatoriana que espera una gestión adecuada para beneficio de la educación pública.

Dirección de Material Educativo y Comercialización (DIMCOME).-

Se presenta el problema de la **falta de direccionamiento**, es decir cada persona del área realiza su trabajo con el criterio que cada uno piensa es el mejor sin tener claro el objetivo de la Entidad ni del área como tal. También se repite el problema del **personal poco capacitado**, el **limitado acceso a la tecnología** que facilitaría el trabajo y adicionalmente la **falta de infraestructura adecuada** en donde funciona la imprenta hace que la DINSE no resulte el factor de apoyo a la educación que el Gobierno y las autoridades desean, pues el material escolar que produce es mínimo y poco difundido.

Por estas razones se puede determinar que en la DINSE existe una falta de procesos que no permite tener clientes internos y externos realmente satisfechos en sus expectativas.

3. OBJETIVOS

General

Mejorar los procesos de Fiscalización de la DINSE, mediante la propuesta de cambios organizacionales concretos, con la finalidad de conseguir eficiencia, eficacia y motivación en el desenvolvimiento diario de las actividades de la Entidad, resultados que se verán reflejados en la satisfacción de los clientes.

Específicos

- Elaborar la propuesta organizacional que permita implementar mejoras en los procesos de fiscalización de la DINSE.
- Establecer el direccionamiento estratégico que facilite el enfoque adecuado de los procesos en la consecución de los objetivos de la Entidad.
- Definir los procesos de tal forma que mejoren los tiempos de respuesta interna, apoyado en la tecnología.
- Dinamizar la comunicación interna con el uso de la tecnología adecuada.
- Establecer puntos de control automáticos con la finalidad de evitar retrasos demoras en el proceso.
- Establecer indicadores de gestión en el proceso, que permitan monitorear el desempeño y mejorarlo continuamente.

4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1. Marco teórico

Procesos

“Un proceso es un [programa](#) en ejecución. Un proceso simple tiene un hilo de ejecución. La diferencia entre un [programa](#) y un proceso, es que un proceso es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas salidas y estados.

Los [procesos](#) pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere [información](#) de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.

Estados de los procesos

Un proceso puede estar en cualquiera de los siguientes tres estados: listo, en ejecución y bloqueado. Los procesos en el estado “listo” son los que pueden pasar a estado de ejecución si el planificador los selecciona. Los procesos en el estado “ejecución” son los que se están ejecutando en el procesador en un momento dado. Los procesos que

se encuentran en estado “bloqueado” están esperando la respuesta de algún otro proceso para poder continuar con su ejecución.”²

“Los Procesos deben ser”:

- **Eficaces**, logran los objetivos
- **Eficientes**, optimizan los recursos
- **Flexibles**, se adaptan a los cambios
- **Reproducibles**, todos lo harán igual
- **Medibles**, se controlan y mejoran”³

“Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos, clave y de apoyo.

Procesos Estratégicos.- Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos Clave.- Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de Apoyo.- En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no pueden considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la documentación

2. <http://www.monografias.com/trabajos>

3. <http://www.paho.org/spanish/ad/tbs/ev/labs-cgc-mod7.ppt>.

- Auditorías internas
- No conformidades, correcciones y acciones correctivas
- Gestión de productos no conformes
- Gestión de equipos de inspección, medición y ensayo
- Otros

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.”³

Efectividad del Proceso

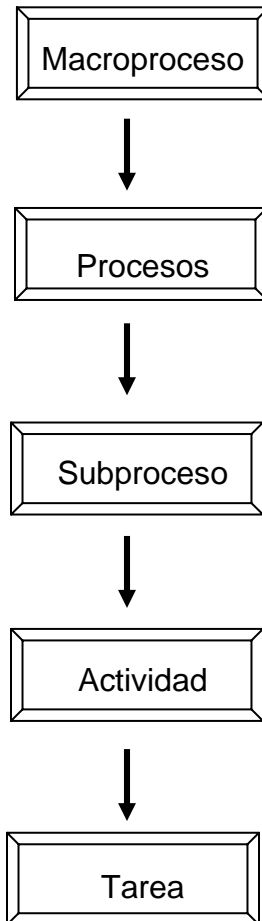
La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales
- Los output de cada subproceso cumplen los requerimientos de *input* de los clientes internos
- Los input de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

3. <http://www.monografias.com/trabajos>

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS



En otro ámbito, al tratarse de una entidad pública, su acción se enmarca en las leyes y reglamentos del sector público, tales como:

- Ley de Contratación Pública
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado – LOCGE
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa – LOSCCA
- Reglamento Interno
- Reglamento General de bienes del sector público

- Reglamento para la Adquisición de bienes y prestación de servicios

Así como también reglamentos internos como:

- El Reglamento Interno para la contratación de obras civiles, adquisición de bienes; prestación de servicios; consultoría y contratación directa por cuantías menores, a cargo de la Dirección Nacional de Servicios Educativos - DINSE.

4.2. Marco conceptual

Análisis.- estudio minucioso que se realiza para conseguir un resultado o tomar una decisión.

Capacitación.- acciones de transmisión de información con la finalidad de llenar algunas falencias de conocimiento.

Cliente.- persona con necesidades explícitas o implícitas, a quien una institución o empresa dirige sus esfuerzos por satisfacerlas.

Consultoría.- Servicios que prestan algunas personas (naturales o jurídicas) en determinadas áreas.

Contratista.- Profesional contratado externamente para cumplir un trabajo específico, en su mayoría construcciones de obras escolares a cargo de la DINSE.

Fiscalizador.- Profesional empleado de la DINSE encargado de revisar las planillas para el pago.

Infraestructura.- instalaciones físicas, como edificaciones de cualquier tipo de material, construidas para satisfacer una necesidad de habitar específica.

Información.- conjunto de conocimientos de un área de interés.

LOCGE.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

LOSCCA.- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Planilla.- Documento que contiene las especificaciones de los gastos de cada obra, el cual se presenta por parte del contratista a la DINSE para el pago correspondiente.

Proceso.- Conjunto de pasos que siguen un orden específico, cuentan con un inicio (input) y una salida (output).

Técnicas administrativas.- conocimientos prácticos aplicados a las ciencias administrativas.

Tecnología.- la herramienta de trabajo basada en la técnica específica para el manejo de la información así como el manejo de los bienes productivos.

SENRES.- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

HIPÓTESIS.-

Al realizar las mejoras a los procesos de Fiscalización de la DINSE, se disminuirán los tiempos de respuesta, se conseguirá incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y motivación del personal y finalmente la satisfacción de los clientes.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

“El Método Deductivo”

Este método es el propio de la Lógica. Se basa en 16 premisas lógicas y las aplica siguiendo un razonamiento de lo general a lo particular. Las conclusiones se obtienen siempre sin necesidad de comprobar.

A partir de algunos hechos observables se llega a juicios generales de tipo; “todos los cuerpos pesan”, “la luz se transmite en línea recta”.

Dadas unas verdades tenidas por irrefutables y aceptables, se “deducen” (de ahí del nombre de “método deductivo”), otras verdades mediante el uso correcto de la razón, la intuición y, (no esporádicamente), la imaginación.

“El Método Inductivo”

El método deductivo es un razonamiento que permite derivar o inferir una de dos o varios enunciados dados “Premisas”, otro enunciado “conclusión” que es su consecuencia lógica necesaria.

El método inductivo es pues, la observación del mundo exterior y los fenómenos que en él se llevan a cabo, con el fin de formular reglas, leyes y teorías que expliquen dichos fenómenos y nos permitan preverlos, tanto éstos como similares.

Los razonamientos deductivos van de lo general a lo particular. También puede ir de lo general a lo general.”⁶

“Método hipotético-deductivo.

En el s. XVI, Galileo defendió un método que evitaba los problemas de los dos métodos anteriores. Se conoce como método hipotético-deductivo de resolución y composición.

Consta de las siguientes fases:

1. Punto de partida: descubrimiento de un hecho problemático, es decir, un hecho que carecemos de explicación. Pertenece al método inductivo porque partimos de un hecho observable.
2. Se resuelve o se descompone el hecho observable en sus elementos simples reduciéndolas a elementos matemáticos (lo que no se puede expresar matemáticamente no se tiene en cuenta). No pertenece a ninguno de los otros dos métodos.
3. Se elaboran hipótesis también de carácter matemático. Tampoco pertenece a ninguno. ⁶ http://html.rincondelvago.com/logica_metodo-deductivo.html

4. Se deducen matemáticamente las consecuencias de dicha hipótesis. Pertenece a la deductiva ya que tenemos la hipótesis y de ahí se toman las consecuencias.
5. Se contrasta o comprueba mediante experimentos. Si las hipótesis son validas, es decir, se pone a prueba la hipótesis. No pertenece a ninguno.
6. Si se confirma la hipótesis se convierte en ley y para formar parte de una teoría, si no es así debemos elaborar una nueva hipótesis. Pertenece al método inductivo ya que una hipótesis es particular y una ley es general.

Para esta tesis se utilizará una mezcla de los métodos inductivo y deductivo según el tema, con la finalidad de conseguir un resultado bastante acertado y que realmente apoye a la toma de decisiones.

7. TÉCNICAS DE INVESTIGACION

“Fuentes de información primaria”

Es aquella que genera, contiene, transfiere o suministra información original; resultante de un proceso intelectual de investigación, creación o desarrollo.

Las fuentes de información primarias contienen información original. Su objetivo es comunicar los resultados del conocimiento y de la creación.”⁷

Entre las técnicas de investigación primaria se tiene:

La Observación.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Existen dos clases de observación: Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar

científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

La Entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La Encuesta.- La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

El Fichaje.- El fichaje es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorra mucho tiempo, espacio y dinero.

El Test.- Es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objeto lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc.).

“Fuentes de información secundaria”

Es aquella que contiene suministra o transfiere información resultante de cualquier tipo de procesamiento de información primaria.

7. <http://html.rincondelvago.com/el-metodo-cientifico.html>

Contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada, o remiten a ella. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias.

Tipos de fuentes de información secundarias: diccionarios, enciclopedias, diccionarios biográficos, pueden ser libros, revistas, tesis de doctorado, literatura, patentes de invención, constituyen la colección básica de una biblioteca.

Fuentes de información terciarias

Contienen información sobre las fuentes secundarias y remiten a ellas. Es un tipo de herramienta que utiliza más el bibliotecario. Entran en esta categoría, por ejemplo, las bibliografías de bibliografías.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

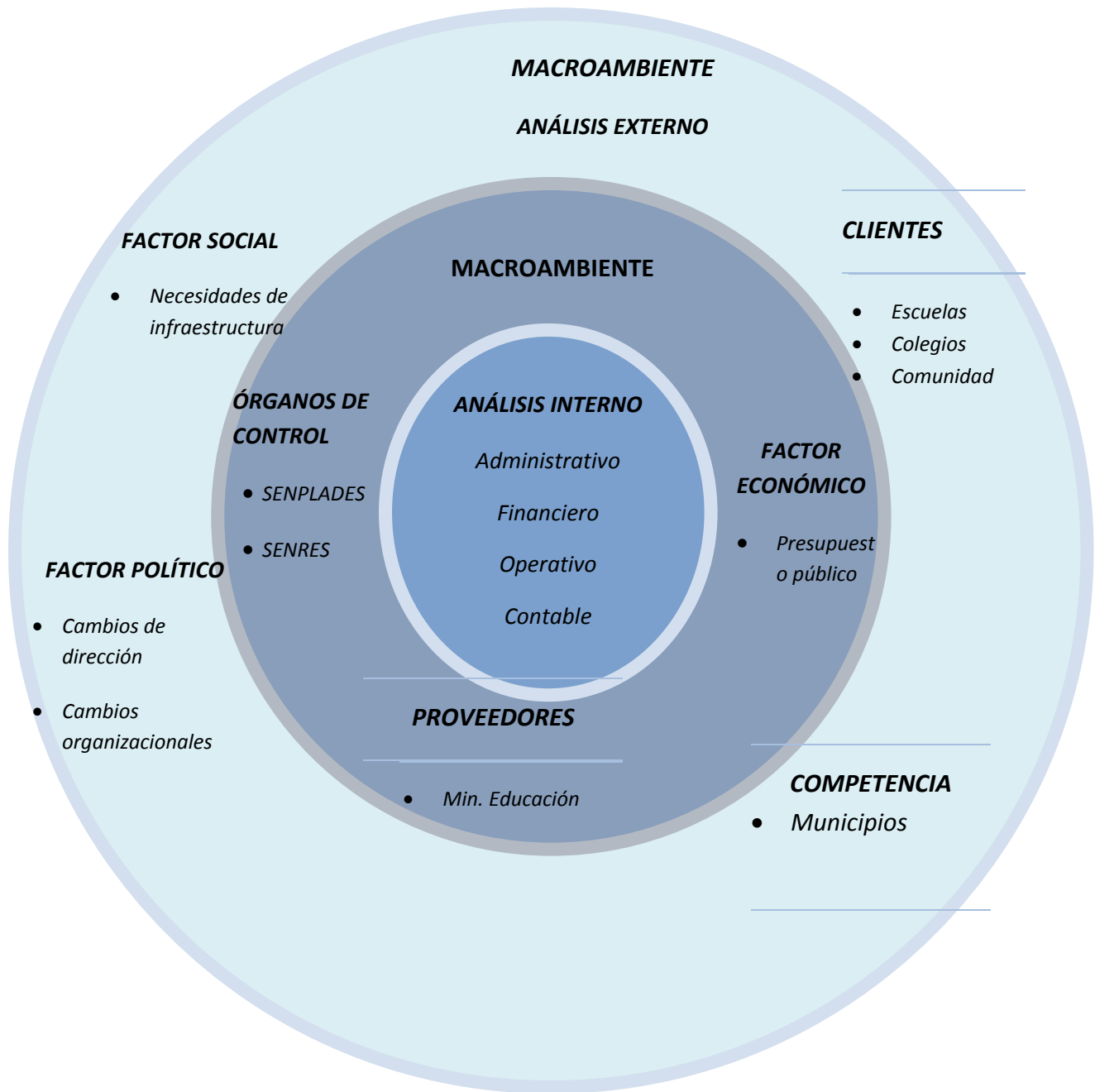
En este capítulo se analizarán algunos factores tanto internos como externos que pueden afectar el desenvolvimiento de las actividades de la DINSE y la consecución de sus objetivos.

En el caso de los factores externos tenemos por ejemplo la injerencia de la política y las decisiones gubernamentales en el trabajo de la DINSE, ya que al depender del Ministerio de Educación está sujeta a disposiciones de esta Institución.

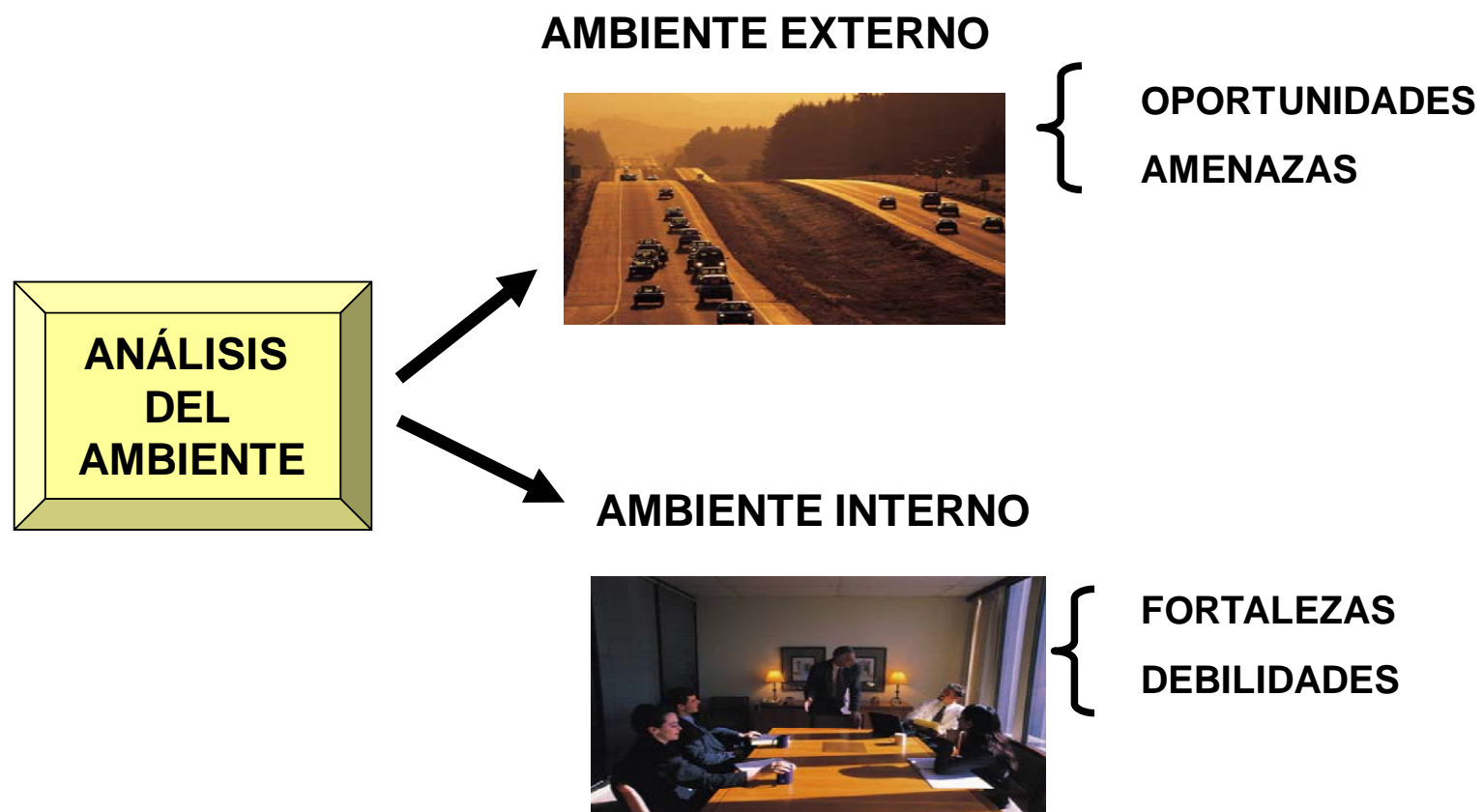
En el ambiente interno se puede anotar como sobresaliente el hecho de que sus colaboradores están regidos por las normas expedidas por la SENRES y por lo tanto las regulaciones de salarios, bonificaciones y demás tienen sus reglas a seguir previamente establecidas aunque estas no se encuentren alineadas perfectamente a los objetivos institucionales.

También se tratará el direccionamiento estratégico que utilizando herramientas administrativas modernas como son la definición de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, apoyan un desenvolvimiento adecuado de la Entidad estableciendo el plan operativo y el mapa estratégico.

Gráfico N° 8. ANÁLISIS SITUACIONAL DE UNA EMPRESA



ANÁLISIS DEL AMBIENTE



2.3 Análisis Externo

- **Macroambiente**
 - **Político-económicos**
 - **Sociales**
 - **Legales**
 - **Tecnológicos**

Político-económicos:

La DINSE es una dependencia que pertenece al Ministerio de Educación, el cual ha elaborado el Plan Decenal, cuyo objetivo es:

“Garantizar la calidad de la educación nacional con equidad, visión intercultural e inclusiva, desde un enfoque de los derechos y deberes para fortalecer la formación ciudadana y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.”

En este sentido, la DINSE debe enfocar sus tareas hacia el logro de este objetivo desde su campo de acción, es decir que la infraestructura ofrecida y los materiales escolares que produce estén dirigidos a garantizar la calidad de la educación como lo indica el Plan Decenal.

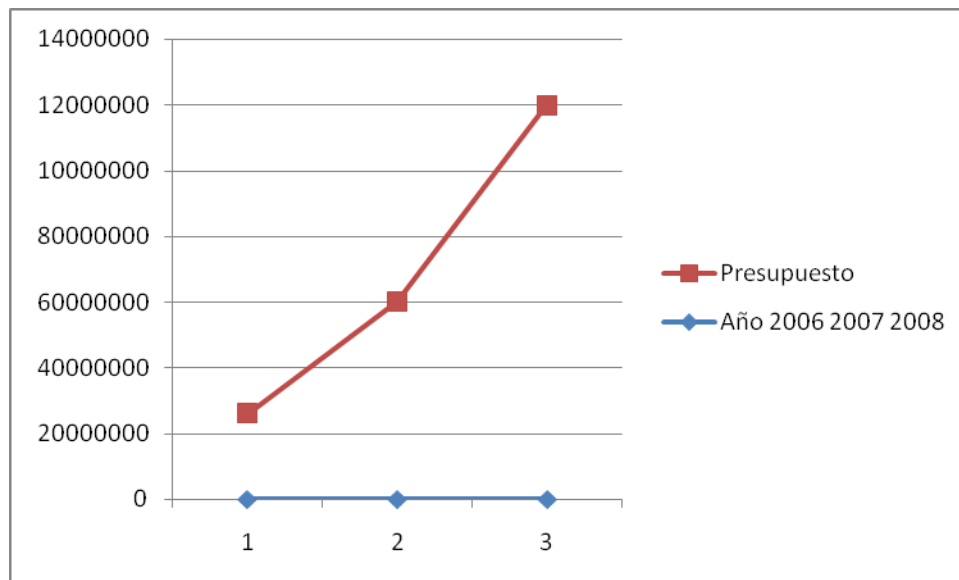
Otro tipo de enfoque podría dar lugar a una negativa de parte de las autoridades ministeriales en temas presupuestarios, esto si se quiere puede considerarse una debilidad, sin embargo si consideramos que el enfoque del Gobierno Central es adecuado para los intereses nacionales, el trabajo de la DINSE se ve bastante reforzado con una asignación económica importante, tanto es así que el presupuesto de esta entidad pasó de aproximadamente 26 millones de dólares en el 2006 a 120 millones en este año, por lo que se refleja como una gran oportunidad para la DINSE.

⁹ www.oei.es/quipu/ecuador/Plan_Decenal.pdf

Adicionalmente, la DINSE debe financiar parte de su presupuesto con préstamos internacionales y autofinanciamiento (fiscalización y otras fuentes), para lo cual debe organizar sus procesos de tal forma que los organismos internacionales confíen sus recursos a esta Entidad.

Otro factor identificado entre los factores político-económico es la relación de la DINSE con los municipios y concejos provinciales con los cuales firma convenios para la realización de obras, en estos convenios se estipula que DINSE aporta con los recursos económicos para las obras y los municipios de las localidades se encargan de la contratación de los constructores, sin embargo la DINSE realiza la fiscalización de las obras con la finalidad de asegurar que los fondos hayan sido utilizados en la obra para la que fueron destinados.

Gráfico N° 9. Gráfico del presupuesto de la DINSE



Fuente de datos: www.dinse.gov.ec

Elaborado por: Mabel Erazo V.

La inestabilidad política es otro de los factores que afectan a la Entidad, dado el interés de diferentes grupos de poder del Estado, situación que no permite mantener una continuidad en las gestiones internas.

Otro factor importante es la reestructuración permanente de las políticas de estado, respecto de las políticas de educación, las que cambian de un gobierno a otro, afectando así la ya mencionada continuidad en la gestión.

De igual manera los cambios permanentes en las estructuras organizacionales en la Cartera de Educación, hace que la Entidad se enfrente a cambios de direccionamiento desde las autoridades superiores.

Este factor puede considerarse una amenaza alta por la incidencia permanente que tiene en la Entidad.

Sociales:

La DINSE es una entidad que forma parte del gobierno nacional, que tiene como objetivo fundamental el servicio a la educación pública del país, por esta razón los factores sociales tienen una injerencia directa en el actuar de esta Entidad.

Es así que para contar con un trabajo transparente se han conformado las veedurías ciudadanas, que son grupos de personas de la comunidad en donde se realiza cada obra con la finalidad de que se realice una vigilancia cercana por parte de los beneficiarios de las obras construidas en las escuelas fiscales a nivel nacional.

A través de estas veedurías ciudadanas los pobladores pueden “levantar alertas” en el caso de inconformidades con el trabajo realizado, es decir se realiza un trabajo conjunto con los funcionarios de la DINSE para conseguir una obra que satisfaga las necesidades de la comunidad respecto de la obra construida.

En este sentido la DINSE debe manejar las relaciones con municipios y consejos provinciales adecuadamente para lograr sus objetivos, aunque esto signifique que cada gobierno local quiera hacer aparecer a las obras como mérito suyo propio sin la participación del Ministerio de Educación a través de la DINSE.

Por otro lado, la DINSE recibe solicitudes para la ejecución de obras directamente por parte de las instituciones educativas públicas, grupos de ciudadanos organizados conjuntamente con las instituciones.

En ciertas ocasiones pueden presentarse presiones a través de la prensa para la atención a determinados centros educativos, por lo que la DINSE tiene que atender también este frente y acoplarlo a su planificación, con la finalidad de distribuir los recursos de la manera más proporcional, equitativa y adecuada posible a nivel nacional.

Así como también la DINSE compromete la asociación de la sociedad civil, profesionales y ciudadanía en general para aportar en la realización de obras.

Como ejemplo se indica una noticia publicada en la página web de la DINSE:

[Concurso de Anteproyectos para Unidades Educativas del Milenio](#)

miércoles, 21 de mayo de 2008



El Ministerio de Educación, a través de la Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE convoca al primer concurso público de anteproyectos “Unidades Educativas del Milenio”. Este concurso contará con la colaboración del Colegio de Arquitectos del Ecuador.

Fuente: www.dinse.gov.ec

También el compromiso con los sectores urbano marginales del país como parte de la política social del gobierno central, es otro tema que debe atender la DINSE, es así que

se trata de atender esos sectores a través de la instalación de infraestructura educativa, como ejemplo se presenta también la nota publicada en la web:

[Empieza construcción Unidad educativa del milenio para Otavalo](#)

martes, 13 de mayo de 2008



Con la colocación de la primera piedra empezó la construcción de la Unidad Educativa del Milenio en la ciudad de Otavalo, que en su primera etapa permitirá educar a unos 850 niñas y niños de los sectores urbano marginales.

Fuente: www.dinse.gov.ec

Este factor generalmente representa una AMENAZA ALTA.

Legales:

Al ser una Entidad pública, la DINSE debe regirse por leyes y reglamentos elaborados dentro de este marco, es así que su actuar siempre va a estar limitado o apoyado, según el enfoque, por las leyes que se aprueben a nivel de autoridades superiores.

Es así que los factores legales también tienen injerencia directa en el accionar de esta Institución, como por ejemplo la aplicación de la LOSCA para el tema de remuneraciones del personal y en el momento en que se dieran cambios en el reglamento dictado por la SENRES que es la entidad responsable de manejar los temas de puestos y remuneraciones para los funcionarios del sector público.

Este es un factor que puede ser considerado como una AMENAZA MEDIA.

Tecnológicos:

El vertiginoso avance de la tecnología y sus usos tanto en temas organizacionales como técnicos, no ha ido de la mano con la capacitación y las actualizaciones en la

DINSE, esta empresa ha sufrido un retroceso en este sentido, razón por la cual muchos de sus colaboradores no manejan adecuadamente las herramientas usuales en las empresas modernas, como el correo electrónico, procesador de palabras y hojas electrónicas, mucho menos software especializado por ejemplo para las áreas de planificación, infraestructura y fiscalización en donde pudieran agilizar el trabajo diario y reducir considerablemente los tiempos de los procesos internos.

Sin embargo, gracias a la asignación presupuestaria de estos últimos años, se ha podido atacar en algo este problema, a pesar de que no ha sido suficiente, pues los procesos internos aún son lentos, falta capacitación al personal y la instalación y uso de la tecnología es todavía bastante limitado.

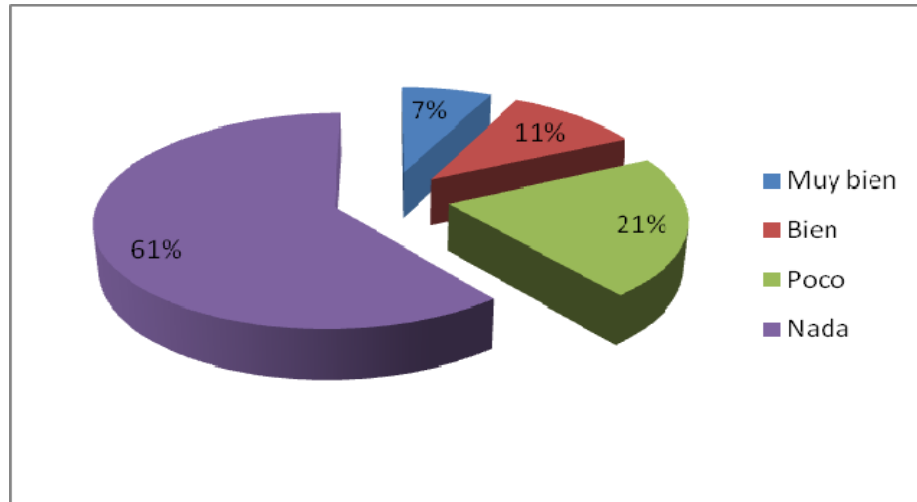
Se puede considerar una OPORTUNIDAD ALTA.

Microambiente:

La DINSE contrata a constructores en todo el país para las obras civiles que debe realizar, por lo que la relación con estos proveedores es permanente, de ahí la importancia de conocer cómo perciben el trabajo de la DINSE.

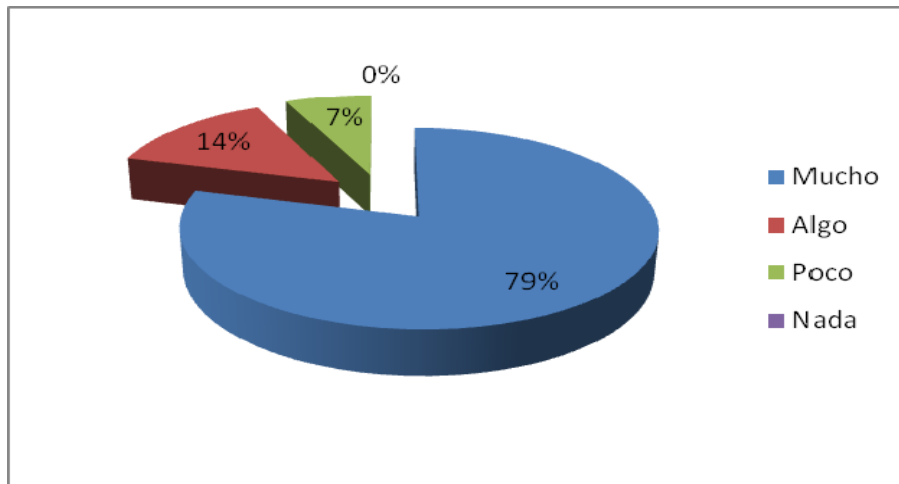
Por esta razón se realizó una encuesta a los proveedores, se presentan los siguientes resultados:

1. ¿Conoce usted los procesos de atención a proveedores de la DINSE?



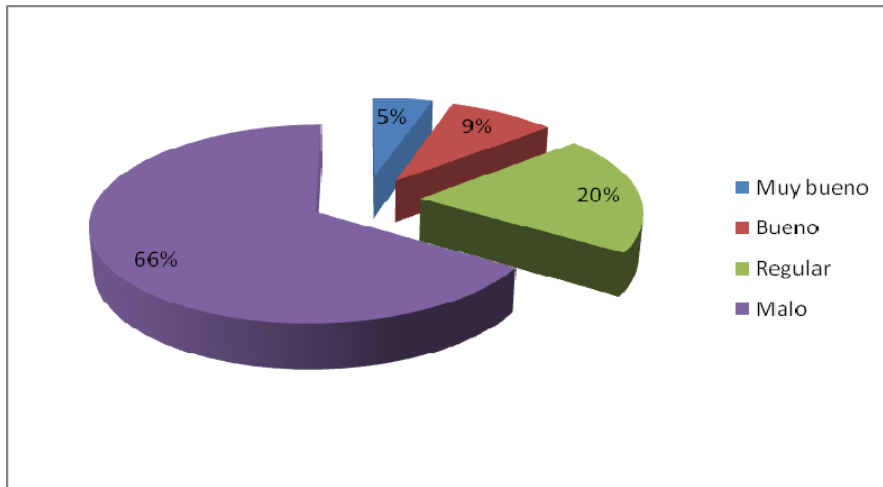
Dado que un 61% indica que conoce “nada” de los procesos que le incumben de la DINSE, se puede determinar que existe una AMENAZA ALTA.

2. ¿En qué grado cree usted que se pueden mejorar los procesos mencionados en la pregunta anterior?



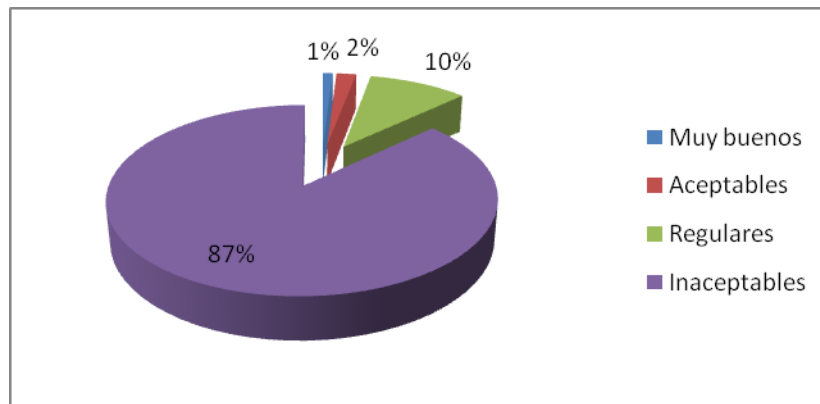
En este caso se presenta un 79% de personas que creen que se pueden mejorar “mucho” los procesos, por lo que existe una AMENAZA ALTA pues la percepción es que los procesos no están funcionando adecuadamente.

3. ¿Cómo calificaría usted el servicio recibido de la DINSE, en su relación como proveedor?



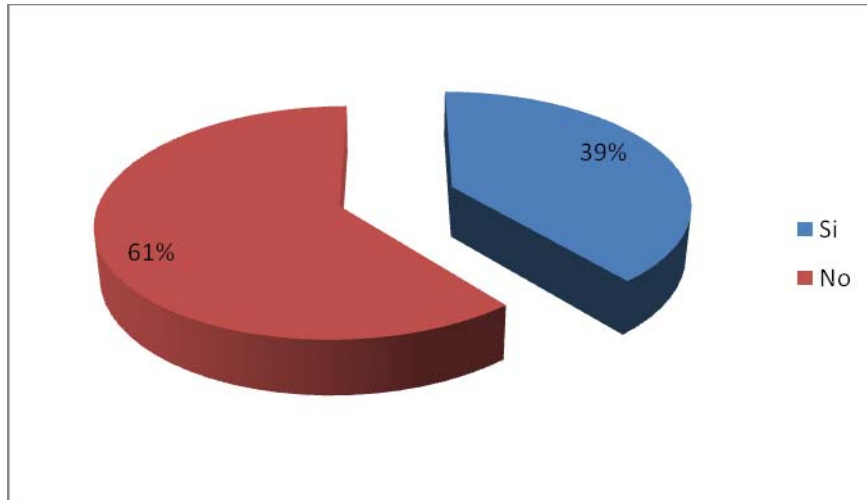
Como se puede observar un alto porcentaje (66%) de proveedores identifica como “malo” el servicio prestado por la DINSE, por lo tanto también existe una AMENAZA ALTA.

5. ¿Cómo calificaría los tiempos de respuesta de la DINSE en sus requerimientos como proveedor?



Hay un 87% de encuestados que identifican los tiempos de respuesta como “inaceptables”, por lo tanto hay una AMENAZA ALTA, ya que los proveedores pudieran dejar de relacionarse con la DINSE y crear un mal precedente para futuras compras.

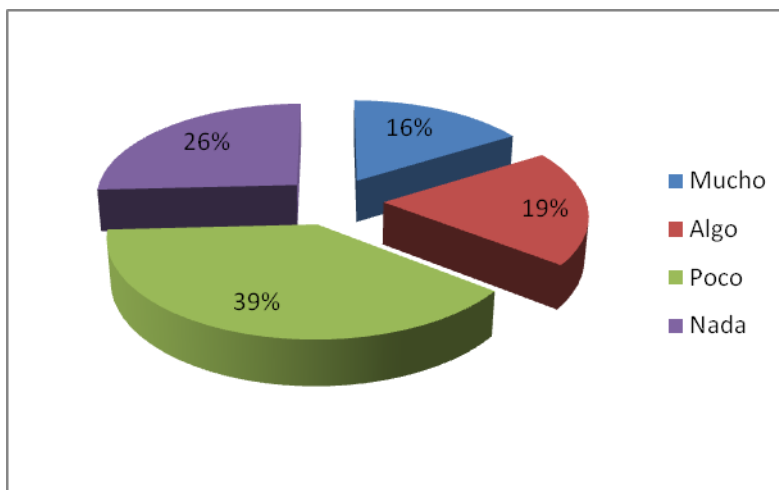
6. ¿Continuaría usted trabajando para la DINSE en estos próximos meses?



El 78% de respuestas negativas refleja también una AMENAZA ALTA. Igual que en el punto anterior, puede crearse una mala reputación de la Entidad en el mercado local.

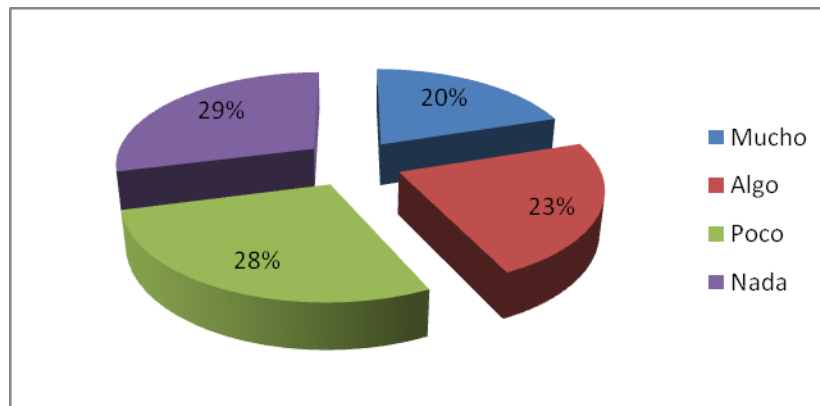
Respecto de los clientes, en este caso los beneficiarios de las obras (estudiantes, maestros, comunidad) que realiza la DINSE, se realizó también una encuesta dirigida a conocer su nivel de satisfacción respecto del producto recibido.

1. ¿Ha cumplido sus expectativas la obra entregada por la DINSE?



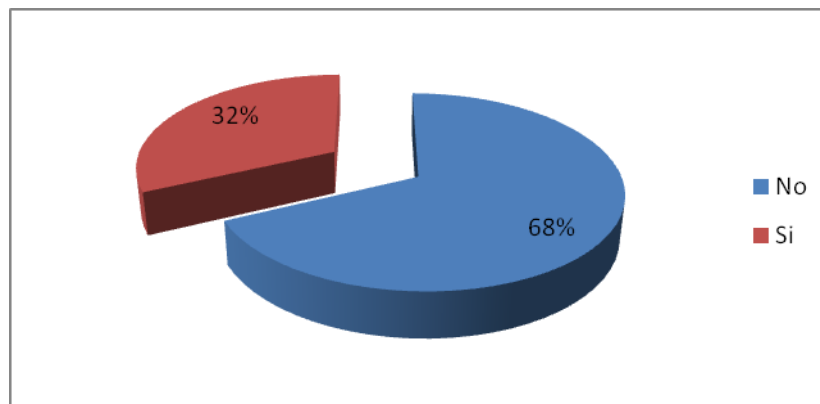
Dado que un 65% indica que la obra de la DINSE ha cumplido sus expectativas nada o poco, existe una AMENAZA ALTA, pues los usuarios tendrán una imagen negativa de las obras.

2. ¿Cree usted que la DINSE ha cumplido con su ofrecimiento inicial respecto de la obra recibida?



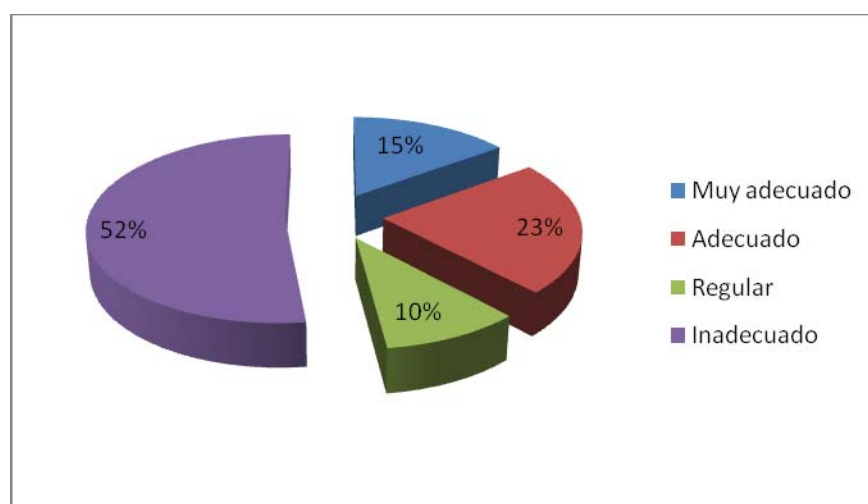
Un 57% indica que la DINSE ha cumplido poco o nada su ofrecimiento, por lo tanto hay una AMENAZA MEDIA, por la imagen de incumplimiento que se genera.

3. ¿Se han cumplido los tiempos ofrecidos en la entrega de la obra?



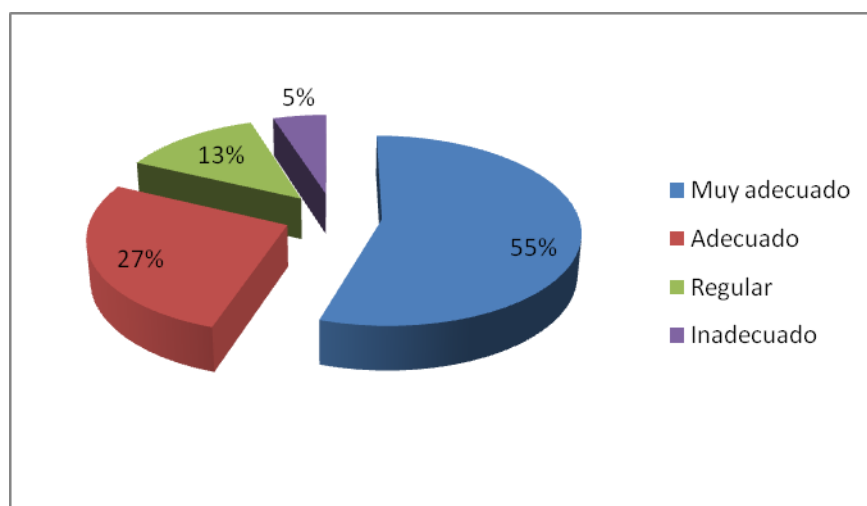
El resultado con un 68% de respuestas negativas, indican una AMENAZA ALTA, por la misma razón de los casos anteriores, se afecta la imagen de la DINSE.

4. ¿Cómo calificaría el apoyo recibido por parte de la DINSE?



Con el 52% de respuestas como inadecuado el apoyo recibido, se aprecia una AMENAZA MEDIA.

5. ¿Cuál es su apreciación del trabajo realizado por la DINSE en estos últimos meses?



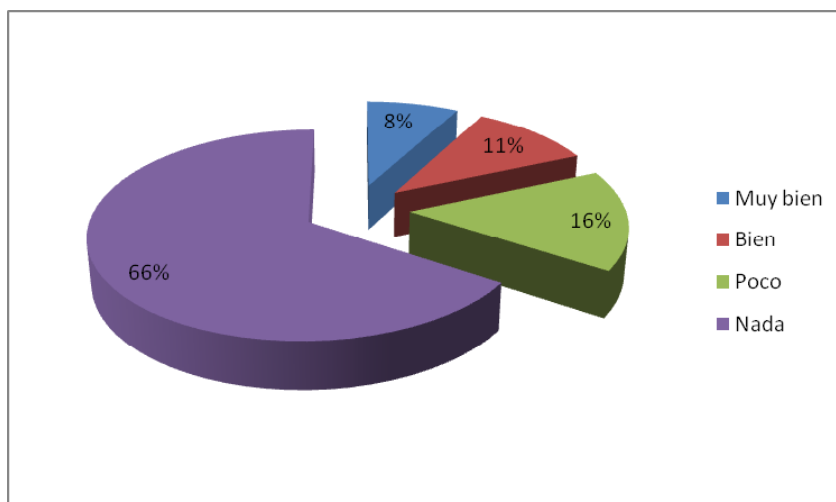
El 55% respondió que el trabajo es “muy adecuado” por lo que representa una OPORTUNIDAD MEDIA que se debe aprovechar para facilitar la llegada de la DINSE a la comunidad.

2.4 Análisis Interno

El recurso humano de la DINSE está regido por la SENRES, por lo tanto en temas económicos y de remuneraciones es limitado el nivel de decisión que se tiene dentro de la Institución. Sin embargo hay temas que pueden manejarlas las autoridades DINSE, como la capacitación al personal, un tema muy importante dada la identificación redundante en la problemática interna, asignando los recursos necesarios para entregar al personal las herramientas necesarias con las que su trabajo diario aporte en la consecución de los objetivos organizacionales, esto incluye también el uso de la tecnología tan relegado en esta institución, tanto en el uso de computadores personales como en la interconexión para mejorar las comunicaciones internas. Adicionalmente el conocimiento del personal del Plan Estratégico, sus objetivos y metas de tal forma que se consiga un apoyo al mismo y asegurar su logro.

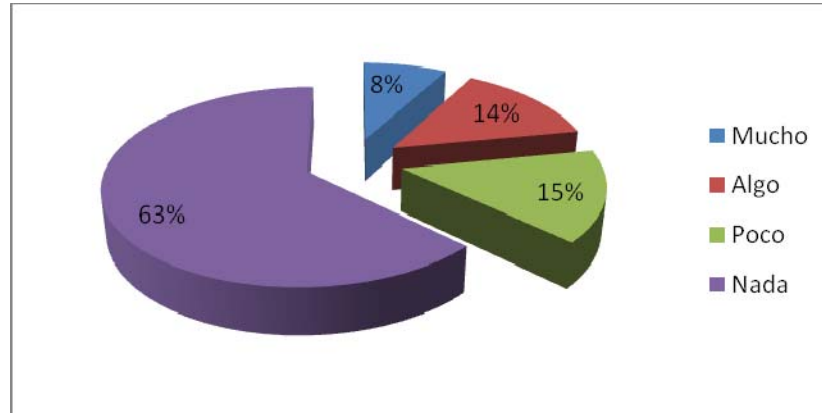
En esta fase se han desarrollado varias encuestas al personal de diferentes áreas con la finalidad de conocer su nivel de compromiso con la entidad, a continuación se presentan los resultados:

1. ¿Conoce usted la Visión de DINSE?



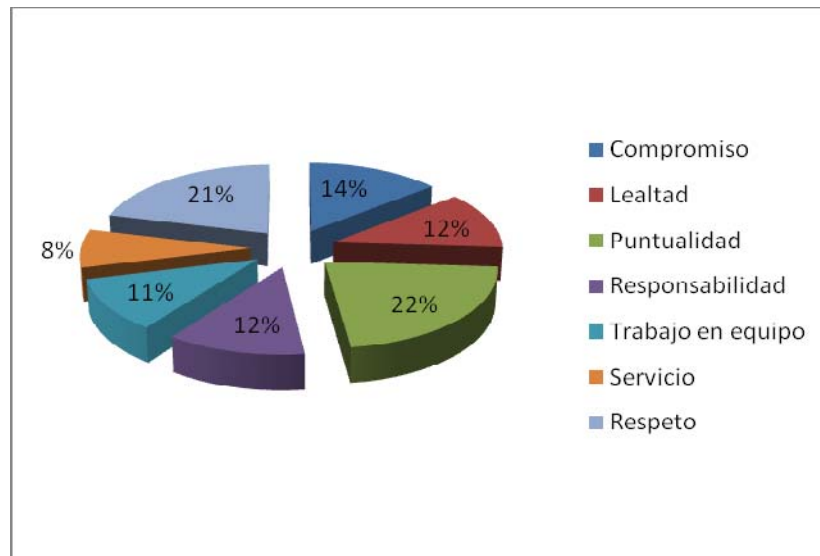
Ya que un 66% indica conocer “nada” de la Visión de la Entidad, hay una DEBILIDAD ALTA, pues sin el apoyo adecuado no se pueden conseguir los objetivos.

2. ¿Conoce usted la Misión de DINSE?



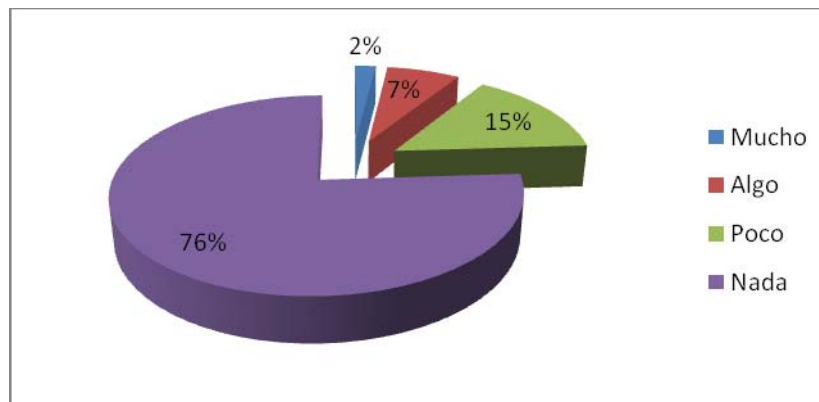
Según estos resultados, con un 63% de encuestados desconoce la Misión de la DINSE, se puede identificar una DEBILIDAD ALTA, pues de esta forma no pueden apoyar la misma.

3. ¿Cuáles son los valores de DINSE?



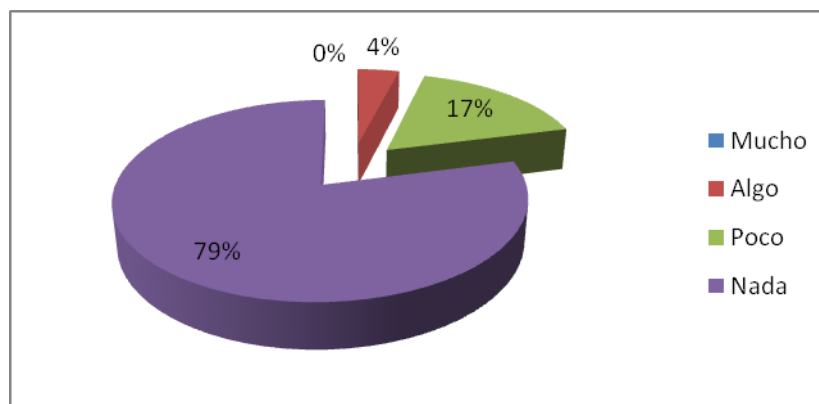
Al reconocer los valores, se identifica una FORTALEZA ALTA.

4. ¿Conoce usted los propósitos de DINSE?



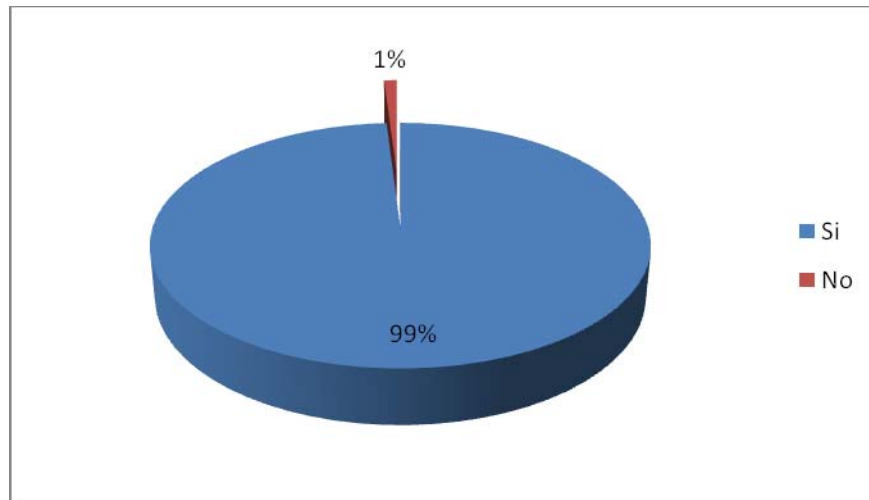
Un 76% indica que conoce “nada” de los propósitos, por lo tanto se identifica una DEBILIDAD ALTA, pues igual que en los casos de la Misión y Visión, si no se conocen los propósitos difícilmente se puede conseguir el apoyo necesario para su consecución.

5. ¿Se siente usted identificado con los propósitos de DINSE?



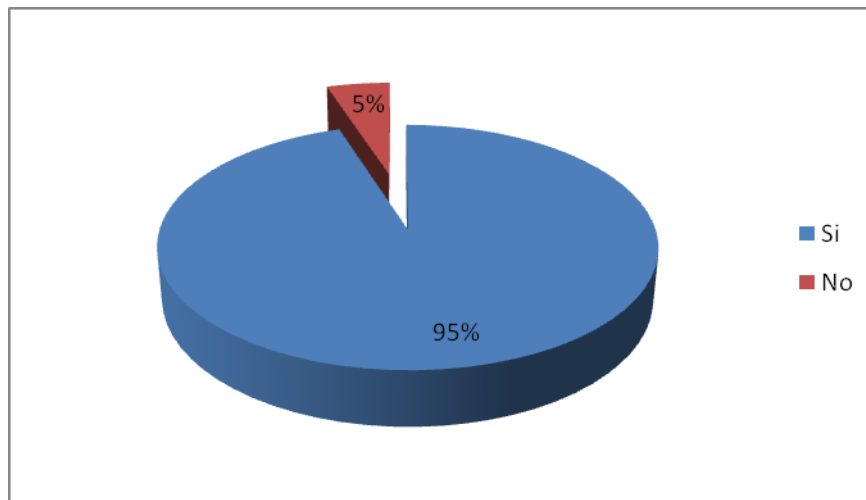
Un 79 % de los encuestados no se sienten identificados con los propósitos de DINSE, por lo que existe una DEBILIDAD ALTA, al desconocerlos, es obvia la respuesta.

6. ¿Cuenta la DINSE con un organigrama?



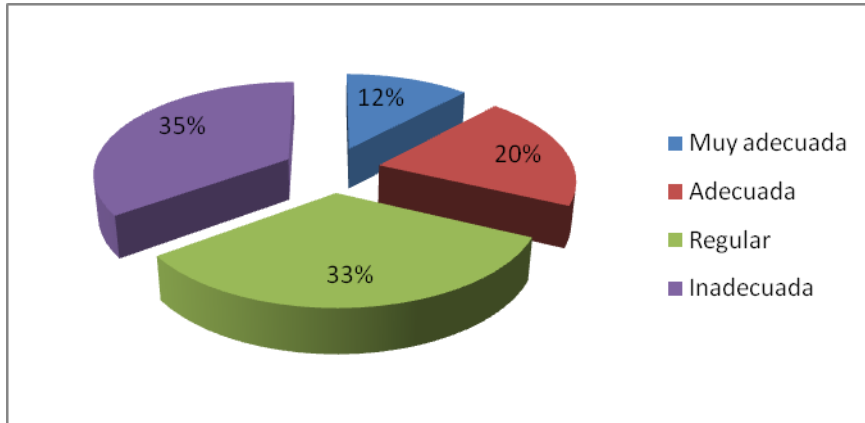
Al contar con un organigrama definido, se identifica una FORTALEZA ALTA, la gente lo conoce.

7. ¿Considera que el organigrama le ayuda a conocer los niveles de decisión?



Al considerar funcional el organigrama, se cuenta con una FORTALEZA ALTA, pues la gente conoce sus niveles de decisión organizacionales.

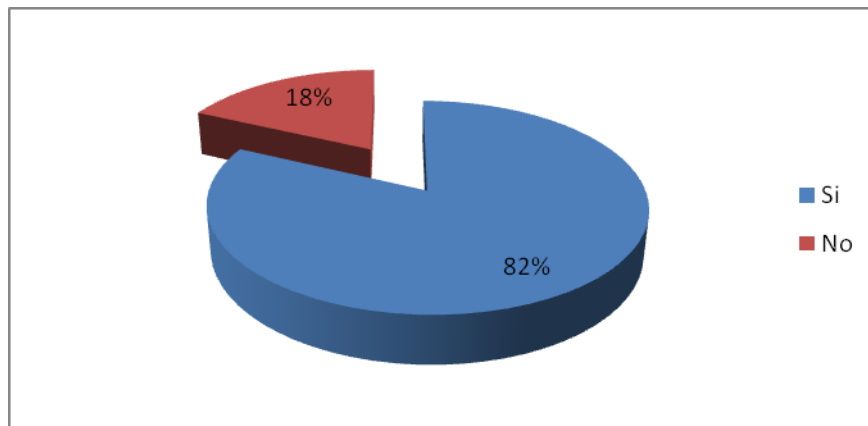
8. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la DINSE?



Un 68% califica la comunicación interna como inadecuada o irregular, por lo que se considera una DEBILIDAD ALTA.

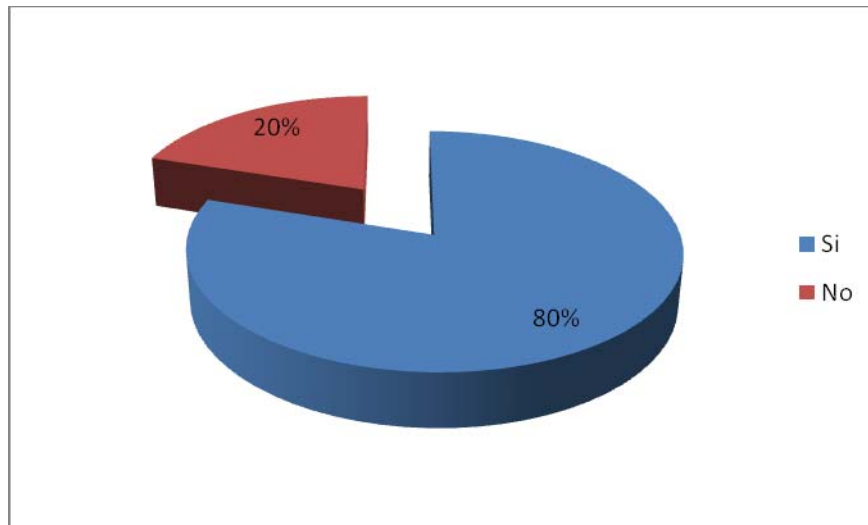
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

1. ¿Se encuentran definidos los procesos del área?



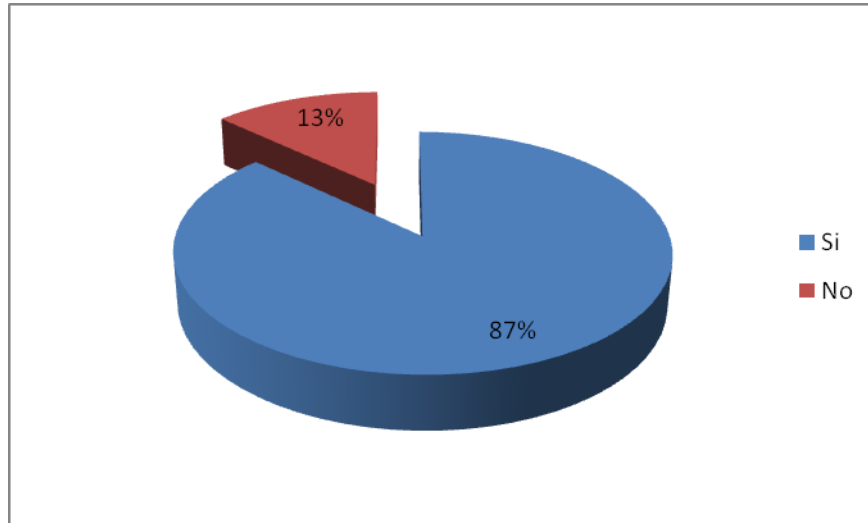
El contar con los procesos definidos representa una FORTALEZA ALTA, así las personas que se contratan para reforzar el trabajo cuentan con un apoyo documentado.

2. ¿Se respetan los procesos?



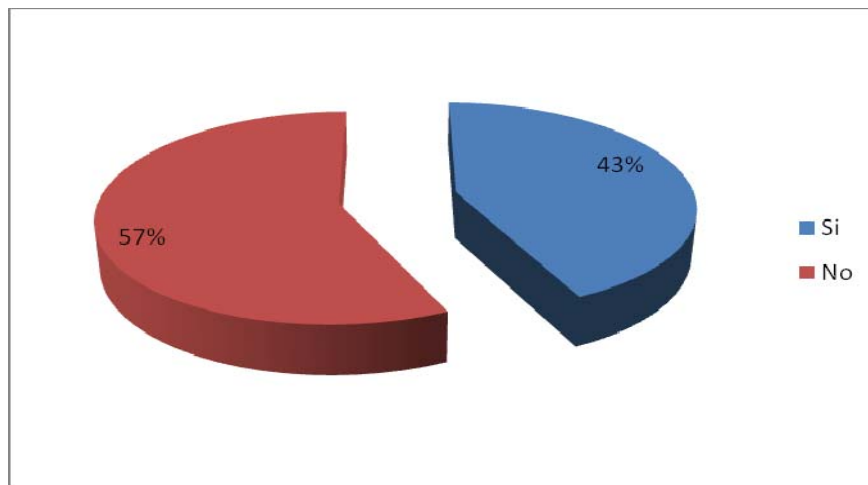
Un 80% considera que si se respetan los procesos por lo que existe una FORTALEZA ALTA para la Organización cuando la gente conoce y respeta los procesos en los que participa.

3. ¿Se encuentran definidos roles y responsabilidades en el área?



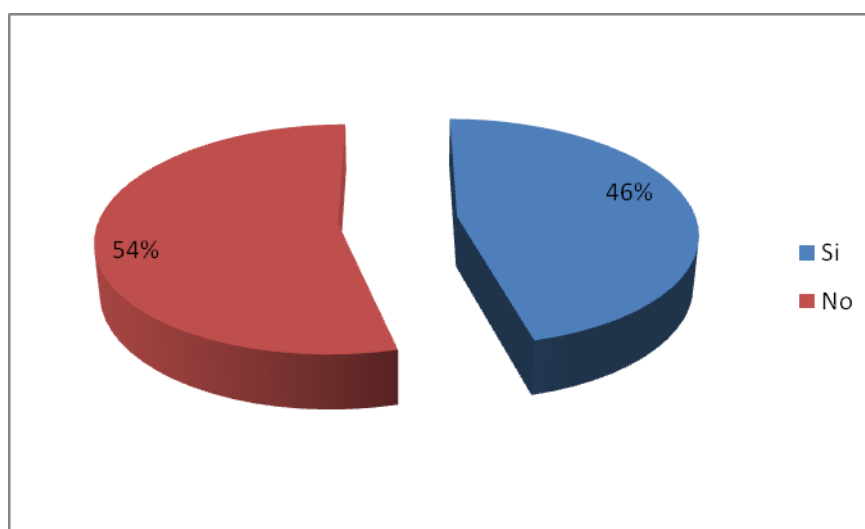
El 87% de respuestas positivas respecto de la pregunta, indica una FORTALEZA ALTA, en esta Dirección se tienen claras las responsabilidades y los roles.

4. ¿Existe coordinación entre el área y demás instancias de la DINSE?



El 57% considera que no existe coordinación, es una DEBILIDAD ALTA, pues podrían haber tareas duplicadas o desconocimiento de los procesos que cruzan las Direcciones.

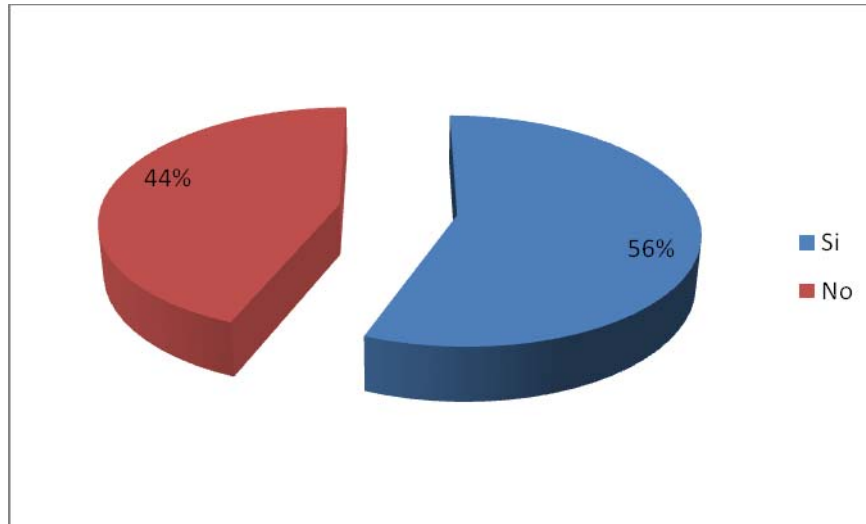
5. ¿Existe comunicación entre el área y demás instancias de la DINSE?



Existe una DEBILIDAD MEDIA y por la misma razón de la pregunta anterior se debería trabajar en este aspecto.

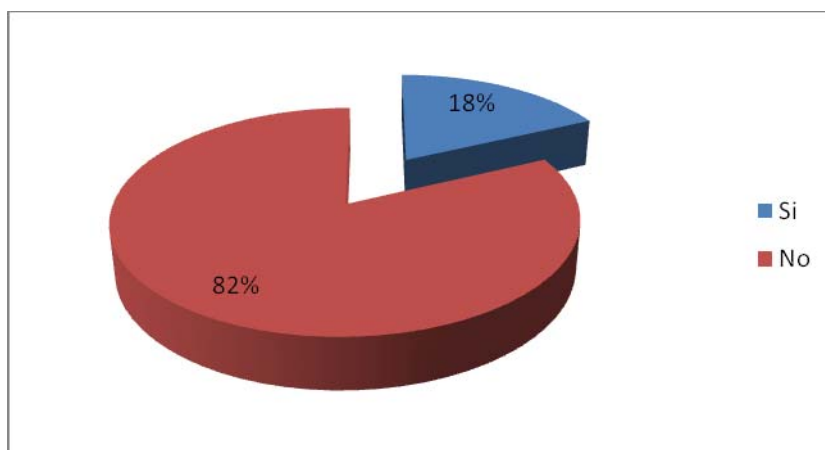
DIRECCIÓN FINANCIERA

1. ¿Se encuentran definidos los procesos del área?



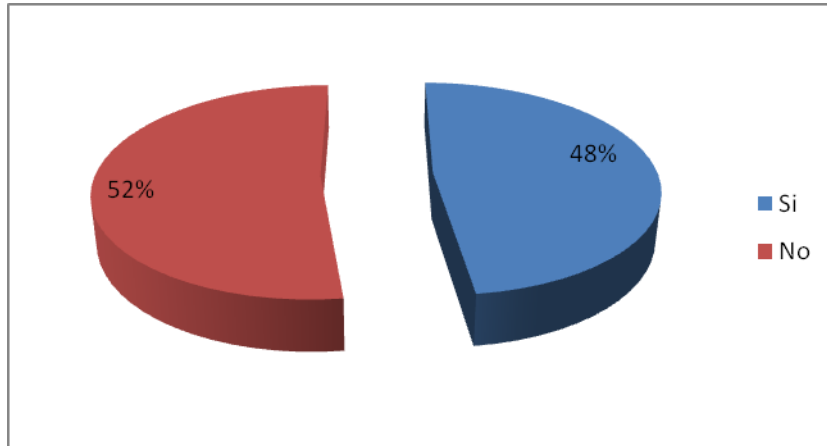
Un 44% indican que no se encuentran definidos los procesos, entonces hay una DEBILIDAD MEDIA, que resalta la necesidad de documentarlos y difundirlos.

2. ¿Se encuentran definidos roles y responsabilidades en el área?



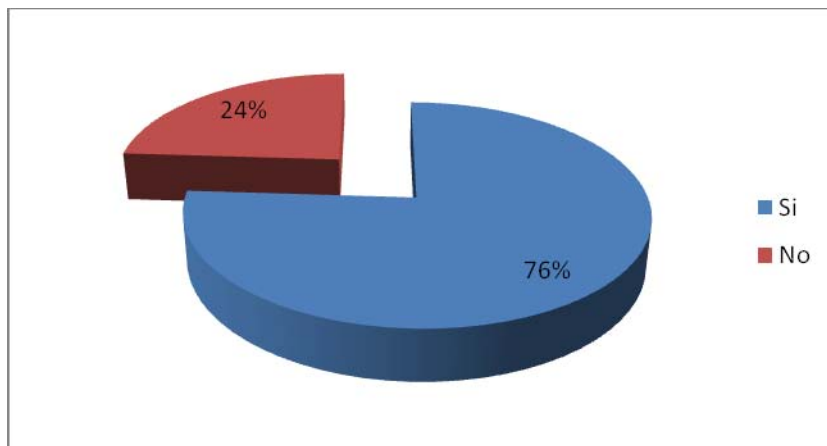
Hay una DEBILIDAD ALTA que genera roces y malos entendidos en la gente.

3. ¿Existe coordinación entre el área y demás instancias de la DINSE?



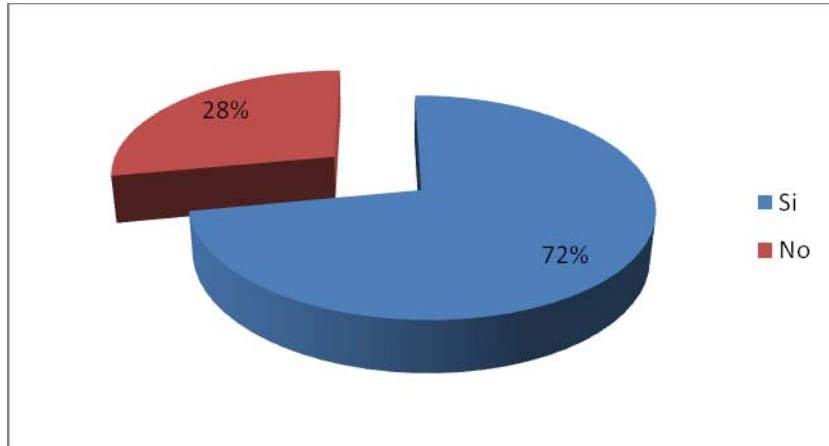
Un 52% indica que no existe coordinación interna. Es una DEBILIDAD MEDIA, puede tener una relación con las respuestas de la pregunta anterior, ante lo cual los niveles directivos deben tomar acciones.

4. ¿Existe un control adecuado de los gastos?



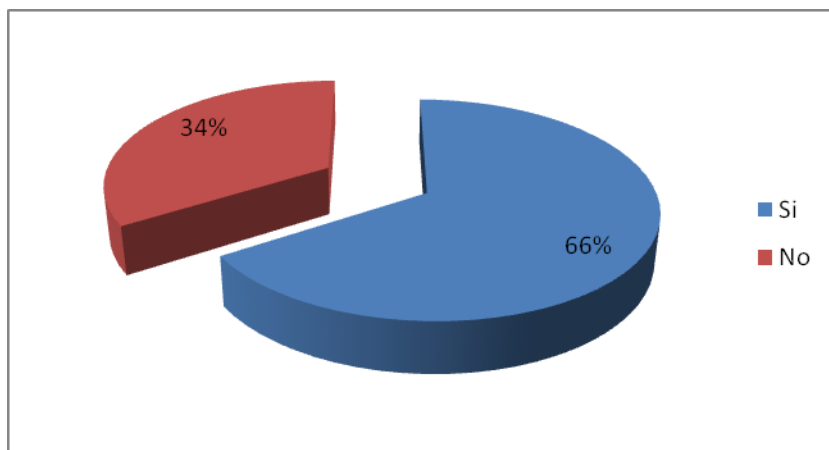
Un 76% opina que si existe un control adecuado de los gastos, entonces existe una FORTALEZA ALTA, que debe mantenerse o mejorarse de ser posible.

5. ¿Existe un control presupuestario?



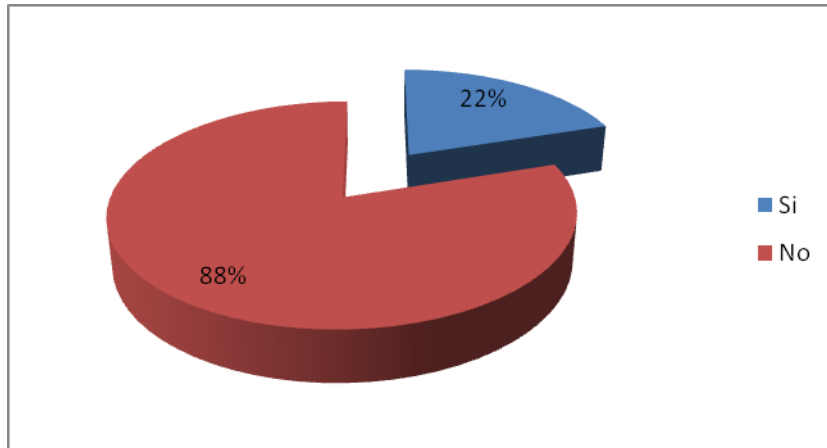
Con un 72% de respuestas negativas, existe una DEBILIDAD ALTA, esto se presenta por la injerencia del factor político, por el cual se tienen que realizar gastos no previstos.

6. ¿Existen las herramientas necesarias para realizar su trabajo?



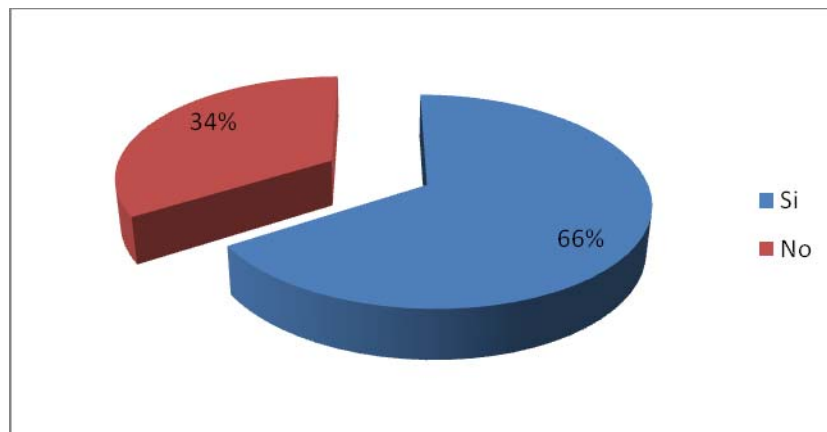
Un 66% de respuestas positivas indican que existe una FORTALEZA MEDIA. Gracias a las nuevas instalaciones mobiliarias y tecnológicas que se ha dado en esta administración.

7. ¿Existen manuales de contabilidad?



El 88% de respuestas negativas a la pregunta, indica que hay una DEBILIDAD ALTA, podrían causar inconsistencia en la información contable si no se maneja una misma metodología.

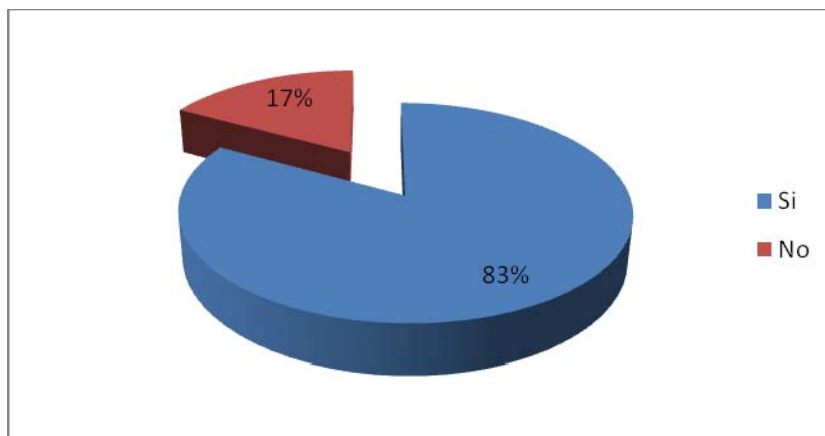
8. ¿Existe una planificación adecuada en el área?



El 66% cree que sí existe una planificación adecuada, por lo que existe una FORTALEZA MEDIA. Sin embargo esta fortaleza puede debilitarse por la falta de coordinación con otras áreas identificada.

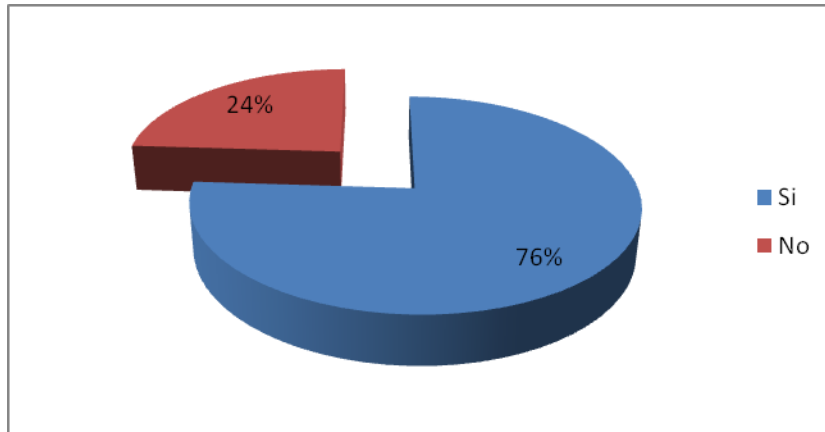
DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA

1. ¿Se encuentran definidos los procesos del área?



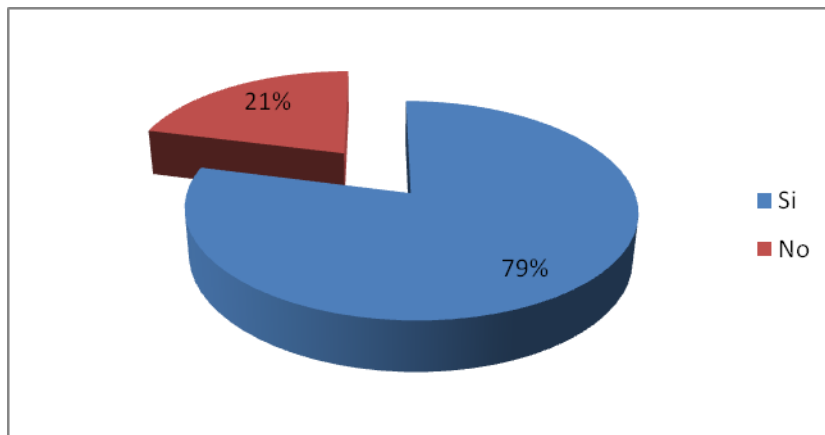
Con un 83% que indica "sí", hay una FORTALEZA ALTA, por la documentación de los procesos, por lo que la gente conoce las entradas y salidas de la Dirección.

2. ¿Se respetan los procesos?



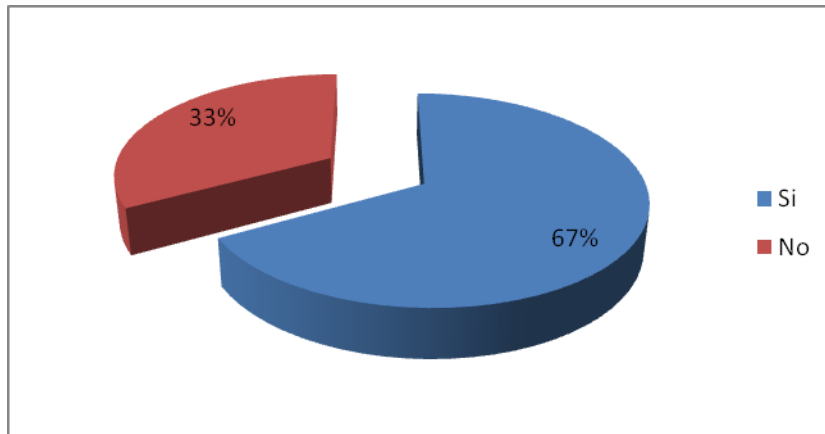
Un 76% de respuestas positivas indica que existe una FORTALEZA MEDIA, que debe ser reforzada.

3. ¿Se encuentran definidos roles y responsabilidades en el área?



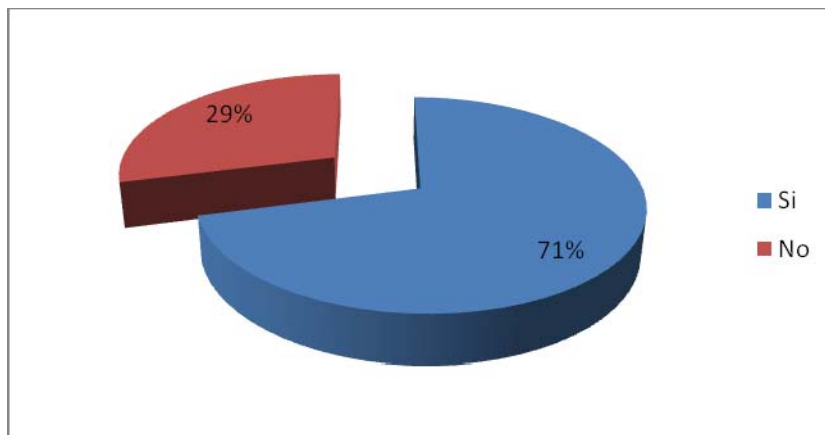
El 79% de respuestas "si" a esta pregunta indica que existe una FORTALEZA MEDIA, porque las personas conocen sus responsabilidades y por lo tanto el trabajo se desempeña de mejor manera.

4. ¿Existe una adecuada planificación del área?



El 67% de respuestas positivas indica que se presenta una FORTALEZA MEDIA porque la gente identifica las reuniones del área, sin embargo estas no mantienen su frecuencia.

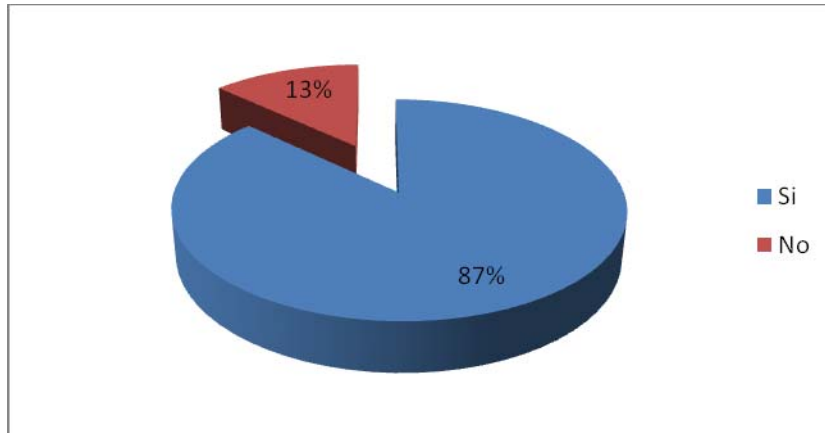
5. ¿Existe una adecuada comunicación y coordinación con el resto de áreas?



En el caso de la comunicación y coordinación hay una FORTALEZA MEDIA, que debe ser reforzada.

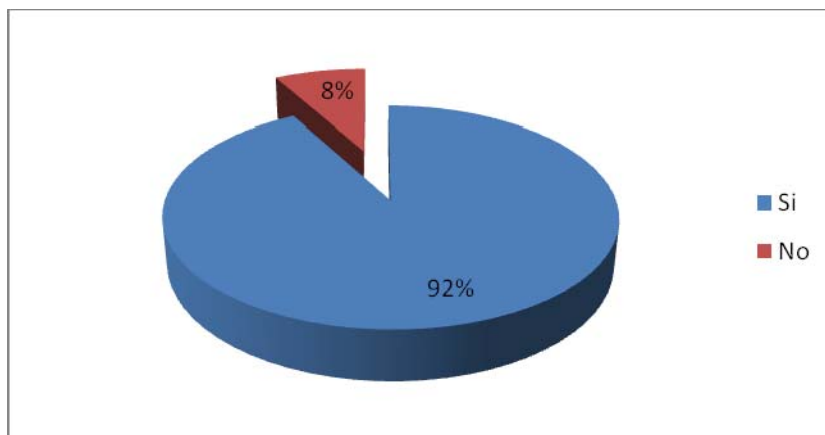
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Se encuentran definidos los procesos del área?



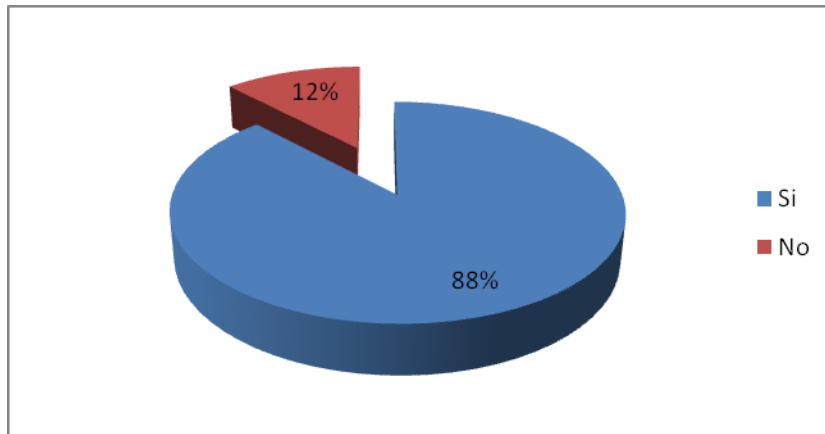
El 87% indican que sí se encuentran definidos los procesos por lo que se identifica una FORTALEZA ALTA, pues la gente conoce sus procesos.

2. ¿Se respetan los procesos?



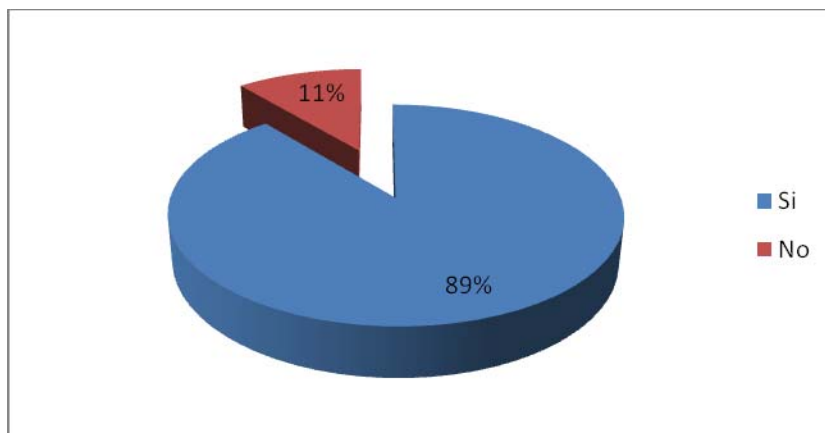
En esta respuesta, un 92% indica que “sí” por lo tanto hay una FORTALEZA ALTA, pues facilita el desempeño de los mismos.

3. ¿Se encuentran definidos roles y responsabilidades en el área?



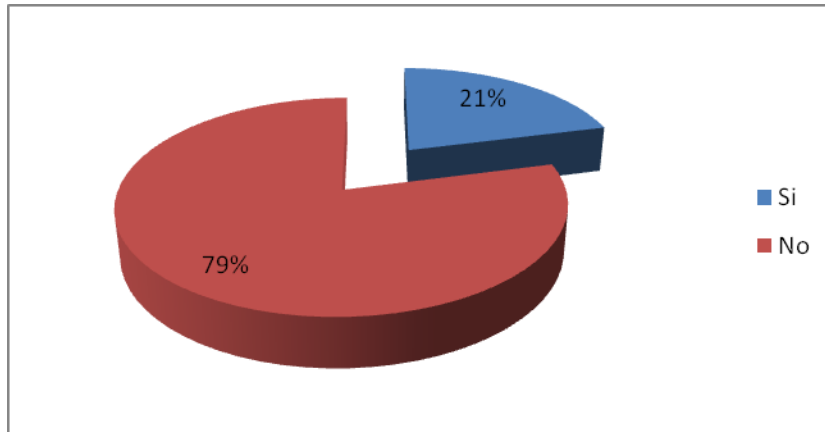
El 88% de respuestas positivas indica una FORTALEZA ALTA, de esta manera las personas del área conocen su responsabilidad y con quien desarrollar el trabajo.

4. ¿Existe una adecuada planificación del área?



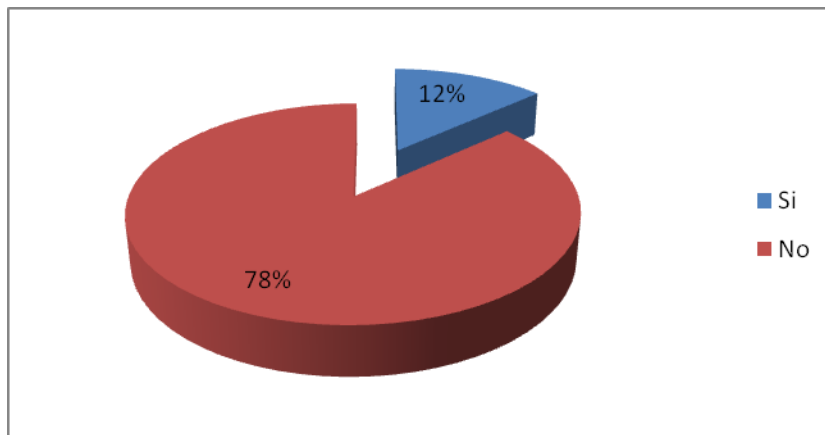
El 89% indica que sí existe una adecuada planificación por lo que es una FORTALEZA ALTA que mantiene esta Dirección al reunirse permanentemente con los colaboradores.

5. ¿Existe una adecuada comunicación y coordinación con el resto de áreas?



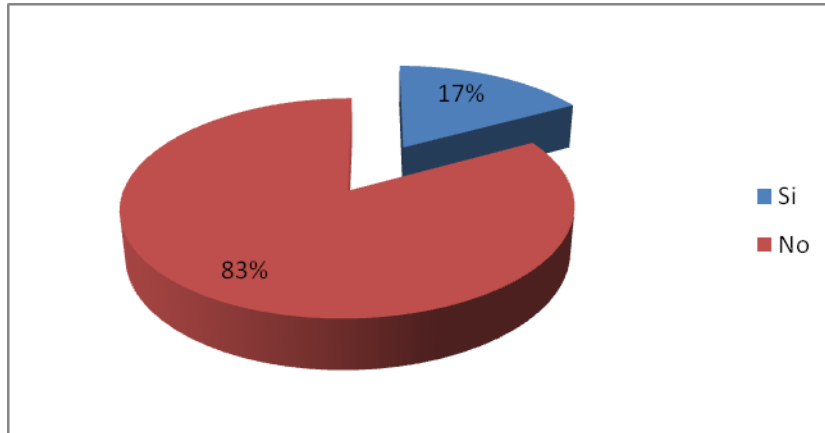
El 79% responde que “no” por lo tanto hay una DEBILIDAD ALTA, que corresponde a las respuestas a esta misma pregunta de otras áreas.

6. ¿Existe un manual de puestos?



Un 78% de respuestas negativas indica que existe una DEBILIDAD ALTA que al ser en cierto modo responsabilidad de esta Dirección, el que no se tenga este documento del área, implica que del resto de direcciones tampoco se conoce la existencia del mismo.

7. ¿Existe un sistema de evaluación del personal?



El 83% indica que “no”, por lo tanto existe una DEBILIDAD ALTA, pues la evaluación permite conocer los aspectos que deben ser reforzados en el desempeño de las personas.

Luego de estas encuestas, se ha procedido a realizar las Matrices de Impacto Externa e Interna en donde se identificarán de manera numérica el peso de cada pregunta en la Organización.

Con este análisis se pueden identificar los propósitos estratégicos con los cuales se trata de minimizar las Amenazas, contrarrestar las Debilidades y por el contrario mantener o mejorar las Fortalezas y aprovechar al máximo las Oportunidades (FODA).

TABLA N° 1. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

| | | OPORTUNIDAD | | | AMENAZA | | | IMPACTO | | |
|---|--|-------------|-------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| | | alto | medio | bajo | alto | medio | bajo | alto | medio | bajo |
| | Proveedores | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Conoce usted los procesos de atención a proveedores de la DINSE? | | | | X | | | 5 | | |
| 2 | ¿En qué grado cree usted que se pueden mejorar los procesos de la DINSE? | | | | X | | | 5 | | |
| 3 | ¿Cómo calificaría usted el servicio recibido de la DINSE, en su relación como proveedor? | | | | X | | | 5 | | |
| 4 | ¿Cómo calificaría los tiempos de respuesta de la DINSE en sus requerimientos como proveedor? | | | | X | | | 5 | | |
| 5 | ¿Continuaría usted trabajando para la DINSE en estos próximos meses? | | | | X | | | 5 | | |
| | | | | | | | | | | |
| | Clientes | | | | | | | | | |
| 1 | Ha cumplido sus expectativas la obra entregada por la DINSE? | | | | X | | | 5 | | |
| 2 | ¿Cree usted que la DINSE ha cumplido con su ofrecimiento inicial respecto de la obra recibida? | | | | | X | | | 3 | |
| 3 | ¿Se han cumplido los tiempos ofrecidos en la entrega de la obra? | | | | X | | | 5 | | |
| 4 | ¿Cómo calificaría el apoyo recibido por parte de la DINSE? | | | | | X | | | 3 | |
| 5 | ¿Cuál es su apreciación del trabajo realizado por la DINSE en estos últimos meses? | | X | | | | | | 3 | |

TABLA N° 2. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

| | | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|-----------------------|--|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| | | alto | medio | bajo | alto | medio | bajo | alto | medio | bajo |
| GERENCIAL | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Conoce usted la Visión de DINSE? | | | | X | | | 5 | | |
| 2 | ¿Conoce usted la Misión de DINSE? | | | | X | | | 5 | | |
| 3 | ¿Cuáles son los Valores de DINSE ? | | X | | | | | | 3 | |
| 4 | ¿Conoce usted los Propósitos de DINSE ? | | | | X | | | | | 1 |
| 5 | ¿Se siente usted identificado con los propósitos de DINSE? | | | | X | | | | | 1 |
| 6 | ¿Cuenta la DINSE con un organigrama? | X | | | | | | 5 | | |
| 7 | ¿Considera funcional el organigrama? | X | | | | | | 5 | | |
| 8 | ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la DINSE? | | | | X | | | 5 | | |
| ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Se encuentran definidos los procesos del área? | X | | | | | | 5 | | |
| 2 | ¿Se respetan los procesos? | X | | | | | | 5 | | |
| 3 | ¿Se encuentran definidos roles y responsabilidades en el área? | X | | | | | | 5 | | |
| 4 | ¿Existe coordinación entre el área y demás instancias de la DINSE? | | | | X | | | 5 | | |
| 5 | ¿Existe comunicación entre el área y demás instancias de la DINSE? | | | | | X | | | 3 | |
| FINANCIERO | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Se encuentran definidos los procesos del área? | | | | | X | | | 3 | |
| 2 | ¿Se encuentran definidos roles y responsabilidades en el área? | | | | X | | | 5 | | |
| 3 | ¿Existe coordinación entre el área y demás instancias de la DINSE? | | | | | X | | | 3 | |
| 4 | ¿Existe un control adecuado de los gastos? | X | | | | | | 5 | | |
| 5 | ¿Existe un control presupuestario? | | | | X | | | 5 | | |
| 6 | ¿Existen las herramientas necesarias para realizar su trabajo? | | X | | | | | | 3 | |
| 7 | ¿Existen manuales de contabilidad? | X | | | | | | 5 | | |
| 8 | ¿Existe una planificación adecuada en el área? | | X | | | | | | 3 | |

| ... MATRIZ DE IMPACTO INTERNA | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|-----------|-------|------|-----------|-------|------|---------|-------|------|
| INFRAESTRUCTURA | | Fortaleza | | | Debilidad | | | Impacto | | |
| | | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| 1 | ¿Se encuentran definidos los procesos del área? | X | | | | | | 5 | | |
| 2 | ¿Se respetan los procesos? | | X | | | | | | 3 | |
| 3 | ¿Se encuentran definidos roles y responsabilidades en el área? | | X | | | | | | 3 | |
| 4 | ¿Existe una adecuada planificación del área? | | X | | | | | | 3 | |
| 5 | ¿Existe una adecuada comunicación y coordinación con el resto de áreas? | | X | | | | | | 3 | |
| RECURSOS HUMANOS | | | | | | | | | | |
| 1 | ¿Se encuentran definidos los procesos del área? | X | | | | | | 5 | | |
| 2 | ¿Se respetan los procesos? | X | | | | | | 5 | | |
| 3 | ¿Se encuentran definidos roles y responsabilidades en el área? | X | | | | | | 5 | | |
| 4 | ¿Existe una adecuada planificación del área? | X | | | | | | 5 | | |
| 5 | ¿Existe una adecuada comunicación y coordinación con el resto de áreas? | | | | X | | | 5 | | |
| 6 | ¿Existe un manual de puestos? | | | | X | | | 5 | | |
| 7 | ¿Existe un sistema de evaluación del personal? | | | | X | | | 5 | | |

Tabla N° 3. FODA

| ELEMENTOS DEL ANÁLISIS FODA | |
|--|--|
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>1.- Declaraciones de emergencia en varias regiones</p> <p>2.- Apertura del Ministro a la DINSE</p> <p>3.- Cambios políticas estatales en favor de la educación.</p> <p>4.- Incremento del presupuesto para la educación.</p> <p>5.- Modernización del estado</p> <p>6.- Crecimiento de la obra escolar</p> | <p>1.- Gobiernos seccionales asuman el manejo de la educación</p> <p>2.- Inestabilidad política</p> <p>3.- Mal manejo de los recursos de los convenios firmados (afectación a imagen).</p> <p>4.- No provisión de los recursos económicos oportunamente</p> <p>5.- Presión política para asignación de obras</p> <p>6.- Incumplimiento del gobierno central del porcentaje de la educación.</p> <p>7.- No continuidad de la Dirección.</p> <p>8.- Mala imagen por desinformación en los medios y por no cumplimiento de los objetivos.</p> |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <p>1.- Cumplido y superado los planes anuales</p> <p>2.- Liderazgo de la Dirección</p> <p>3.- Transparencia en las contrataciones</p> <p>4.- Enfoque participativo de los Directores hacia los colaboradores</p> <p>5.- Culminación de las obras en tiempo establecido</p> <p>6.- Dotación de herramientas para el cumplimiento del trabajo.</p> <p>7.- Gestión sobre los recursos extra presupuestarios</p> <p>8.- Reactivado la imprenta del ministerio</p> <p>9.- Fiscalización con recurso interno</p> | <p>1.- Falta de actitud</p> <p>2.- Falta de capacitación</p> <p>3.- Temor al cambio</p> <p>4.- Tecnología en proceso de implementación.</p> <p>5.- Procesos sin documentación y aplicación</p> <p>6.- Procesos burocráticos poco eficientes</p> <p>7.- No hay un sistema de evaluación</p> <p>8.- Debilidad en la estructura organizacional vertical.</p> <p>9.- Roles y responsabilidades no se aplican de acuerdo a la estructura organizacional definida.</p> <p>10.- Mal clima organizacional</p> <p>11.- No hay trabajo en equipo</p> |

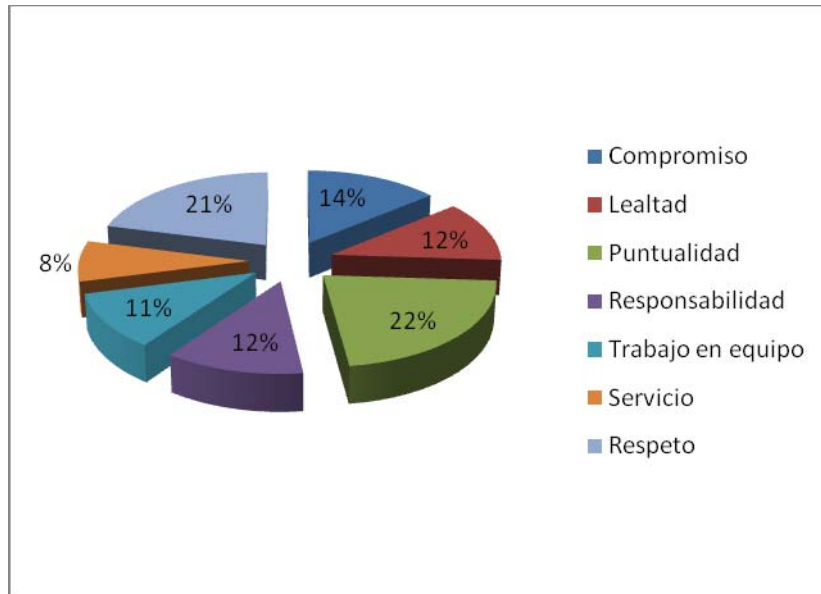
TABLA N° 4. PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

| . DETERMINACIÓN DE PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS | |
|---|--|
| Relación de O y A | No. PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS |
| Con Fortalezas: FO y FA | |
| F8, O1, O6, A8 | 1 Prestacion de servicios que regulen precios en el mercado tanto en material escolar como en productos de impresión |
| F1, F7, O3, O4, A1, A4, A6 | 2 Gestionar recursos a traves de presentación de proyectos de infraestructura |
| A1, A2, F5, O4, O6; A1, A8 | 3 Cumplimiento del presupuesto institucional |
| F1, F2, F5, F9, O2, A2, A5 | 4 Cumplimiento del plan decenal |
| Con Debilidades: DO y DA | |
| D6, D7, A3, A8, O6 | 5 Implementar y mantener evaluaciones sistemáticas con indicadores de gestión. |
| D6, D8, A8, O4 | 6 Difundir las obras realizadas |
| D4, D5, S11, A8, O4 | 7 Implementar un proceso de administracion de los proyectos |
| D2, A1, A8, O4, O6 | 8 Mejorar las condiciones tecnicas de los funcionarios |
| D1, D2, D10, A1, A8, O2, O4, O6 | 9 Mejorar el clima laboral |
| D4, D56, O5, O6, A1, A8 | 10 Desarrollar una base tecnologica |
| D5, D6, D7, A1, A8, A2, A4, A5, A6, A7 | 11 Optimización de los procesos |
| D1, D6, D7, D11, A1, A8, O2, O4, O6 | 12 Medir la eficiencia de la ejecución de los procesos |
| D1, D2, D10, D11, A3, A8 | 13 Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios de la DINSE |
| D6, D8, D9, D10, D11, O4, O5 | 14 Mejorar la Estructura organizacional |

A continuación se procede a realizar el Direccionamiento Estratégico para la DINSE.

De acuerdo a los resultados sobre principios y valores que existen en la empresa son:

Gráfico N° 10. Principios y valores de la DINSE



Elaborado por: Mabel Erazo V.

Con lo cual se elabora la siguiente matriz axiológica:

TABLA N° 5. MATRIZ AXIOLÓGICA

| VALORES | ACTORES O GRUPOS DE REFERENCIA | | | | | |
|-------------------|--------------------------------|-------------|-------------|----------|----------------|-----------|
| | CLIENTES | PROVEEDORES | COMPETENCIA | GOBIERNO | MEDIO AMBIENTE | EMPLEADOS |
| Compromiso | X | X | | X | X | X |
| Lealtad | X | X | | X | X | X |
| Puntualidad | X | | | | | X |
| Responsabilidad | X | X | | X | X | X |
| Trabajo en equipo | | | | | | X |
| Servicio | X | X | | X | X | |
| Respeto | X | X | X | X | X | X |

COMPROMISO:

Hacer bien las cosas, fundamentándose en la normativa institucional, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando, fundamentando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas y específicas.

Con clientes.- para entregar el producto que se ajuste a las necesidades del cliente y lograr su satisfacción.

Con proveedores.- logrando relaciones “gana-gana” de largo plazo.

Con gobierno.- para apoyar su política social y que las obras entregadas sean de beneficio popular.

Con medio ambiente.- el compromiso de cuidar la naturaleza presente en todas las actividades de la DINSE.

Con empleados.- mantener el ambiente y la relación adecuada entre la Entidad y sus colaboradores.

LEALTAD:

Se garantiza la consolidación y mejoramiento de la Institución manteniendo los valores y el fortalecimiento del Recurso Humano.

Con clientes.- para entregar las obras ajustadas a su requerimiento y/o al acuerdo con la comunidad y la DINSE.

Con proveedores.- el manejo de la información y las propuestas recibidas de manera adecuada cuidando la relación comercial.

Con gobierno.- para soportar la consecución de la política gubernamental respecto de las obras escolares.

Con medio ambiente.- el cuidado del medio como política interna invariable.

Con empleados.- mantener una relación de lealtad resulta imprescindible en el ambiente laboral.

PUNTUALIDAD:

Se considera la puntualidad como un valor fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas.

Con clientes.- en temas de pagos y cumplimiento de compromisos es importante para mantener una relación adecuada.

Con empleados.- en temas de asistencia y de desempeño de tareas para generar una cultura de trabajo y también los controles necesarios.

RESPONSABILIDAD:

Cumplir con eficiencia y eficacia nuestro rol personal e institucional.

Con clientes.- el cumplimiento de compromisos adquiridos con eficiencia y eficacia.

Con proveedores.- cumplir con los roles establecidos adecuadamente.

Con gobierno.- efectuar los planes acorde a los requerimientos de la autoridad gubernamental.

TRABAJO EN EQUIPO:

Las acciones a realizarse deben ser el producto del consenso y la labor mancomunada.

Con empleados.- un trabajo conjunto y encaminado hacia el mismo objetivo deben ser permanentes factores del clima organizacional.

SERVICIO:

Dirigir las acciones orientadas a la satisfacción de las necesidades de los demás, a fin de obtener el bien común.

Con clientes.- la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios finales, establecido como guía del trabajo diario.

RESPETO:

Las relaciones interpersonales al interior de la institución se sustentará en el respeto y la consideración, generando un ambiente de trabajo apropiado.

Con clientes.- la relación basada en este valor genera un ambiente propicio para ambas partes.

Con proveedores.- una relación de respeto permite un desenvolvimiento eficaz de las tareas llevadas a cabo conjuntamente.

Con competencia.- ejecutar las acciones con respeto frente a la competencia incrementa la credibilidad de la Entidad ante la comunidad.

Con gobierno.- mantener las actividades dentro de un marco de respeto hacia las autoridades.

Con medio ambiente.- realizar las tareas con prudencia y cuidado de los recursos naturales.

Con empleados.- el respeto a las individualidades de criterio, opinión y profesionalismo promoviendo el mejor ambiente laboral.

VISIÓN:

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Visión es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado. Se debe incorporar tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno. Debe ser alcanzable y real.

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- a) Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, misma que establece el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- b) Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la Institución.

En la Visión Estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio.-... todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia dónde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos Institucionales.

La visión proporciona una guía acerca de qué núcleo preservar y hacia qué futuro estimular el progreso. Pero visión se ha convertido en una de las palabras más sobre-utilizadas y menos entendidas del lenguaje, evocando diferentes imágenes a diferentes personas: valores profundamente arraigados, logros excepcionales, vínculos sociales, metas exhilarantes, fuerzas motivadoras, o razones de ser. Nosotros recomendamos un marco conceptual para definir visión, para agregar claridad y rigor a los conceptos vagos que giran alrededor de este término de moda y para dar una guía práctica para articular una visión coherente dentro de una organización. El futuro visualizado es lo que aspiramos a llegar a ser, a lograr, a crear – algo que requerirá de cambio y progreso significativos para lograrse.

Fuente: www.iaf-workd.org/vision.html

La Visión actual de la DINSE es:

“Ser la institución líder en la generación de bienes y servicios educativos de calidad, contando con recursos humanos calificados y con capacidad de gestión, contribuyendo al desarrollo educativo del país”.

Considerando que cumple lo indicado en la definición de Visión, se sugiere mantenerla.

MISIÓN:

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», *"la **misión** de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"* [1].

Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la **misión**, que *"este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"* [2].

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Perriáñez, autores del libro «Administración y Dirección», la *"**misión** o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de porqué existe la compañía"* [3].

Para Jack Fleitman, autor del libro «Negocios Exitosos», el **concepto de misión** *"suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión"* [4].

Según el profesor Rafael Muñoz Gonzales, autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la **misión** *"define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas"*. Además, según el mencionado autor, la **misión** proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado esta la empresa, quiénes son sus clientes y con quién esta compitiendo; por tanto y a su criterio, *"sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica"* [5].

Para Stanton, Etzel y Walker, autores del libro «Fundamentos de Marketing», la **misión** de una organización *"enuncia a que clientes sirve, que necesidades*

satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su **misión** con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen [6].

Finalmente, (y resulta conveniente tomarlo en cuenta) el «Diccionario Enciclopédico Océano» define el término **misión** como la "obra que una persona o colectividad se siente impelida a realizar" [7].

La Misión de la DINSE es:

La Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE, es la entidad encargada de la Planificación y mejoramiento de la infraestructura educativa, equipamiento tecnológico y mobiliario estudiantil, su supervisión y fiscalización; fabricación y comercialización de material escolar, contribuyendo al desarrollo educativo del país.

Dado que cumple las definiciones dadas, se sugiere mantener la Misión.

Objetivo General

La Dirección Nacional de Servicios Educativos - DINSE como unidad ejecutora aporta al mejoramiento de la calidad de los servicios de infraestructura educativa, equipamiento tecnológico, mobiliario estudiantil y material escolar; contribuyendo de esta manera al progreso de la educación del país.

Objetivos Específicos

- Determinar las necesidades básicas de los establecimientos educativos a nivel nacional en lo referente a infraestructura educativa, equipamiento tecnológico, mobiliario estudiantil y material escolar.

[1]: Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», de Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, McGraw Hill, 2004, Pág. 211.

[2]: Del libro: «Organización de Empresas», Segunda Edición, de Franklin Enrique, McGraw Hill, 2004, Pág. 177.

[3]: Del libro: «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 244.

[4]: Del libro: «Negocios Exitosos», de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 283.

[5]: Del sitio web: Marketing-XXI.com, de Rafael Muñiz G., Sección: [Estrategias de Marketing - La dirección estratégica](#)

[6]: Del libro: «Fundamentos de Marketing», 13a Edición, de Stanton, Etzel y Walker, McGraw Hill, 2004, Pág. 668.

[7]: Del «Diccionario Enciclopédico»: Océano, Edición 1997, Pág. 1074.

- Cubrir la demanda de infraestructura educativa, equipamiento tecnológico, mobiliario estudiantil y material escolar.
- Realizar la supervisión, mantenimiento y fiscalización de obras de infraestructura educativa a nivel nacional.

De crecimiento:

- Prestar servicios que regulen precios en el mercado tanto en material escolar como en productos de impresión
- Presentar proyectos de Infraestructura
- Cumplir el plan decenal
- Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios de la DINSE
- Mejorar la Estructura organizacional
- Mejorar las condiciones técnicas de los funcionarios
- Mejorar el clima laboral
- Desarrollar una base tecnológica

De mantenimiento

- Difundir las obras realizadas a nivel nacional y otras actividades para transparentar el trabajo realizado dentro de la institución
- Cumplir el Plan Decenal
- Implementar y mantener evaluaciones con indicadores de gestión
- Implementar un proceso de administración de los proyectos (metodológico y herramienta)
- Optimizar los procesos (comenzando por los críticos)
- Medir la eficiencia de la ejecución de los procesos: tiempo, de efectividad, satisfacción al usuario

De disminución

- Controlar el gasto corriente.

Políticas

De Gestión:

- Las construcciones escolares se ejecutarán en base al cumplimiento de estándares existentes de control y calidad.
- La infraestructura se orientará hacia los establecimientos educativos de los sectores más vulnerables del país.
- Se establecerá estándares de calidad para la construcción de infraestructura física educativa, a nivel nacional.
- Se equipará a los locales educativos en función de la demanda, y en base a investigación de campo.
- Se dotará a los establecimientos educativos, de equipos que incorporen tecnología actualizada.
- Se producirá y comercializará material educativo, textos y cuadernos de calidad y a bajo costo.
- Se propenderá que los servicios lleguen preferentemente a los sectores marginales de la población escolar.
- La Institución difundirá los servicios que brinda.

De Dirección Nacional

- Mantener reuniones periódicas con todas las direcciones de área una vez al mes.

- Realizar un seguimiento de los propósitos estratégicos trimestralmente.
- Generar un plan de control financiero de los proyectos con revisiones mensuales.
- Realizar planificación anual de las obras de infraestructura a ejecutarse.
- Evaluar trimestralmente la gestión de las áreas.
- Implementar y evaluar los POA anuales de las áreas.
- Mejorar la metodología de las reuniones para conseguir mejores acuerdos y resultados a la gestión.

De Administración

- Definir un manual de procedimientos del área administrativa.
- Implementar una metodología de presentación de informes para la Dirección Nacional.
- Implementar las herramientas necesarias para el control de las actividades del personal.
- Brindar las facilidades de recursos disponibles en cuanto a material, implementos y equipamiento para el trabajo del personal.
- Establecer las reglas de presentación, asistencia y seguridad del personal de la Institución.
- Mejorar permanentemente los procesos administrativos.

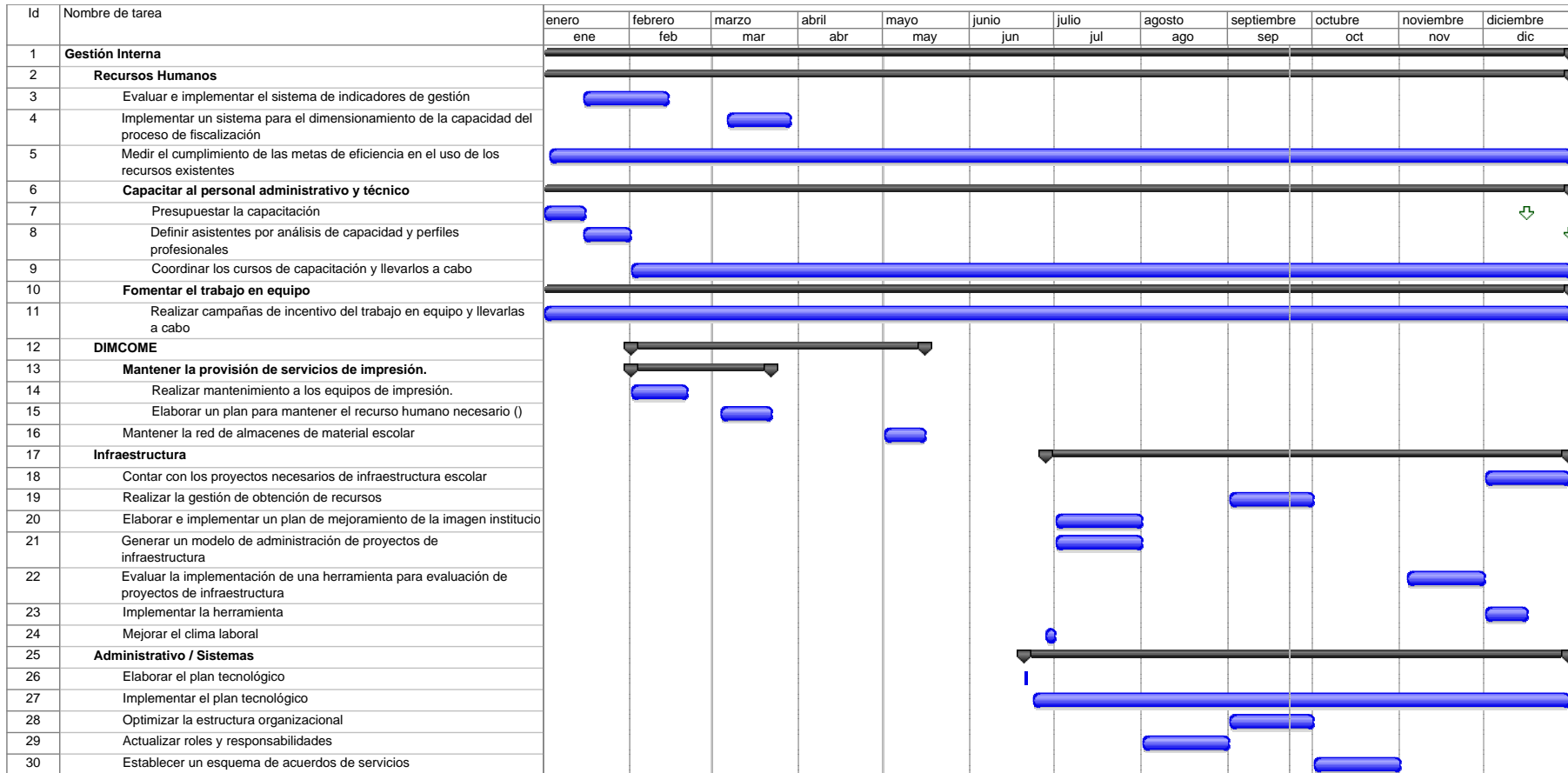
De Finanzas

- Implementar un control presupuestario mensual sobre el gasto de inversión en obras.
- Implementar un control del gasto corriente.
- Implementar reuniones semanales con el personal del área.
- Mejorar la metodología de las reuniones para conseguir acuerdos y soluciones.
- Implementar una metodología de entrega de información financiera a la Dirección Nacional.
- Capacitar al menos trimestralmente al personal del área con temas afines a las labores.

De Infraestructura

- Realizar un seguimiento mensual al POA del área.
- Implementar reuniones semanales con el personal del área.
- Capacitar al menos una vez al semestre al personal del área en temas afines.
- Realizar encuestas de satisfacción de las obras entregadas a la comunidad.
- Implementar un sistema de información oportuna a la Dirección Nacional.

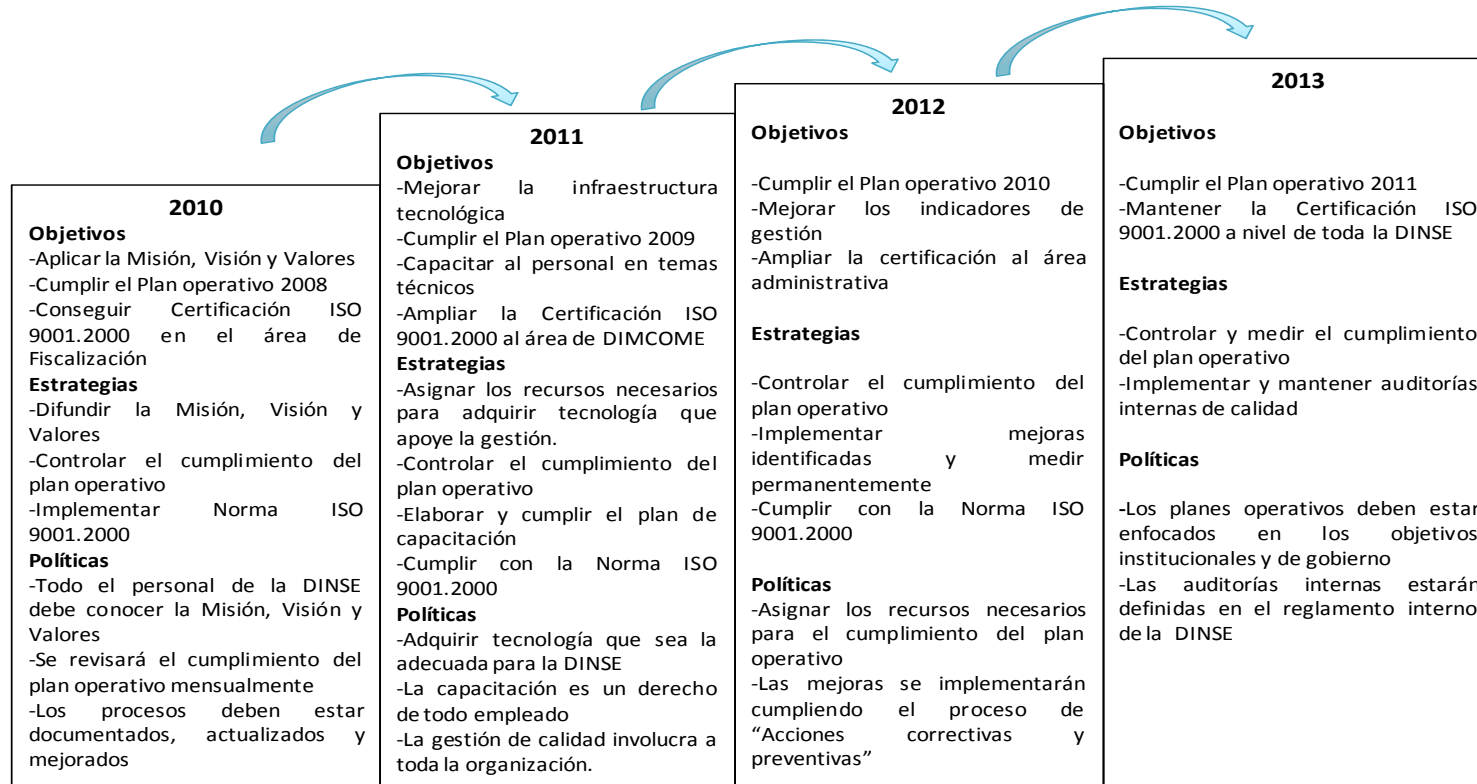
GRÁFICO N° 11. PLAN OPERATIVO 2010



Elaborado por: Mabel Erazo

Gráfico N° 12 MAPA ESTRATÉGICO DINSE 2010-2013

VISIÓN: Ser una institución líder en la generación de bienes y servicios educativos de calidad, contando con recursos humanos calificados y con capacidad de gestión, contribuyendo al desarrollo educativo del país.



MISIÓN: La Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE, es la entidad encargada de la Planificación y mejoramiento de la infraestructura educativa, equipamiento tecnológico y mobiliario estudiantil, su supervisión y fiscalización; fabricación y comercialización de material escolar, contribuyendo al desarrollo educativo del país.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

El presente capítulo tiene la finalidad de realizar un inventario de los procesos de la DINSE, el levantamiento y análisis de los principales procesos, con la finalidad de detectar las demoras, reprocesos e inconvenientes, para que los mismos sean sometidos a un plan de mejoramiento en el siguiente capítulo.

Se realizará un análisis de cada uno de los procesos, se definirán los más significativos en función del impacto sobre la eficiencia, los costos, el tiempo y los recursos, que utiliza y los servicios que entrega al cliente interno y externo.

Todo esto con un enfoque en la satisfacción de los usuarios finales de las obras que realiza la DINSE, como son contratistas, comunidad educativa, gobierno y funcionarios.

Adicionalmente se analizará los problemas de la gestión de personal, tecnología, comunicación, reprocesos innecesarios y cualquier otro tema que pueda requerir una mejora, también se establecerán los indicadores de eficiencia en tiempos y costos.

CADENA DE VALOR

La Dirección Nacional de Servicios Educativos cuenta con la siguiente cadena de valor para sus procesos:

DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS



Un proceso está compuesto por tres elementos definidos de la siguiente forma:

- **Entradas (Input):** Es el ingreso o el ítem que genera el inicio del proceso.
- **Procesos de transformación (process):** Son las actividades mismas que provocan la transformación de las entradas, dándoles un valor agregado.
- **Salidas (output):** Es el producto o servicio final que entrega el proceso y que bien puede ser el inicio de otro en el ambiente interno.

TABLA N° 6. INVENTARIO DE PROCESOS POR ÁREAS

| NIVEL | MACROPROCESOS | | PROCESO |
|---|---|--|--|
| 1. ESTRATEGICO | 1.1. Gestion estrategica de la DINSE | | 1.1.1 Planificación estragégica, monitoreo y control |
| | | | 1.1.2 Mejoramiento continuo |
| 2. OPERATIVO | 2.1 Gestión de estudios, proyectos, supervisión y fiscalización | Ejecución | Planificación de infraestructura |
| | | | Gestión de estudios y proyectos |
| | | | Financiamiento de proyectos |
| | | Control | Pago a proveedores (Contratos anticipos) |
| | | | Fiscalización |
| | | | Evaluación de proyectos |
| | 2.2 Gestión de Equipamiento | | Planificación de equipamiento |
| | | | Establecimiento de bases técnicas |
| | | | Pago a proveedores (Contratos anticipos) |
| | | | Recepción y entrega de equipamiento |
| | 2.3 Gestión de servicios de imprenta y publicaciones | Planificación | Elaboración de plan de producción |
| | | | |
| | | Ejecución | Producción |
| Control de calidad | | | |
| Empaque | | | |
| 2.4 Gestión de comercialización y almacenes | Planificación | Distribución | |
| | | Planificación de comercialización | |
| | Ejecución | Comercialización de material didáctico | |

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| 3. HABILITANTES | 3.1. Gestión de Administración de Recursos Humanos | Reclutamiento, selección, contratación de personal |
| | | Administración de la estructura funcional (Creación o supresión de cargos, ascensos, movimiento de personal) |
| | | Capacitación y desarrollo profesional |
| | | Evaluación del desempeño |
| | | Administración de los beneficios del personal (permisos, vacaciones, uniformes, ...) |
| | 3.2. Gestión Financiera | Planificación financiera (Formulación, aprobación y ejecución de Presupuesto) |
| | | Desembolso de Pagos |
| | | Contabilización |
| | | Elaboración de Estados Financieros |
| | 3.3 Gestión Administrativa | Administración y Custodia de garantías |
| | | Calificación y evaluación de proveedores (y contratistas) |
| | | Compras: Adquisiciones Bienes y Servicios |
| | | Control de Bienes y Administración de Inventarios |
| | | Proveeduría de suministros y materiales de oficina |
| | | Administración del parque automotor institucional |
| | | Mantenimiento de Activos |
| | | Donación de bienes |
| | | Administración Tecnológica |
| | | Administración de la documentación oficial de la institución |
| | 3.4. Comunicación y Participación comunitaria | Comunicación interna |
| | | Comunicación externa |
| | | Participación comunitaria |
| | 3.5. Auditoria Interna | Elaboración Plan Anual de Control |
| | | Ejecución de Auditorias Operacionales |
| Ejecución de Auditorias de Gestión | | |
| 3.6. Asesoría Jurídica | Asesoramiento legal | |
| | Gestión contractual | |
| | Patrocinio judicial | |
| | Calificación de contratistas | |

3 SELECCIÓN DE PROCESOS

Se aplicará el método selectivo de razonamiento, para la selección de los procesos, el cual consiste en el planteamiento o formulación de preguntas que la Entidad considera importante para mejorar sus procesos.

Dentro de las preguntas se tienen las siguientes:

- a. ¿Si se mejora este proceso se apoya de mejor manera el lineamiento estratégico de la DINSE?
- b. ¿Si se mejora este proceso, se mejorará la imagen institucional ?
- c. ¿Mejorará la relación con los proveedores y usuarios de la DINSE si se mejora este proceso ?
- d. ¿Ofrecerá la DINSE un servicio de calidad a los clientes externos si se mejora este proceso?
- e. ¿ Se reduce el tiempo de ejecución y costos de los trámites al mejorar este proceso,?

A las preguntas que se aplican en los procesos y tienen respuesta positiva les corresponde un puntaje de 1 y las que son de respuesta negativa tienen el puntaje de 0.

TABLA N° 12. CUADRO DE SELECCIÓN DE PROCESOS

| PROCESO | PREGUNTA | | | | | TOTAL |
|--|----------|---|---|---|---|----------|
| | a | b | c | d | e | |
| 1.1. Gestión estratégica de la DINSE | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 2.1 Gestión de estudios, proyectos, supervisión y fiscalización | | | | | | |
| Planificación de infraestructura | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Gestión de estudios y proyectos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Financiamiento de proyectos | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Contratos de anticipos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Fiscalización | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Evaluación de proyectos | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| 2.2 Gestión de Equipamiento | | | | | | |
| Planificación de equipamiento | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Establecimiento de bases técnicas | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Pago a proveedores (Contratos anticipos) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Recepción y entrega de equipamiento | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| 2.3 Gestión de servicios de imprenta y publicaciones | | | | | | |
| Elaboración de plan de producción | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Producción | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Control de calidad | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Empaque | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Distribución | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 2.4 Gestión de comercialización y almacenes | | | | | | |
| Planificación de comercialización | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Comercialización de material didáctico | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 3.1. Gestión de Administración de Recursos Humanos | | | | | | |
| Reclutamiento, selección, contratación de personal | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Administración de la estructura funcional (Creación o supresión de cargos, ascensos, movimiento de personal) | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Capacitación y desarrollo profesional | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Evaluación del desempeño | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Administración de los beneficios del personal (permisos, vacaciones, uniformes, ...) | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |

| PROCESO | PREGUNTA | | | | | TOTAL |
|---|----------|---|---|---|---|-------|
| | | | | | | |
| 3.2. Gestión Financiera | | | | | | |
| Planificación financiera (Formulación, aprobación y ejecución de Presupuesto) | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Pagos a proveedores | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Contabilización | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Elaboración de Estados Financieros | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Administración y Custodia de garantías | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 3.3 Gestión Administrativa | | | | | | |
| Calificación y evaluación de proveedores (y contratistas) | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Compras: Adquisiciones Bienes y Servicios | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Control de Bienes y Administración de Inventarios | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Proveeduría de suministros y materiales de oficina | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Administración del parque automotor institucional | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Mantenimiento de Activos | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Donación de bienes | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Administración Tecnológica | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Administración de la documentación oficial de la institución | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 3.4. Comunicación y Participación comunitaria | | | | | | |
| Comunicación interna | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Comunicación externa | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Participación comunitaria | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 3.5. Auditoría Interna | | | | | | |
| Elaboración Plan Anual de Control | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Ejecución de Auditorías Operacionales | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Ejecución de Auditorías de Gestión | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 3.6. Asesoría Jurídica | | | | | | |
| Asesoramiento legal | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Gestión contractual | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Patrocinio judicial | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Calificación de contratistas | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |

PROCESOS SELECCIONADOS

Una vez realizado el inventario de los procesos, se realiza la selección de los mismos en base a la evaluación. Luego se elabora el mapa de procesos, en el cual se identifica claramente los procesos según la clasificación que se explica a continuación:

- ❖ **Procesos gobernantes o estratégicos**: son aquellos que definen las estrategias y objetivos de la organización. Son los procesos que rigen o gobiernan al resto de procesos, los que dirigen las acciones llevadas a cabo por el resto de procesos y en los que se debe basar el enfoque total de la organización.
- ❖ **Procesos Básicos**: son aquellos que añaden valor al producto final que será entregado al cliente y son los que directamente incidirán en la satisfacción de las necesidades.
- ❖ **Procesos Habilitantes o de Apoyo**: son aquellos necesarios para mantener un control y mejoras del sistema de gestión, estos procesos no pueden considerarse estratégicos ni de básicos. Son procesos justamente de apoyo que trabajan conjuntamente con las unidades administrativas, financieras, de mantenimiento, etc., con el objetivo de brindar el soporte necesario en el desarrollo y cumplimiento de las tareas de cada área, encaminando su desempeño en el logro de los objetivos.

A continuación se detalla el resumen de la valoración en el siguiente cuadro:

TABLA N° 13. RESUMEN DE PROCESOS SELECCIONADOS

| N° | PROCESO | CLASIFICACIÓN |
|-----------|--|----------------------|
| 1 | Gestión estratégica de la DINSE | Gobernante |
| 2 | Planificación de Infraestructura | Básico |
| 3 | Fiscalización | Básico |
| 4 | Pagos a proveedores | Básico |
| 5 | Comercialización de material didáctico | Básico |
| 6 | Compras: Adquisición de bienes y servicios | Básico |
| 7 | Administración tecnológica | Apoyo |

GRÁFICO N° 13. MAPA DE PROCESOS

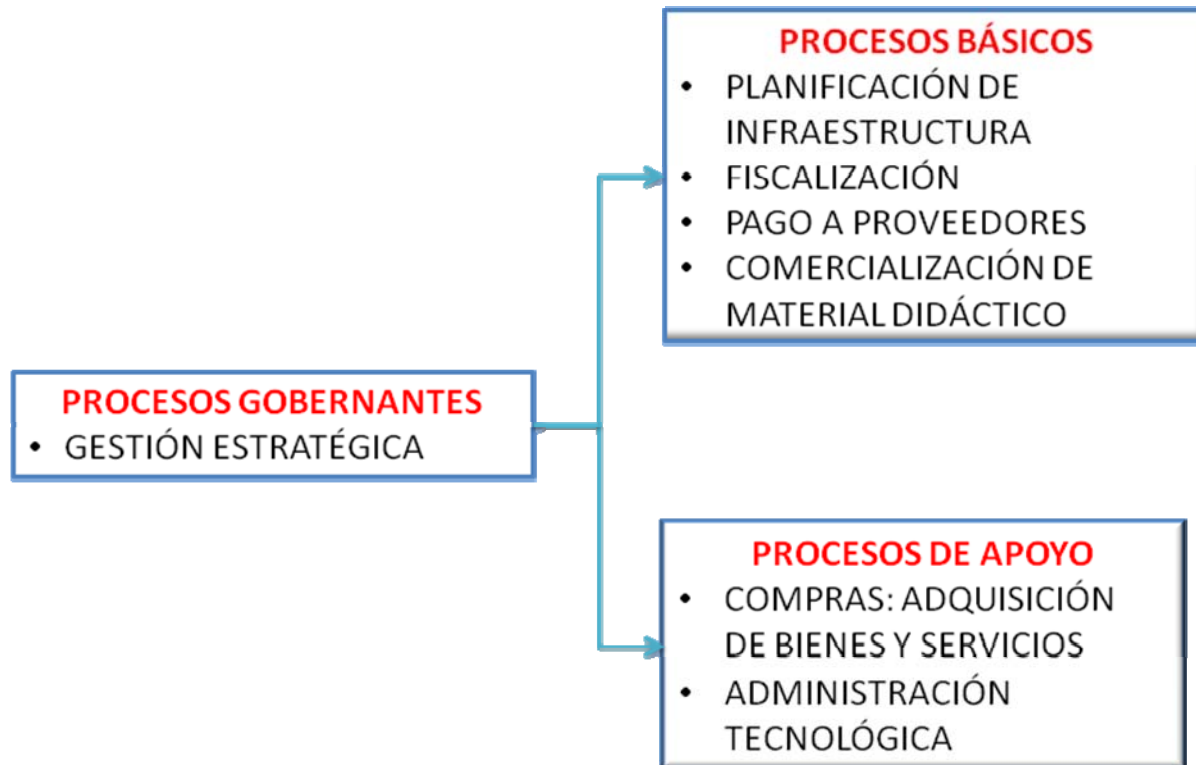


TABLA N° 14. Hoja de Costos

| HOJA DE COSTOS | | | | | | | |
|----------------|--------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------|----------------|-------------|
| Número | Funcionario | Ingreso mensual | Ingreso por día | Ingreso por hora | Ingreso por minuto | Costo V / Fijo | Costo total |
| 1 | Director Nacional | 2800 | 112.00 | 14.00 | 0.23 | 07 00. | 0.31 |
| 2 | Secretaria de la Dirección Nacional | 550 | 22.00 | 2.75 | 0.05 | 07 00. | 0.12 |
| 3 | Asistente de la Dirección Nacional | 450 | 18.00 | 2.25 | 0.04 | 07 00. | 0.11 |
| 4 | Director de Infraestructura | 1500 | 60.00 | 7.50 | 0.13 | 07 00. | 0.20 |
| 5 | Coordinador de Fiscalización | 1400 | 56.00 | 7.00 | 0.12 | 07 00. | 0.19 |
| 6 | Fiscalizador | 800 | 32.00 | 4.00 | 0.07 | 07 00. | 0.14 |
| 7 | Secretaria | 380 | 15.20 | 1.90 | 0.03 | 07 00. | 0.11 |
| 8 | Director Administrativo | 1500 | 60.00 | 7.50 | 0.13 | 07 00. | 0.20 |
| 9 | Director de Recursos Humanos | 1500 | 60.00 | 7.50 | 0.13 | 07 00. | 0.20 |
| 10 | Director Financiero | 1500 | 60.00 | 7.50 | 0.13 | 07 00. | 0.20 |
| 11 | Director de DIMCOME | 1500 | 60.00 | 7.50 | 0.13 | 07 00. | 0.20 |
| 12 | Responsable de Activos | 560 | 22.40 | 2.80 | 0.05 | 07 00. | 0.12 |
| 13 | Responsable de Selección de personal | 560 | 22.40 | 2.80 | 0.05 | 07 00. | 0.12 |
| 14 | Director Jurídico | 1500 | 60.00 | 7.50 | 0.13 | 07 00. | 0.20 |

| | | | | | | | | |
|----|--------------------------|-----|-------|------|------|----|-----|------|
| 15 | Asistente Jurídico | 850 | 34.00 | 4.25 | 0.07 | 07 | 00. | 0.15 |
| 16 | Asistente Contable | 540 | 21.60 | 2.70 | 0.05 | 07 | 00. | 0.12 |
| 17 | Responsable de Almacenes | 650 | 26.00 | 3.25 | 0.05 | 07 | 00. | 0.13 |
| 18 | Mensajero | 300 | 12.00 | 1.50 | 0.03 | 07 | 00. | 0.10 |
| 19 | Chofer | 300 | 12.00 | 1.50 | 0.03 | 07 | 00. | 0.10 |

$$\text{Ingreso por día} = \frac{\text{Ingreso mensual}}{30 \text{ días}} = \frac{2800}{30} = 112$$

$$\text{Ingreso por hora} = \frac{\text{Ingreso diario}}{8 \text{ horas}} = \frac{112}{8} = 14$$

$$\text{Ingreso por minuto} = \frac{\text{Ingreso mensual}}{60 \text{ minutos}} = \frac{14}{60} = 0.23$$

Los costos fijos y variables de la DINSE en los que se incluye luz, agua, teléfono, telecomunicaciones, suministros se ha fijado en 38.450 anuales.

$$\text{Costo por día} = \frac{\text{costo anual}}{360 \text{ días}} = \frac{38,450}{360} = 106.80$$

$$\text{Costo por hora} = \frac{\text{costo diario}}{24 \text{ horas}} = \frac{106.80}{24} = 4.45$$

$$\text{Costo por minuto} = \frac{\text{costo hora}}{60 \text{ minutos}} = \frac{4.45}{60} = 0.07$$

DIAGRAMA DE PROCESOS

Diagrama de Ciclo de Procesos

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades el diagrama de procesos muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

Para este análisis se considerarán los siguientes aspectos:

Nombre del Proceso: Para poder identificar y clasificar cada uno de los procesos a ser analizados.

Actividades: Constituyen los pasos a seguir dentro de cada proceso para lograr un resultado determinado, estas actividades podrán o no agregar valor.

Entradas: Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.

Salidas: Son los resultados obtenidos luego de concluido un proceso determinado.

Tiempos: Para efectos de esta tesis, el tiempo de cada una de las actividades dentro de un proceso serán calculadas en minutos.

Costos: Los costos de cada actividad serán calculados por minuto, y esto se calculará por la hoja de costo calculada anteriormente.

Observaciones: Se incluyen los problemas detectados, novedades, dificultades, y otras actividades que limitan el buen desempeño del proceso.

Símbolos: “Representan las etapas del proceso, las personas, a los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos”.

A continuación se muestra la simbología a utilizar



= **OPERACIÓN**

(Agrega Valor)

Se realiza cuando se crea, altera, aumenta o disminuye algo.

Indica las principales fases del proceso , método o procedimiento

Valor)  = **INSPECCIÓN O CONTROL** (No Agrega

Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones
Indica que se verifica la cantidad o calidad de algo.

Valor)  = **DEMORA O ESPERA** (No Agrega

Representa una demora ya sea por congestionamiento, o por espera de alguna provisión por parte de otra persona o de alguna cosa de quien se depende para proseguir el proceso.

Valor)  = **ARCHIVO O ALMACENAMIENTO** (No Agrega

Esta puede ser almacenamiento de materiales o archivo de documentos.

 = **TRANSPORTE** (No
Agrega Valor)

Corresponde a un transporte. Ocurre cuando un objeto, papel se lo lleva de un lugar a otro.

Valor)  = **DECISIÓN** (No Agrega

PROCESO : GESTIÓN ESTRATÉGICA

Responsable: Arq. Edison Vallejo
Entrada: Necesidad de planificación estratégica
Frecuencia: semestral

Lugar y fecha: Quito, mayo 2009
Salida: Implementación de la Planificación Estratégica
Tiempo (minutos): 2265
Costo: 1515.93

| ORDEN | ACTIVIDAD | ● | ■ | ➔ | D | ▼ | TIEMPO | | COSTOS | | OBSERVACIONES | |
|-------|--|---|---|---|---|---|--------|-------------|-------------|----------------|----------------|--|
| | | | | | | | AV | NAV | AV | NAV | | |
| 1 | Director Nacional convoca a reunión a Directores de Area | | | | D | | | | | 30 | 7.00 | |
| 2 | Secretaria de Dirección Nacional envía convocatoria | | | ➔ | | | | | | 15 | 0.69 | |
| 3 | Directores se reúnen y definen parámetros de importancia para definir la misión, visión, objetivos y planes operativos anuales | | | | D | | | | | 960 | 1056.00 | Se realiza una reunión fuera de las oficinas de la DINSE para evitar interrupciones |
| 4 | Secretaria elabora documento con las definiciones acordadas | ● | | | | | | 45 | | | 123.75 | |
| 5 | Secretaria envía documento para revisión de Directores | | | ➔ | | | | | | 20 | 0.92 | |
| 6 | Directores revisan documento | | ■ | | | | | | | 45 | 19.52 | |
| 7 | Directores se reúnen con sus colaboradores para informar | | ■ | | | | | | | 60 | 66.00 | |
| 8 | Directores elaboran Planes Operativos Anuales con sus colaboradores | ● | | | | | | 120 | | | 63.50 | |
| 9 | Secretarias de Directores envían Planes a Dirección Financiera | | | ➔ | | | | | | 20 | 0.92 | La Dirección Financiera debe asignar disponibilidades presupuestarias para estos planes operativos |
| 10 | Director Financiero revisa y aprueba presupuesto para los planes operativos | | | | D | | | | | 110 | 13.75 | |
| 11 | Director Financiero envía los presupuestos aprobados para implementación de los planes | | | ➔ | | | | | | 20 | 2.50 | |
| 12 | Directores se reúnen y revisan el cumplimiento de los planes operativos y monitorean la planificación estratégica | ● | | | | | | 820 | | | 161.39 | |
| | SUBTOTAL | | | | | | | 985 | 1280 | 348.64 | 1167.29 | |
| | TOTAL | | | | | | | 2265 | | 1515.93 | | |
| | EFICIENCIAS | | | | | | | 43% | | 23% | | |

EFICIENCIAS

$$\text{TIEMPOS} = \frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{985}{985 + 1280} = 43\%$$

$$\text{COSTOS} = \frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{348.64}{348.64 + 1167.29} = 23\%$$

PROCESO : PLANIFICACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA

Responsable: Arq. Alberto Gangotena
Entrada: Documentación de solicitudes de obras
Frecuencia: diaria

Lugar y fecha: Quito, mayo 2009
Salida: Obras de infraestructura
Tiempo (minutos): 388
Costo: 1117.86

| ORDEN | ACTIVIDAD | ● | ■ | ➔ | D | ▼ | TIEMPO | | COSTOS | | OBSERVACIONES |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|--------|-----|---------|--------|--|
| | | | | | | | AV | NAV | AV | NAV | |
| 1 | Secretaría de la Dirección Nacional recibe la documentación de archivo | ● | | | | | 15 | 15 | 0.69 | | |
| 2 | Secretaría de la Dirección Nacional pone el sello y sumilla los documentos recibidos | ● | | | | | 5 | 5 | 0.23 | | |
| 3 | Secretaría de la Dirección Nacional registra en el documento el área dónde se direccionará el trámite | | | | | ▼ | | 5 | | 0.23 | La documentación recibida debe ser registra en el archivo Excel "Ingresos de correspondencia" |
| 4 | Secretaría de la Dirección Nacional archiva una copia de la hoja de recepción del documento como respaldo | | | | | ▼ | | 8 | | 0.37 | |
| 5 | Secretaría de la Dirección Nacional envía la documentación a Planificación | | | ➔ | | | | 12 | | 0.55 | |
| 6 | Secretaría de Planificación recibe la documentación | ● | | | | | 5 | | 0.16 | | |
| 7 | Secretaría de Planificación registra la documentación en hoja excel "Ingresos de correspondencia" | | | | | ▼ | | 7 | | 0.88 | |
| 8 | Secretaría de Planificación envía la documentación al Director de Planificación | | | ➔ | | | | 11 | | 1.38 | |
| 9 | Director de Planificación registra en los documentos el técnico que debe revisar la documentación | | | | | ▼ | | 4 | | 0.50 | |
| 10 | Director de Planificación devuelve los documentos a Secretaría | | | ➔ | | | | 6 | | 0.75 | |
| 11 | Secretaría de Planificación entrega la documentación a los técnicos y recaba la firma de recepción | | | ➔ | | | | 7 | | 0.22 | |
| 12 | Técnico Geógrafo recibe la documentación | ● | | | | | 5 | | 20.50 | | |
| 13 | Técnico Geógrafo procesa la información digital | ● | | | | | 16 | | 65.60 | | Realizar la ubicación digital de los establecimientos, elaboración de mapas y planos. Sistema Geógrafo de ubicación |
| 14 | Técnico Geógrafo ingresa en la ubicación geográfica, elabora planos y mapas | ● | | | | | 34 | | 139.40 | | |
| 15 | Técnico Geógrafo ingresa en la base de datos | ● | | | | | 43 | | 176.30 | | |
| 16 | Técnico de Planificación recibe la documentación | ● | | | | | 5 | | 20.50 | | |
| 17 | Técnico de Planificación identifica el establecimiento en SINEC para registrarlo | | ■ | | | | | 48 | | 196.80 | |
| 18 | Técnico de Planificación elabora proyecto teórico | ● | | | | | 120 | | 492.00 | | El proyecto está conformado por la siguiente información: 1. Datos generales: 2. Diagnóstico del problema 3. Marco Lógico |
| 19 | Técnico de Planificación entrega al Director el informe ejecutivo y el presupuesto | | | ➔ | | | | 12 | | 0.82 | |
| 20 | Se activa proceso de autorización en Ministerio de Educación | ● | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | | | | | | | 248 | 140 | 915.38 | 202.49 | |
| TOTAL | | | | | | | 388 | | 1117.86 | | |
| EFICIENCIAS | | | | | | | 64% | | 82% | | |

TIEMPOS = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{248}{248 + 140}$ = **64%**
EFICIENCIAS **COSTOS** = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{915.38}{915 + 202.49}$ = **82%**

PROCESO : FISCALIZACIÓN

Responsable: Ing. Isabel Carrillo
Entrada: Contrato y solicitud de asignación
Frecuencia: diaria

Lugar y fecha: Quito, mayo 2009
Salida: Planilla aprobada para el pago
Tiempo (minutos): 1425
Costo: 96.75

| ORDEN | ACTIVIDAD | ● | ■ | ➔ | D | ▽ | TIEMPO | | COSTOS | | OBSERVACIONES |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|--------|-----|--------|-------|---|
| | | | | | | | AV | NAV | AV | NAV | |
| 1 | Secretaria recibe el contrato y la solicitud de asignación de Fiscalizador | ● | | | | | 15 | | 0.48 | | |
| 2 | Secretaria entregar al Coordinador de Fiscalización | | | ➔ | | | | 10 | 0.32 | | |
| 3 | Coordinador elabora memorando en que se asigna fiscalizador | | | | D | | | 60 | 7.00 | | El memorando está dirigido al contratista y con copia al Fiscalizador |
| 4 | Coordinador legalizar con sumilla | | ■ | | | | | 60 | 7.00 | | |
| 5 | Director de Infraestructura Legalizar con firma | | ■ | | | | | 60 | 7.50 | | |
| 6 | Secretaria entrega oficio al contratista en que se asigna fiscalizador | | | ➔ | | | | 30 | 0.95 | | |
| 7 | Secretaria coordina logística para salida de los fiscalizadores a las diferentes comisiones | | | | D | | | 120 | 3.80 | | Esta coordinación incluye tramitar el pago de anticipo de viáticos para el Fiscalizador |
| 8 | Fiscalizador elabora informe de comisión | ● | | | | | 240 | | 16.00 | | |
| 9 | Analista de Gestión de Estudios y Proyectos, revisa fórmula polinómica, regulación de precios | ● | | | | | 120 | | 4.30 | | |
| 10 | Analista de Gestión de Estudios y Proyectos, entrega el documento de fórmula polinómica al Fiscalizador | | | ➔ | | | | 30 | 1.08 | | |
| 11 | Fiscalizador, establece los volúmenes y presupuestos. A partir de la segunda visita se revisa que se cumpla lo establecido. | | ■ | | | | | 120 | 8.00 | | |
| 12 | Fiscalizador, prepara informe de la fiscalización | ● | | | | | 480 | | 32.00 | | |
| 13 | Fiscalizador, entrega informe de la fiscalización al Coordinador | | | ➔ | | | | 20 | 1.33 | | |
| 14 | Coordinador de Fiscalizador, entrega informe con Orden de Pago a la Dirección Financiera | | | ➔ | | | | 60 | 7.00 | | Este informe de pago incluye la planilla de avance de obra del contratista |
| SUBTOTAL | | | | | | | 855 | 570 | 52.78 | 43.98 | |
| TOTAL | | | | | | | 1425 | | 96.75 | | |
| EFICIENCIAS | | | | | | | 60% | | 55% | | |

TIEMPOS $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{855}{855 + 570} = 60\%$
EFICIENCIAS $\frac{\text{COSTOS}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{52.78}{52.78 + 43.98} = 55\%$

PROCESO : PAGO A PROVEEDORES

Responsable: Lcdo. Ramiro Andrade
Entrada: Factura y actas de entrega - recepción
Frecuencia: diaria

Lugar y fecha: Quito, mayo 2009
Salida: Orden de pago en E-Sigef
Tiempo (minutos): 375
Costo: 18.46

| ORDEN | ACTIVIDAD | ● | ■ | ➔ | D | ▼ | TIEMPO | | COSTOS | | OBSERVACIONES | |
|--------------------|--|---|---|---|---|---|--------|-----|--------|-------|--|--|
| | | | | | | | AV | NAV | AV | NAV | | |
| 1 | Secretaria de archivo recibe factura con respaldo de actas de entrega - recepción | ● | | | | | 10 | | 0.32 | | | |
| 2 | Secretaria de archivo registra el ingreso | | | | | ▼ | | 8 | | 0.25 | | |
| 3 | Secretaria de archivo envía documentación a la Dirección Administrativa | | | ➔ | | | | 12 | | 0.38 | | |
| 4 | Secretaria de la Dirección Administrativa recibe y registra el ingreso | | | | | ▼ | | 8 | | 0.25 | El registro se lleva en un cuaderno, de forma manual | |
| 5 | Secretaria entrega al Director Administrativo la documentación para autorización de pago | | | ➔ | | | | 13 | | 0.41 | | |
| 6 | Director Administrativo sumilla los documentos y firma la Orden de Pago | ● | | | | | 20 | | 2.50 | | | |
| 7 | Secretaria envía documentos a la Dirección Financiera | | | ➔ | | | | 12 | | 0.38 | | |
| 8 | Secretaria de la Dirección Financiera recibe los documentos y registra | | | | | ▼ | | 13 | | 0.41 | El registro se lleva en un cuaderno, de forma manual | |
| 9 | Secretaria entrega al Director Financiero los documentos para su autorización | | | ➔ | | | | 12 | | 0.38 | | |
| 10 | Director Financiero recibe los documentos y sumilla | ● | | | | | 18 | | 2.25 | | | |
| 11 | Secretaria entrega los documentos firmados a Presupuesto | | | ➔ | | | | 14 | | 0.44 | | |
| 12 | Analista recibe y revisa los documentos | | ■ | | | | | 34 | | 1.53 | | |
| 13 | Analista ingresa en sistema de pagos el trámite y asigna CUR Presupuestario | ● | | | | | 46 | | 2.07 | | | |
| 14 | Analista envía documentos a Contabilidad | | | ➔ | | | | 18 | | 0.81 | | |
| 15 | Secretaria de Contabilidad recibe los documentos y registra | | | | | ▼ | | 15 | | 0.48 | El registro se lleva en un cuaderno, de forma manual | |
| 16 | Contadora recibe los documentos y elabora el CUR de pagos | ● | | | | | 43 | | 2.01 | | Este paso se lo realiza en el sistema E-SIGEF implementado por el Ministerio de Finanzas | |
| 17 | Contadora envía los documentos a Administración de Caja | | | ➔ | | | | 21 | | 0.98 | | |
| 18 | Analista de Caja recibe y registra los documentos | | | | | ▼ | | 15 | | 0.68 | | |
| 19 | Analista de Caja ingresa en sistema de pagos E-SIGEF y ordena el pago. | ● | | | | | 43 | | 1.94 | | | |
| SUBTOTAL | | | | | | | 180 | 195 | 11 | 7 | | |
| TOTAL | | | | | | | | | 375 | 18.46 | | |
| EFICIENCIAS | | | | | | | | | 48% | 60% | | |

EFICIENCIAS

$$\text{TIEMPOS} = \frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{180}{180 + 195} = 48\%$$

$$\text{COSTOS} = \frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{11}{11 + 7} = 60\%$$

PROCESO : ADQUISICIONES

Responsable: Ing. Marcelo Ayala
Entrada: Solicitud de compra
Frecuencia: diaria

Lugar y fecha: Quito, mayo 2009
Salida: Bienes y/o servicios en bodega
Tiempo (minutos): 388
Costo: 24.57

| ORDEN | ACTIVIDAD | ● | ■ | ➔ | D | ▼ | TIEMPO | | COSTOS | | OBSERVACIONES | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|--------|-----|--------|-------|--|--|
| | | | | | | | AV | NAV | AV | NAV | | |
| 1 | Diferentes áreas crean la necesidad de compra de bienes y/o servicios | | | | D | | | 15 | | 0.48 | | |
| 2 | Diferentes áreas envían memorando solicitando la compra del bien o servicio identificado | | | ➔ | | | | 12 | 0.00 | 0.38 | | |
| 3 | Director Administrativo autoriza se proceda con el trámite | ● | | | | | 11 | | 1.38 | | Autoriza a través de sumilla el requerimiento. | |
| 4 | Líder de Servicios Institucionales sumilla el documento | ● | | | | | 18 | | 0.84 | | | |
| 5 | Responsable de adquisiciones solicita y recibe cotizaciones de proveedores | | | | D | | | 54 | | 2.93 | | |
| 6 | Responsable de adquisiciones elabora cuadro comparativo de precios | ● | | | | | 32 | | 1.49 | | Realizar una comparación de precios si el monto supera lo estipulado en el Reglamento de | |
| 7 | Responsable de adquisiciones elabora solicitud de disponibilidad presupuestaria | ● | | | | | 43 | | 5.38 | | Describir el concepto, valor y anexa documentación. | |
| 8 | Asistente administrativo distribuye copias para respaldo de la aprobación | | | ➔ | | | | 54 | | 1.71 | 1 al Archivo de Servicios Institucionales. 1 en el Archivo de Adquisiciones para que la Dirección Financiera otorgue la Disponibilidad correspondiente. | |
| 9 | Director Financiero aprueba y emite disponibilidad presupuestaria | ● | | | | | 38 | | 4.75 | | | |
| 10 | Director Administrativo dispone se continúe con el trámite mediante sumilla en el documento | ● | | | | | 14 | | 1.75 | | | |
| 11 | Líder de Servicios Institucionales sumilla la disponibilidad presupuestaria | | ■ | | | | | 12 | | 0.56 | | |
| 12 | Responsable de adquisiciones solicita al proveedor el despacho del bien o servicio autorizado | | | | D | | | 19 | | 0.89 | Contacto personal/ telefónico/ fax. | |
| 13 | Responsable de bodega y de inventarios reciben el bien | ● | | | | | 32 | | 1.49 | | | |
| 14 | Responsable de bodega firma la recepción del bien | | | | D | | | 12 | | 0.56 | | |
| 15 | Responsable de Adquisiciones elabora memorando de pago y actas de entrega recepción | ● | | | | | 22 | | 1.03 | | Analizar documentación y preparar Orden de Pago | |
| 16 | Asistente administrativo distribuye copias para respaldo de la compra | | | ➔ | | | | 18 | | 0.57 | 1 se adjunta al trámite original, 3 se entregan a la Dirección Administrativa, 1 al Archivo de Servicios Institucionales, 1 en el Archivo de Adquisiciones | |
| 17 | Director administrativo envía a la Dirección Financiera para el pago | | | ➔ | | | | 12 | | 1.50 | Suscribir Orden de Pago. | |
| SUBTOTAL | | | | | | | | 210 | 178 | 17.08 | 7.50 | |
| TOTAL | | | | | | | | 388 | | 24.57 | | |
| EFICIENCIAS | | | | | | | | 54% | | 69% | | |

EFICIENCIAS

$$\text{TIEMPOS} = \frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{210}{210 + 178} = 54\%$$

$$\text{COSTOS} = \frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{17.08}{17.08 + 7.50} = 69\%$$

PROCESO : ADMINISTRACIÓN TECNOLÓGICA

Responsable: Ing. Pablo Rengifo
Entrada: Requerimiento explícito o implícito de las áreas
Frecuencia: diaria

Lugar y fecha: Quito, mayo 2009
Salida: Solución tecnológica
Tiempo (minutos): 565
Costo: 26.57

| ORDEN | ACTIVIDAD | ● | ■ | ➔ | D | ▽ | TIEMPO | | COSTOS | | OBSERVACIONES | | |
|--------------------|---|---|---|---|---|---|--------|-----|--------|------|---------------|--|--|
| | | | | | | | AV | NAV | AV | NAV | | | |
| 1 | Diferentes áreas o Encargado de Sistemas identifican una necesidad tecnológica | | | | D | | | | | 25 | 0.79 | | |
| 2 | Encargado de Sistemas elabora memorando solicitando la compra del bien o servicio que satisfaga la necesidad tecnológica identificada | ● | | | | | | 32 | | 1.01 | | | |
| 3 | Director Administrativo autoriza la compra del bien o servicio de tecnología | | ■ | | | | | | 44 | | 5.50 | La autorización la realiza a través de sumilla | |
| 4 | Encargado de Sistemas realiza el seguimiento de la compra del bien o servicio de tecnología | | | | D | | | | 120 | | 3.80 | | |
| 5 | Encargado de Sistemas recibe el bien o servicio de tecnología | ● | | | | | | 65 | | 2.06 | | | |
| 6 | Encargado de Sistemas realiza las pruebas correspondientes | | ■ | | | | | | 120 | | 3.80 | | |
| 7 | Encargado de Sistemas realiza la entrega del bien o servicio de tecnología al usuario | ● | | | | | | 45 | | 1.43 | | | |
| 8 | Encargado de Sistemas realiza la capacitación correspondiente al usuario de ser necesario | ● | | | | | | 55 | | 1.74 | | | |
| 9 | Encargado de Sistemas firma acta de entrega recepción del bien o servicio de tecnología y recibe factura del proveedor | ● | | | | | | 10 | | 0.32 | | | |
| 10 | Director Administrativo sumilla la factura y el acta | | ■ | | | | | | 25 | | 3.13 | | |
| 11 | Director Administrativo elabora memorando para pago | ● | | | | | | 13 | | 1.63 | | | |
| 12 | Director Administrativo envía a Dirección Financiera documentos para el pago correspondiente | | | ➔ | | | | | 11 | | 1.38 | | |
| SUBTOTAL | | | | | | | | | 220 | 345 | 8.18 | 18.39 | |
| TOTAL | | | | | | | | | 565 | | 26.57 | | |
| EFICIENCIAS | | | | | | | | | 39% | | 31% | | |

EFICIENCIAS

$$\text{TIEMPOS} = \frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{220}{220 + 345} = 39\%$$

$$\text{COSTOS} = \frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}} = \frac{8.18}{8.18 + 18.39} = 31\%$$

TABLA N° 15. Matriz de análisis resumida

| MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---------|------|-------|------------|--------|---------|---------|------------|------------|--|
| N. | PROCESOS | TIEMPOS | | | | COSTOS | | | | FRECUENCIA | OBSERVACIONES |
| | | AV | NAV | TOTAL | EFICIENCIA | AV | NAV | TOTAL | EFICIENCIA | | |
| 1 | Gestión Estratégica | 985 | 1280 | 2265 | 43% | 348.64 | 1167.29 | 1515.93 | 23% | Semestral | La realización de las reuniones ha tenido algunos inconvenientes y no se ha cumplido la frecuencia |
| 2 | Planificación de Obras de Infraestructura | 248 | 140 | 388 | 64% | 915.38 | 202.49 | 1117.86 | 82% | Diaria | Muchas actividades se realizan manualmente |
| 3 | Fiscalización | 855 | 570 | 1425 | 60% | 52.78 | 43.98 | 96.75 | 55% | Diaria | Existen muchas tareas de recepción y entrega que no agregan ningún valor al proceso |
| 4 | Pagos a proveedores | 180 | 195 | 375 | 48% | 11.08 | 7.38 | 18.46 | 60% | Diaria | Muchas tareas se registran de forma manual |
| 5 | Adquisiciones | 210 | 178 | 388 | 54% | 17.08 | 7.50 | 24.57 | 69% | Diaria | Se realizan tareas manuales |
| 6 | Administración Tecnológica | 220 | 345 | 565 | 39% | 8.18 | 18.39 | 26.57 | 31% | Diaria | Las necesidades crecen y no se están equiparando con la capacidad del recurso humano del área |
| | EFICIENCIAS PROMEDIO | | | | 51% | | | | 53% | | |

Lista de observaciones seleccionadas en procesos.-

1. La realización de las reuniones ha tenido algunos inconvenientes y no se ha cumplido la frecuencia, la mayor parte del tiempo por actividades que se deben realizar de manera urgente, ordenadas por el Ministerio de Educación.
2. Muchas actividades se realizan manualmente. Es un problema acarreado desde años atrás ya que la entidad es creada por la fusión de dos antiguas entidades del estado y con personal que no ha sido debidamente capacitado por lo que las actividades se realizan como hace años.
3. Existen muchas tareas de recepción y entrega que no agregan ningún valor al proceso. La burocracia es una forma de trabajar muy arraigada en la DINSE.
4. Muchas tareas se registran de forma manual, como se explicó en la segunda observación es un problema heredado de otras entidades y que no ha sido atacado aún.
5. Las tareas secretariales se registran manualmente retrasando los procesos.
6. Las necesidades crecen y no se están equiparando con la capacidad del recurso humano del área. La inversión del gobierno en infraestructura y material escolar de este último régimen ha hecho que el trabajo de la DINSE se multiplique, sin embargo la contratación del recurso necesario no ha crecido en la misma medida.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se propone el mejoramiento de los procesos de Fiscalización de la Dirección Nacional de Servicios Educativos, enfocado en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos utilizados por los procesos seleccionados en el capítulo anterior.

Como referencia se puede citar la frase de James Harrington, quien dice que “Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más eficiente, efectivo y adaptable”.

4.1. PROCESOS MEJORADOS

Los procesos pueden ser mejorados de las siguientes formas:

- a) Mejoramiento.- Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo tiempos y costos.
- b) Fusión.- Es la combinación o integración de actividades o procesos.
- c) Eliminación o supresión.- Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que están duplicados o que son ineficientes.
- d) Creación.- Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable para el adecuado funcionamiento de la organización.

4.2 HERRAMIENTAS DE MEJORA

Las siguientes herramientas se utilizarán para el mejoramiento de cada uno de los procesos seleccionados:

Hoja ISO

Esta herramienta es utilizada para describir y documentar los procesos de una organización, relatando muy claramente el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se van implementando en los procesos.

Flujodiagramación

Es una de las herramientas más utilizadas para describir proceso, dado que grafica muy claramente un proceso, utilizando símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

Hoja de mejoramiento

Es el documento que nos permite comparar la situación actual del proceso con mejoramiento propuesto, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si las hubiere.

Las herramientas mencionadas serán aplicadas a continuación para el mejoramiento de los procesos seleccionados.

PROPUESTA DE PROCESO MEJORADO: GESTIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO Preparar y revisar la planificación estratégica de la DINSE

ALCANCE Desde la planificación, pasa por la dirección, acción correctiva y preventiva y ordenar la ejecución

RESPONSABLE Director Nacional

ENTRADAS Convocatoria a reunión

SALIDAS Implementación de PE

FRECUENCIA semestral

TIEMPO 1958

COSTO 792

VOLUMEN 1

EFICIENCIA TIEMPO 97%

EFICIENCIA COSTO 97%

| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLES | | | | TIEMPOS | | COSTOS | | OBSERVACIONES | |
|-------------------|--|--------------|------------|-------------|----------------------|---------|-----|--------|-----|---------------|---|
| | | Director | Secretaría | Responsable | Comité de Directores | AV | NAV | AV | NAV | | |
| 1 | Convoca a reunión a Directores de Area, mediante el envío de una agenda electrónica. | D | | | | | | | 8 | 7.00 | Se utiliza la herramienta tecnológica del correo y agenda electrónica |
| 2 | Directores se reúnen y definen parámetros de importancia para definir la misión, visión, objetivos y planes operativos anuales | | | | ● | 960 | | 584.38 | | | |
| 3 | Secretaria elabora documento con las definiciones acordadas | | ● | | | 45 | | 2.06 | | | El documento se debe elaborar |
| 4 | Secretaria envía documento para revisión de Directores | | ● | | | 20 | | 0.92 | | | |
| 5 | Directores revisan documento | | | | ➔ | | | | 45 | 19.52 | |
| 6 | Directores se reúnen con sus colaboradores para informar y elaborar Planes Operativos Anuales, conjuntamente con el Director Financiero. | | | | ● | 60 | | 17.22 | | | |
| 7 | Directores se reúnen y revisan el cumplimiento de los planes operativos y monitorean la planificación estratégica | | | | ● | 820 | | 161.39 | | | |
| SUBTOTALES | | | | | | 1905 | 53 | 766 | 27 | | |
| TOTALES | | | | | | 1958 | | 792 | | | |
| EFICIENCIA | | | | | | 97% | | 97% | | | |

EFICIENCIAS

TIEMPO = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{1905}{1905 + 53}$ = **97%**

COSTOS = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{766}{766 + 27}$ = **97%**

PROPUESTA DE PROCESO MEJORADO: PLANIFICACIÓN DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA

| | | | | | | | |
|--------------------|---|-------------------|-------------------------------|----------------|-------|--------------------------|-----|
| OBJETIVO | Elaborar y mantener un plan de obras de infraestructura | ENTRADAS | Documentación de solicitud | TIEMPO | 287 | EFICIENCIA TIEMPO | 96% |
| ALCANCE | Desde la recepción de las solicitudes hasta conseguir la autorización del Ministerio de Educación | SALIDAS | Plan presentado al Ministerio | COSTO | 20.44 | EFICIENCIA COSTO | 94% |
| RESPONSABLE | Director de Planificación | FRECUENCIA | mensual | VOLUMEN | 140 | | |

| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLES | | | | TIEMPOS | | COSTOS | | OBSERVACIONES | | |
|-------------------|--|-----------------------|--------------------------|---------------------------|---------|---------|-----|--------|-----|---------------|--|------|
| | | Secretaría Archivo | Técnico Planificación | Director Planificación | Técnico | AV | NAV | AV | NAV | | | |
| 1 | Archivo recibe la documentación y la registra en el workflow | ■ | | | | | | | 8 | 0.69 | La documentación se recibe, escanea y se envía a la Dirección de Planificación con un mail de copia para conocimiento a la Dirección Nacional. | |
| 2 | Director de Planificación recibe el trámite y envía al técnico que corresponda | | | ➔ | | | | | 4 | 0.50 | Recibe el trámite y lo envía por el workflow. | |
| 3 | Técnico Geógrafo recibe la documentación | | | | ■ | | | | 2 | 0.14 | | |
| 4 | Técnico Geógrafo procesa la información digital | | | | ■ | | | | 16 | 1.12 | | |
| 5 | Técnico Geógrafo ingresa en la ubicación geográfica, elabora planos y mapas | | | | ■ | | | | 34 | 2.38 | | |
| 6 | Técnico Geógrafo ingresa en la base de datos | | | | ● | | | | 43 | 3.01 | Se alimenta la base permanentemente con las instituciones que requieren obras para incluirlas en la planificación anual | |
| 7 | Técnico de Planificación identifica el establecimiento en SINEC para registrarlo | | ● | | | | | | 48 | 3.36 | Se identifica la institución en el software especializado de la DINSE para sectorización de los establecimientos educativos | |
| 8 | Técnico de Planificación elabora proyecto teórico | | ● | | | | | | 120 | 8.40 | | |
| 9 | Técnico de Planificación entrega al Director el informe ejecutivo y el presupuesto | | ● | | | | | | 12 | 0.84 | | |
| 10 | Se activa proceso de autorización en Ministerio de Educación | | | | | | | | | | Es el Ministerio de Educación el que autoriza finalmente la realización de la obra. | |
| SUBTOTALES | | | | | | | | | 275 | 12 | 19.25 | 1.19 |
| TOTALES | | | | | | | | | 287 | | 20.44 | |
| EFICIENCIA | | | | | | | | | 96% | | 94% | |

| | | | | | | | |
|--------------------|----------------|---|--|---|---------------------------------|---|------------|
| EFICIENCIAS | TIEMPOS | = | $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ | = | $\frac{275.00}{275.00 + 12.00}$ | = | 96% |
| | COSTOS | = | $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ | = | $\frac{19.25}{19.25 + 1.19}$ | = | 94% |

PROPUESTA DE PROCESO MEJORADO: FISCALIZACIÓN

| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLES | | | | | TIEMPOS | | COSTOS | | OBSERVACIONES |
|-------------------|---|--------------|--------------------------|----------------|------------------------------|--------------------------------|---------|--------|--------|------------|--|
| | | Analista GEP | Secretaria Fiscalización | Fiscalizador | Coordinador de Fiscalización | Director de Infraestructura | AV | NAV | AV | NAV | |
| 1 | Secretaria ingresa al sistema el contrato y la solicitud de asignación de Fiscalizador | | D | | | | | 10 | | 0.3 | Los documentos físicos son escaneados y anexados al documento del sistema. |
| 2 | Secretaria envía al Coordinador de Fiscalización | | ➔ | | | | | 0.1 | | 0.003 | |
| 3 | Coordinador asigna Fiscalizador, envía la orden y copia al Director de Infraestructura para conocimiento. | | | | ➔ | | 1.2 | | 0.14 | | |
| 4 | Fiscalizador recibe la orden, visita la obra y elabora informe de comisión | | | ● | | | 110 | | 7 | | |
| 5 | Analista de Gestión de Estudios y Proyectos, revisa fórmula polinómica, regulación de precios | ■ | | | | | | 120 | | 4 | |
| 6 | Analista de Gestión de Estudios y Proyectos, envía el archivo digital de fórmula polinómica al Fiscalizador | ● | | | | | | 0.45 | | 0 | |
| 7 | Fiscalizador, establece los volúmenes y presupuestos. A partir de la segunda visita se revisa que se cumpla lo establecido. | | | ■ | | | 120 | | 8 | | |
| 8 | Fiscalizador, prepara y envía archivo digital del informe de la fiscalización al Coordinador | | | ➔ | | | 460 | | 31 | | |
| 9 | Coordinador de Fiscalizador, envía archivos digitales de informe con planilla aprobada a la Dirección Financiera para el pago correspondiente | | | | ➔ | | | 1.2 | | 0.14 | |
| SUBTOTALES | | | | | | | 691.2 | 131.75 | 46.14 | 4.76 | |
| TOTALES | | | | | | | 822.95 | | 50.90 | | |
| EFICIENCIA | | | | | | | 84% | | 91% | | |
| | | | EFICIENCIAS | TIEMPOS | = | AGREGA VALOR | = | 691.20 | | 84% | |
| | | | | | | AGREGA VALOR + NO AGREGA VALOR | | 691.20 | 131.75 | | |
| | | | | COSTOS | = | AGREGA VALOR | = | 46.14 | | 91% | |
| | | | | | | AGREGA VALOR + NO AGREGA VALOR | | 46.14 | 4.76 | | |

PROPUESTA DE PROCESO MEJORADO: PAGO A PROVEEDORES

OBJETIVO Cancelar oportunamente las facturas de los proveedores

ALCANCE Desde la recepción de la factura, hasta el pago de la misma a través de la orden electrónica.

RESPONSABLE Director Financiero

ENTRADAS Factura y acta de entrega recepción **TIEMPO** 13.76 **EFICIENCIA TIEMPO** 55%

SALIDAS Orden de pago en sistema E-SIGEF **COSTO** 0.58 **EFICIENCIA COSTO** 59%

FRECUENCIA Diaria **VOLUMEN** 38

| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLES | | | | | | TIEMPOS | | COSTOS | | OBSERVACIONES | |
|-------------------|---|--------------------|----------------------|-------------------------|-----------|-------------------------|-----------------------|---------|-----|--------|------|---|--|
| | | Secretaria Archivo | Secretaria Dir. Adm. | Director Administrativo | Contadora | Analista de Presupuesto | Administrador de Caja | AV | NAV | AV | NAV | | |
| 1 | Secretaria de archivo ingresa en el sistema el trámite con scan de los documentos | ▼ | | | | | | | 3 | | 0.08 | Se escanean los documentos y se adjuntan al trámite en el sistema | |
| 2 | Secretaria de archivo envía documentación a la Dirección Administrativa | → | | | | | | | 0.2 | | 0.03 | | |
| 3 | Director Administrativo revisa y autoriza mediante comentario en el sistema la Orden de Pago | | | ● | | | | 0.56 | | 0.07 | | | |
| 4 | Director Administrativo envía el trámite a Presupuesto, una copia por mail es enviada al Director Financiero para su conocimiento | | | → | | | | | 0.4 | | 0.05 | | |
| 5 | Analista de Presupuesto ingresa en sistema de pagos el trámite y asigna CUR Presupuestario | | | | | ● | | 3 | | 0.11 | | | |
| 6 | Analista de Presupuesto envía documentos a Contabilidad | | | | | → | | | 0.3 | | 0.01 | | |
| 7 | Contadora elabora el CUR de pagos | | | | ● | | | 2.5 | | 0.12 | | | |
| 8 | Contadora envía el trámite a Administración de Caja | | | | → | | | | 0.3 | | 0.04 | | |
| 9 | Administrador de Caja revisa el trámite | | | | | | ● | | 2 | | 0.03 | | |
| 10 | Administrador de Caja ingresa en sistema de pagos E-SIGEF y ordena el pago. | | | | | | ● | 1.5 | | 0.045 | | | |
| SUBTOTALES | | | | | | | | 7.56 | 6.2 | 0.34 | 0.24 | | |
| TOTALES | | | | | | | | 13.76 | | 0.58 | | | |
| EFICIENCIA | | | | | | | | 55% | | 59% | | | |

EFICIENCIAS

TIEMPOS = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{7.56}{7.56 + 6.20}$ = **55%**

COSTOS = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{0.34}{0.34 + 0.24}$ = **59%**

PROPUESTA DE PROCESO MEJORADO: ADQUISICIONES

| | | | | | | | |
|--------------------|---|-------------------|--------------------------------------|----------------|--------|--------------------------|--------|
| OBJETIVO | Adquirir oportunamente y cumplir con las obligaciones respecto de los diferentes bienes y/o servicios | ENTRADAS | Factura y actas de entrega-recepción | TIEMPO | 118.45 | EFICIENCIA TIEMPO | 77% |
| ALCANCE | Desde la recepción de la factura con actas de entrega-recepción, hasta la orden de pago | SALIDAS | Orden de pago autorizada | COSTO | 6.00 | EFICIENCIA COSTO | 69.72% |
| RESPONSABLE | Director Administrativo | FRECUENCIA | diaria | VOLUMEN | 8 | | |

| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLES | | | | | | | | TIEMPOS | | COSTOS | | OBSERVACIONES |
|-------------------|--|-----------------------|-------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------|----------|---------|-------|--------|------|--|
| | | Lider Serv. Instituc. | Areas | Director Administrativo | Responsable de Adquisic. | Analista de Presupuesto | Responsable de bodega | Director Financiero | Analista | AV | NAV | AV | NAV | |
| 1 | Diferentes áreas identifican la necesidad de compra de bienes y/o servicios | | D | | | | | | | | | 5 | 0.27 | |
| 2 | Directores de áreas envían mail con el requerimiento de compra del bien o servicio identificado con la justificación correspondiente al Director Administrativo | | → | | | | | | | | | 3 | 0.38 | |
| 3 | Director Administrativo envía a Líder de Servicios Institucionales el mail con una nota de autorización | | | → | | | | | | | | 2 | 0.25 | |
| 4 | Líder de Servicios Institucionales envía a Responsable de Adquisiciones con comentario que corresponda | → | | | | | | | | | | 1.2 | 0.07 | Realizar una comparación de precios si el monto supera lo estipulado en el Reglamento de Adquisiciones de la |
| 5 | Responsable de adquisiciones solicita y recibe cotizaciones de proveedores | | | | ● | | | | | | | 6 | 0.28 | La solicitud la hace vía mail o teléfono. Por la misma vía podría recibir cotizaciones |
| 6 | Responsable de adquisiciones elabora cuadro comparativo de precios | | | | ● | | | | | | | 12 | 0.56 | |
| 7 | Responsable de adquisiciones solicita disponibilidad presupuestaria vía mail a Presupuesto | | | | ● | | | | | | | 4 | 0.19 | |
| 8 | Analista de presupuesto prepara disponibilidad presupuestaria | | | | | ● | | | | | | 7 | 0.25 | |
| 9 | Analista de presupuesto envía a Director Financiero para su aprobación | | | | | → | | | | | | 0.45 | 0.02 | |
| 10 | Director Financiero envía a Responsable de Adquisiciones la disponibilidad aprobada con copia al Director Administrativo y al Líder de Servicios para conocimiento | | | | | | | → | | | | 1.5 | 0.19 | |
| 11 | Responsable de adquisiciones solicita al proveedor el despacho del bien o servicio | | | | ● | | | | | | | 12 | 0.56 | Solicita a través de una Orden de Compra enviada por mail o fax. |
| 12 | Responsable de bodega y de inventarios reciben el bien, mediante firma legaliza dicha recepción en actas | | | | | | | ■ | | | | 14 | 0.65 | Analizar documentación y preparar Orden de Pago |
| 13 | Responsable de Adquisiciones elabora orden de pago y actas de entrega recepción, adjuntando mail de autorizaciones | | | | ● | | | | | | | 6.3 | 0.29 | Suscribir Orden de Pago. |
| 14 | Responsable de Adquisiciones envía documentación a Dirección Financiera para el pago y un mail para conocimiento del Director Administrativo | | | | | | | ● | | | | 33 | 1.54 | |
| 15 | Responsable de Adquisiciones entrega el bien o servicio al área solicitante | | | | ● | | | | | | | 11 | 0.51 | |
| 16 | Se activa proceso de "Pago a Proveedores" | | | | | | | | | | | | | |
| SUBTOTALES | | | | | | | | | | 91.3 | 27.15 | 4.18 | 1.82 | |
| TOTALES | | | | | | | | | | 118.45 | | 6.00 | | |
| EFICIENCIA | | | | | | | | | | 77% | | 69.72% | | |

EFICIENCIAS TIEMPOS = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{91.30}{91.30 + 27.15}$ = **77%**

COSTOS = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{4.18}{4.18 + 1.82}$ = **70%**

PROPUESTA DE PROCESO MEJORADO: ADMINISTRACIÓN TECNOLÓGICA

| | | | | | | | |
|--------------------|--|-------------------|------------------------------------|----------------|------|--------------------------|-----|
| OBJETIVO | Satisfacer las necesidades de tecnología en la Dinse que estén adecuadas a los procesos internos | ENTRADAS | Memorando o expresión de solicitud | TIEMPO | 71.3 | EFICIENCIA TIEMPO | 89% |
| ALCANCE | Desde la recepción del requerimiento explícito o implícito de las áreas | SALIDAS | Orden de pago de Dir. Adm. | COSTO | 5.03 | EFICIENCIA COSTO | 81% |
| RESPONSABLE | Director Administrativo | FRECUENCIA | diaria | VOLUMEN | 8 | | |

| ORD | ACTIVIDAD | RESPONSABLES | | | | | | | TIEMPOS | | COSTOS | | OBSERVACIONES | |
|-------------------|---|--------------------|-------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|----------|---------|-----|--------|------|---------------|--|
| | | Encargado Sistemas | Areas | Director Administrativo | Asistente Administrativo | Responsable de bodega | Director Financiero | Analista | AV | NAV | AV | NAV | | |
| 1 | Diferentes áreas o Encargado de Sistemas identifican una necesidad tecnológica en coordinación con el Encargado de Sistemas | | D | | | | | | | | | 5 | 0.63 | |
| 2 | Directores de áreas envían mail con el requerimiento de compra del bien o servicio identificado con la justificación correspondiente al Director Administrativo, con una copia al Encargado de Sistemas | | B | | | | | | | | | 2.8 | 0.00 | |
| 3 | Director Administrativo autoriza la compra del bien o servicio de tecnología | | | B | | | | | | | | | | La autorización la realiza a través de comentario en el mail |
| 4 | Se activa Proceso de Adquisiciones | | | | | | | | | | | 2.5 | 0.31 | |
| 5 | Encargado de Sistemas recibe el bien o servicio de tecnología | B | | | | | | | | | | 12 | 0.56 | |
| 6 | Encargado de Sistemas realiza las pruebas correspondientes | B | | | | | | | | | | 30 | 1.40 | |
| 7 | Encargado de Sistemas realiza la entrega del bien o servicio de tecnología al usuario | B | | | | | | | | | | 12 | 1.50 | |
| 8 | Encargado de Sistemas firma acta de entrega recepción del bien o servicio de tecnología y recibe factura del proveedor | | | D | | | | | | | | 3 | 0.14 | |
| 10 | Director Administrativo envía a Dirección Financiera documentos para el pago | | | D | | | | | | | | 4 | 0.50 | |
| SUBTOTALES | | | | | | | | | 63.8 | 7.5 | 4.10 | 0.94 | | |
| TOTALES | | | | | | | | | 71.3 | | 5.03 | | | |
| EFICIENCIA | | | | | | | | | 89% | | 81% | | | |

EFICIENCIAS TIEMPOS = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{63.80}{63.80 + 7.50}$ = **89%**

COSTOS = $\frac{\text{AGREGA VALOR}}{\text{AGREGA VALOR} + \text{NO AGREGA VALOR}}$ = $\frac{4.10}{4.10 + 0.94}$ = **81%**

HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA

Problemas detectados:

- 1.- El dictado, digitación, impresión, firma y entrega de la convocatoria toma demasiado tiempo del Director y de la asistente.
- 2.- La secretaria debe recabar firmas con fecha y hora de recepción para respaldo
- 3.- Los planes operativos no cuentan con apoyo económico sino hasta después de revisados y aprobados
- 4.- Las reuniones periódicas no se están cumpliendo con la frecuencia adecuada.

Soluciones propuestas:

- 1.- Las convocatorias se pueden hacer por mail, con agendamiento automático
- 2.- Las confirmaciones de recepción son electrónicas y automáticas si se lo hace por mail.
- 3.- El presupuesto para los planes operativos debe ser revisado en paralelo o conjuntamente con la elaboración de los mismos.
- 4.- Las reuniones deben ser cronogramadas con la suficiente anticipación para evitar reprogramaciones.

Tiempo (minutos):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|------|-------|---------------------|-----|-------|------------|-------|-------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 985 | 1280 | 2265 | 1905 | 12 | 1917 | 920 | -1268 | -348 |

Costo (\$):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|---------|---------|---------------------|-------|--------|------------|----------|---------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 348.64 | 1167.29 | 1515.93 | 766 | 26.52 | 792.48 | 417.33 | -1140.77 | -723.44 |

Eficiencia en tiempo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 43% | 97% | 54% |

Eficiencia en costo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 82% | 97% | 15% |

Frecuencia: semestral

AHORRO ANUAL ESPERADO

| Ahorro en tiempo | Ahorro en costos |
|--|---|
| Ahorro tiempo x frec. = min. Ahorrados | Ahorro costo x frec. = USD (\$) Ahorrados |
| Ahorro tiempo = -348 | Ahorro costo = -723.44 |
| Frecuencia = 2 al año | Frecuencia = 2 al año |
| Min. Ahorrados = -696 | USD (\$) Ahorrados -1446.888333 |

HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: PLANIFICACIÓN DE OBRAS

Problemas detectados:

- 1.- Existen demasiados pasos manuales de registro para respaldo de entrega-recepción de los documentos
- 2.- La secretaria debe recabar firmas con fecha y hora de recepción para respaldo manualmente
- 3.- Los tiempos en registros manuales son considerables y retrasa el ingreso de la solicitud a la base general

Soluciones propuestas:

- 1.- Con la implementación del workflow el respaldo de entrega-recepción de los documentos es digital y está en el servidor.
- 2.- Se ahorra tiempos considerables ya que el registro es automático y el envío de documentos solo implican un click.
- 3.- En caso de requerirse el documento físico se lo puede imprimir directamente del sistema, en cualquier momento.

Tiempo (minutos):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|-----|-------|---------------------|-----|-------|------------|------|-------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 248 | 140 | 388 | 275 | 12 | 287 | 27 | -128 | -101 |

Costo (\$):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|--------|---------|---------------------|------|-------|------------|---------|----------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 915.38 | 202.49 | 1117.86 | 19.25 | 1.19 | 20.44 | -896.13 | -201.30 | -1097.43 |

Eficiencia en tiempo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 64% | 96% | 32% |

Eficiencia en costo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 82% | 94% | 12% |

Frecuencia: semestral

AHORRO ANUAL ESPERADO

| Ahorro en tiempo | Ahorro en costos |
|--|---|
| Ahorro tiempo x frec. = min. Ahorrados | Ahorro costo x frec. = USD (\$) Ahorrados |
| Ahorro tiempo = -101 | Ahorro costo = -1097.43 |
| Frecuencia = semanal | Frecuencia = semanal |
| Min. Ahorrados = -5454 | USD (\$) Ahorrados = -59260.95 |

HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: FISCALIZACIÓN

Problemas detectados:

- 1.- Existen demasiados pasos manuales de registro para respaldo de entrega-recepción de los documentos
- 2.- La secretaria debe recabar firmas con fecha y hora de recepción para respaldo manualmente
- 3.- Los tiempos en registros manuales son considerables y retrasa el tiempo general del proceso afectando la agilidad del trámite

Soluciones propuestas:

- 1.- Con la implementación del workflow el respaldo de entrega-recepción de los documentos es digital y se encuentra debidamente respaldada en
- 2.- Se ahorra tiempos considerables ya que el registro es automático y el envío de documentos solo implican un click.
- 3.- En caso de requerirse el documento físico, el usuario lo puede imprimir directamente del sistema, en cualquier momento.

Tiempo (minutos):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | |
|------------------|-----|-------|---------------------|--------|--------|------------|---------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV |
| 855 | 570 | 1425 | 691.2 | 131.75 | 822.95 | -163.8 | -438.25 |

Costo (\$):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | |
|------------------|-------|-------|---------------------|------|-------|------------|--------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV |
| 52.78 | 43.98 | 96.75 | 46.14 | 4.76 | 50.90 | -6.64 | -39.22 |

Eficiencia en tiempo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 60% | 84% | 24% |

Eficiencia en costo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 55% | 91% | 36% |

Frecuencia: diaria

| AHORRO ANUAL ESPERADO | |
|--|---|
| Ahorro en tiempo | Ahorro en costos |
| Ahorro tiempo x frec. = min. Ahorrados | Ahorro costo x frec. = USD (\$) Ahorrados |
| Ahorro tiempo = -602.05 | Ahorro costo = -45.85 |
| Frecuencia = 6237 al año | Frecuencia = 6237 al año |
| Min. Ahorrados = -3754985.85 | USD (\$) Ahorrado = -285971.91 |

HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

Problemas detectados:

- 1.- Hay numerosos pasos de registro de los documentos
- 2.- Existen pasos que no agregan ningún valor al proceso, simplemente lo retrasa
- 3.- La gente está acostumbrada a los registros manuales y las firmas físicas.

Soluciones propuestas:

- 1.- Con la implementación del workflow se eliminan varios pasos innecesarios en el proceso.
- 2.- Se ahorran tiempos considerables ya que el registro es automático y el envío de documentos solo implican un click.
- 3.- El registro se lleva automáticamente en el sistema, las firmas digitales son válidas.

Tiempo (minutos):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|-----|-------|---------------------|-----|-------|------------|--------|--------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 180 | 195 | 375 | 7.56 | 6.2 | 13.76 | -172.44 | -188.8 | 361.24 |

Costo (\$):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|-----|-------|---------------------|------|-------|------------|-------|-------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 11.08 | 7 | 18.46 | 1.09 | 0.24 | 1.33 | -9.98 | -7.15 | 17.13 |

Eficiencia en tiempo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 48% | 55% | 7% |

Eficiencia en costo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 60% | 82% | 22% |

Frecuencia: diaria

AHORRO ANUAL ESPERADO

| Ahorro en tiempo | Ahorro en costos |
|--|---|
| Ahorro tiempo x frec. = min. Ahorrados | Ahorro costo x frec. = USD (\$) Ahorrados |
| Ahorro tiempo = 361.24 | Ahorro costo = 17.13 |
| Frecuencia = 240 al año | Frecuencia = 240 al año |
| Min. Ahorrados = 86697.6 | USD (\$) Ahorrados 4111.44 |

HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: ADQUISICIONES

Problemas detectados:

- 1.- Hay numerosos pasos de registro de los documentos
- 2.- Existen pasos que no agregan ningún valor al proceso, simplemente lo retrasa
- 3.- La gente está acostumbrada a los registros manuales y las firmas físicas.

Soluciones propuestas:

- 1.- Con la implementación del workflow se eliminan varios pasos innecesarios en el proceso.
- 2.- Se ahorran tiempos considerables ya que el registro es automático y el envío de documentos solo implican un click.
- 3.- El registro se lleva automáticamente en el sistema, las firmas digitales son válidas.

Tiempo (minutos):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|-----|-------|---------------------|-------|--------|------------|---------|---------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 210 | 178 | 388 | 91.3 | 27.15 | 118.45 | -118.7 | -150.85 | -269.55 |

Costo (\$):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|------|-------|---------------------|------|-------|------------|-------|--------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 17.08 | 7.50 | 24.57 | 4.18 | 1.82 | 6.00 | -12.89 | -5.68 | -18.57 |

Eficiencia en tiempo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 54% | 77% | 23% |

Eficiencia en costo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 69.49% | 70% | 0.51% |

Frecuencia: diaria

AHORRO ANUAL ESPERADO

| Ahorro en tiempo | Ahorro en costos |
|--|---|
| Ahorro tiempo x frec. = min. Ahorrados | Ahorro costo x frec. = USD (\$) Ahorrados |
| Ahorro tiempo = -269.55 | Ahorro costo = -18.57 |
| Frecuencia = 240 al año | Frecuencia = 240 al año |
| Min. Ahorrados = -64692 | USD (\$) Ahorrados -4456.97 |

HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO: ADMINISTRACIÓN TECNOLÓGICA

Problemas detectados:

- 1.- Hay pasos que no agregan valor al proceso
- 2.- El encargado de tecnología realiza todas las tareas

Soluciones propuestas:

- 1.- No se incluyen pasos del proceso de adquisiciones, simplemente se refiere su activación

Tiempo (minutos):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|-----|-------|---------------------|------|-------|------------|--------|-------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 220 | 345 | 565 | 63.8 | 7.50 | 71 | -156.2 | -337.5 | -494 |

Costo (\$):

| Situación actual | | | Situación propuesta | | | Diferencia | | |
|------------------|-------|-------|---------------------|------|-------|------------|--------|--------|
| AV | NAV | Total | AV | NAV | Total | AV | NAV | Total |
| 8.18 | 18.39 | 26.57 | 4.10 | 0.94 | 5.03 | -4.09 | -17.45 | -21.54 |

Eficiencia en tiempo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 39% | 89% | 51% |

Eficiencia en costo:

| Situación actual | Situación propuesta | Diferencia |
|------------------|---------------------|------------|
| 31% | 81% | 51% |

Frecuencia: diaria

AHORRO ANUAL ESPERADO

| Ahorro en tiempo | Ahorro en costos |
|--|---|
| Ahorro tiempo x frec. = min. Ahorrados | Ahorro costo x frec. = USD (\$) Ahorrados |
| Ahorro tiempo = -493.70 | Ahorro costo = -21.54 |
| Frecuencia = 240 al año | Frecuencia = 240 al año |
| Min. Ahorrados = -118488 | USD (\$) Ahorrados = -5169.40 |

MATRIZ RESUMEN DE PROCESOS MEJORADOS DE DINSE

| N° | PROCESOS | SITUACIÓN ACTUAL | | | | SITUACIÓN PROPUESTA | | | | DIFERENCIA | | | | FRECUENCIA | AHORRO | | OBSERVACIONES |
|-----------------------------|---|------------------|---------|------------|-------|---------------------|--------|------------|-------|------------|-------|------------|--------|------------|----------|-----------|---|
| | | Tiempo | Costo | Eficiencia | | Tiempo | Costo | Eficiencia | | Tiempo | Costo | Eficiencia | | | Tiempo | Costo | |
| | | | | T (%) | C (%) | | | T (%) | C (%) | | | T (%) | C (%) | | | | |
| 1 | Gestión Estratégica | 2265 | 1515.93 | 43% | 82% | 1917 | 792.48 | 97% | 97% | 348 | 723 | -0.540 | -0.150 | semestral | 696 | 162.7 | La diferencia en las eficiencias justifica un mejoramiento del proceso |
| 2 | Planificación de Obras de Infraestructura | 388 | 1117.86 | 64% | 82% | 287 | 20.44 | 96% | 94% | 101 | 1097 | -0.320 | -0.120 | semanal | 5454 | 56444.85 | El ahorro que se genera es importante considerar para la mejora |
| 3 | Fiscalización | 1425 | 96.75 | 60% | 55% | 822.95 | 50.90 | 84% | 91% | 602.05 | 46 | -0.240 | -0.360 | diaria | 168574 | 5674.21 | En la situación propuesta se acerca al 100% de eficiencia en tiempo y costo |
| 4 | Pago a Proveedores | 375 | 18.46 | 48% | 60% | 13.76 | 1.33 | 55% | 82% | 361.24 | 17 | -0.070 | -0.220 | diaria | 101147.2 | 45964.18 | El ahorro en costo es significativo |
| 5 | Adquisiciones | 388 | 24.57 | 54% | 69% | 118.45 | 6 | 77% | 70% | 269.55 | 19 | -0.230 | -0.002 | diaria | 75474 | 1560.31 | La diferencia en eficiencias justifica un mejoramiento |
| 6 | Administración Tecnológica | 565 | 26.57 | 39% | 31% | 71 | 5.03 | 89% | 81% | 493.7 | 22 | -0.500 | -0.500 | diaria | 138236 | 559.4 | El ahorro en tiempo justifica plenamente un mejoramiento. |
| TOTALES | | | | | | | | | | | | | | | 489581.2 | 110365.65 | |
| EFICIENCIAS PROMEDIO | | | | 51% | 63% | | | 83% | 86% | | | -32% | -23% | | | | |
| TOTAL BENEFICIO | | | | | | | | | | | | | | | 111601 | 110284.3 | |

ANALISIS DE CADA PROCESO

En base a la matriz de resumen presentada, se puede revisar la siguiente información:

- **PROCESO 1: Gestión Estratégica**

La situación actual de este proceso presenta un tiempo de 2265 minutos y un costo de USD \$ 1515.93 dólares, la propuesta actual mejora en tiempo bajando a 1917 minutos y en costo a USD \$792.48 por lo tanto el ahorro en tiempo es de 348 minutos y en costo USD \$ 723.44 anual para este proceso.

- **PROCESO 2: Planificación de Obras de Infraestructura**

La situación actual de este proceso presenta un tiempo de 388 minutos y un costo de USD \$ 1,117.86 dólares, la propuesta actual mejora en tiempo bajando a 287 minutos y en costo a USD \$20.44 por lo tanto el ahorro en tiempo es de 101 minutos y en costo USD \$ 1,097.43 anual para este proceso.

- **PROCESO 3: Fiscalización**

La situación actual de este proceso presenta un tiempo de 1425 minutos y un costo de USD \$ 96.75 dólares, la propuesta actual mejora en tiempo bajando a 822.95 minutos y en costo a USD \$50.90 por lo tanto el ahorro en tiempo es de 602.05 minutos y en costo USD \$45.85 anual para este proceso.

- **PROCESO 4: Pago a proveedores**

La situación actual de este proceso presenta un tiempo de 375 minutos y un costo de USD \$ 18.46 dólares, la propuesta actual mejora en tiempo bajando a 13.76 minutos y en costo a USD \$1.33 por lo tanto el ahorro en tiempo es de 361.24 minutos y en costo USD \$ 17.13 anual para este proceso.

- **PROCESO 5: Adquisiciones**

La situación actual de este proceso presenta un tiempo de 388 minutos y un costo de USD \$ 24.57 dólares, la propuesta actual mejora en tiempo bajando a

118.45 minutos y en costo a USD \$6 por lo tanto el ahorro en tiempo es de 269.55 minutos y en costo USD \$ 18.57 anual para este proceso.

- **PROCESO 6:** Administración Tecnológica

La situación actual de este proceso presenta un tiempo de 565 minutos y un costo de USD \$ 26.57 dólares, la propuesta actual mejora en tiempo bajando a 71 minutos y en costo a USD \$ 5.03 por lo tanto el ahorro en tiempo es de 494 minutos y en costo USD \$ 21.54 anual para este proceso.

CONCLUSIÓN

Del análisis de la Matriz de resumen, el ahorro acumulado de todos los procesos mejorados de la DINSE es el siguiente:

| |
|--|
| Ahorro en tiempo: 489.581 minutos al año |
|--|

| |
|--|
| Ahorro en costo: 110,365.65 USD al año |
|--|

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se realiza una propuesta de organización por procesos en base al estudio realizado en los capítulos anteriores, para lo cual se aplicará la cadena de valor e indicadores de gestión en cada uno de los procesos seleccionados.

CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO

La Dirección Nacional de Servicios Educativos - DINSE, como Unidad Ejecutora del Ministerio de Educación y Cultura, se crea y mantiene su base legal a partir del Decreto Ejecutivo 487, Registro Oficial 104 de 16 de Junio del 2003, expedido por el Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa.

Esta Institución tiene régimen administrativo y financiero propios, y sometido al control de la Contraloría General del Estado en cuanto a los recursos públicos; con sede en la ciudad de Quito, dirigida por el Director Nacional de Servicios Educativos, nombrado por la Ministra de Educación y Cultura.

Los programas a cargo de la DINSE, serán financiados con recursos que provendrán del Presupuesto General del Estado, de la autogestión, de donaciones y de convenios nacionales e internacionales; y, otros que por disposiciones legales se le asigne.

El Director Nacional de Servicios Educativos, es el responsable de los recursos humanos y financieros de esta unidad y, designará al personal técnico, profesional y administrativo necesario para su funcionamiento, de acuerdo con la normatividad legal vigente.

Por lo tanto se encargará de:

- La Planificación, adecuación, reparación, mantenimiento y equipamiento de los locales escolares a nivel nacional; y,
- El Programa de Almacenes y Libros, por lo tanto será responsable de la fabricación, contratación y comercialización de cuadernos, textos y ediciones de material educativo

En base a esta normativa, la Dinse tiene los siguientes objetivos:

Objetivo General

La Dirección Nacional de Servicios Educativos - DINSE como unidad ejecutora aporta al mejoramiento de la calidad de los servicios de infraestructura educativa, equipamiento tecnológico, mobiliario estudiantil y material escolar; contribuyendo de esta manera al progreso de la educación del país.

Objetivos Específicos

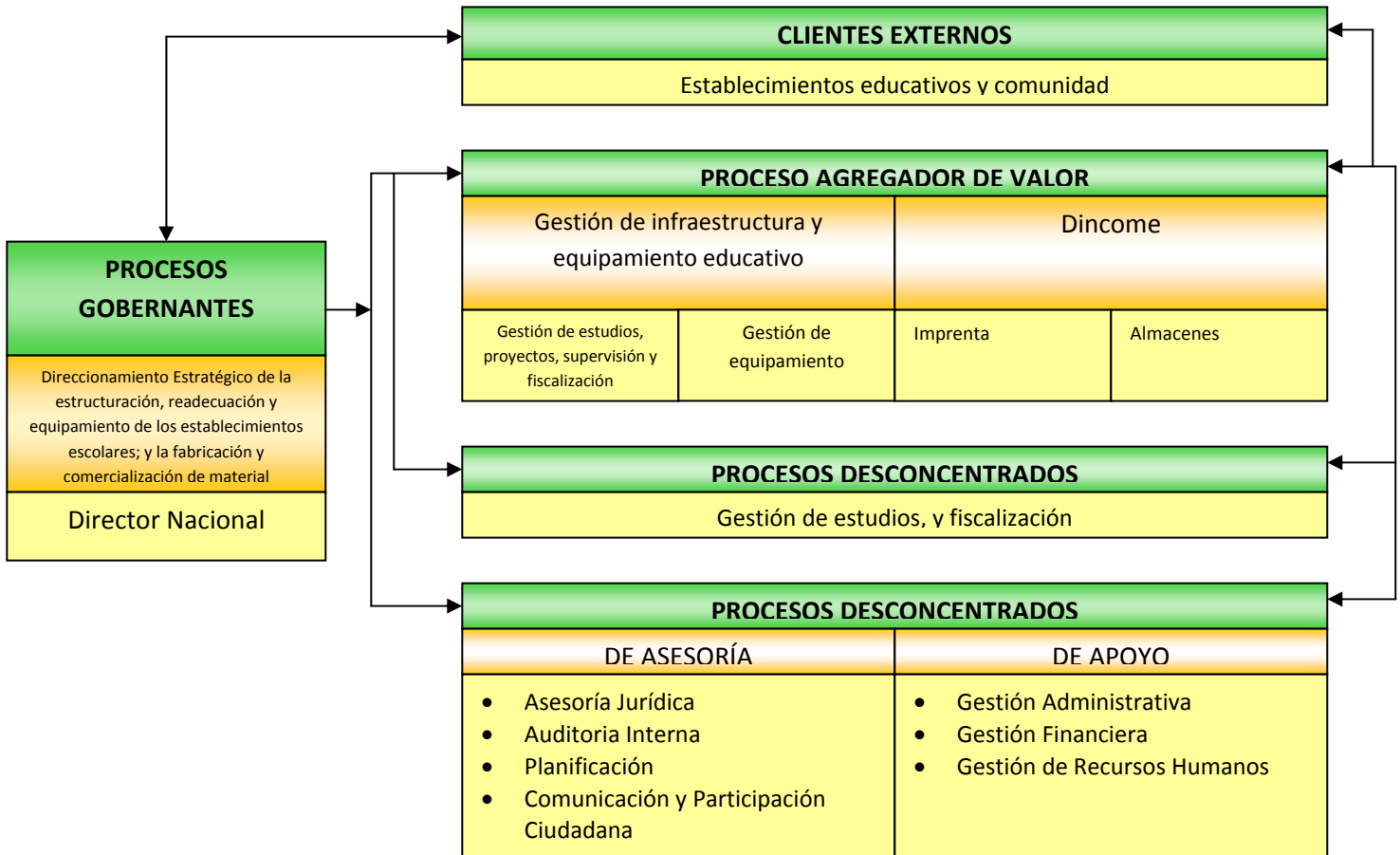
- Determinar las necesidades básicas de los establecimientos educativos a nivel nacional en lo referente a infraestructura educativa, equipamiento tecnológico, mobiliario estudiantil y material escolar.
- Cubrir la demanda de infraestructura educativa, equipamiento tecnológico, mobiliario estudiantil y material escolar.
- Realizar la supervisión, mantenimiento y fiscalización de obras de infraestructura educativa a nivel nacional.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.-

Los procesos seleccionados tienen las siguientes características:

- Responsable del proceso
- Entradas
- Salidas
- Documentación
- Tiempos y sus eficiencias
- Costos y sus eficiencias

Gráfico N° 14. Mapa de Procesos Propuesto



Elaborado por: Mabel Erazo V

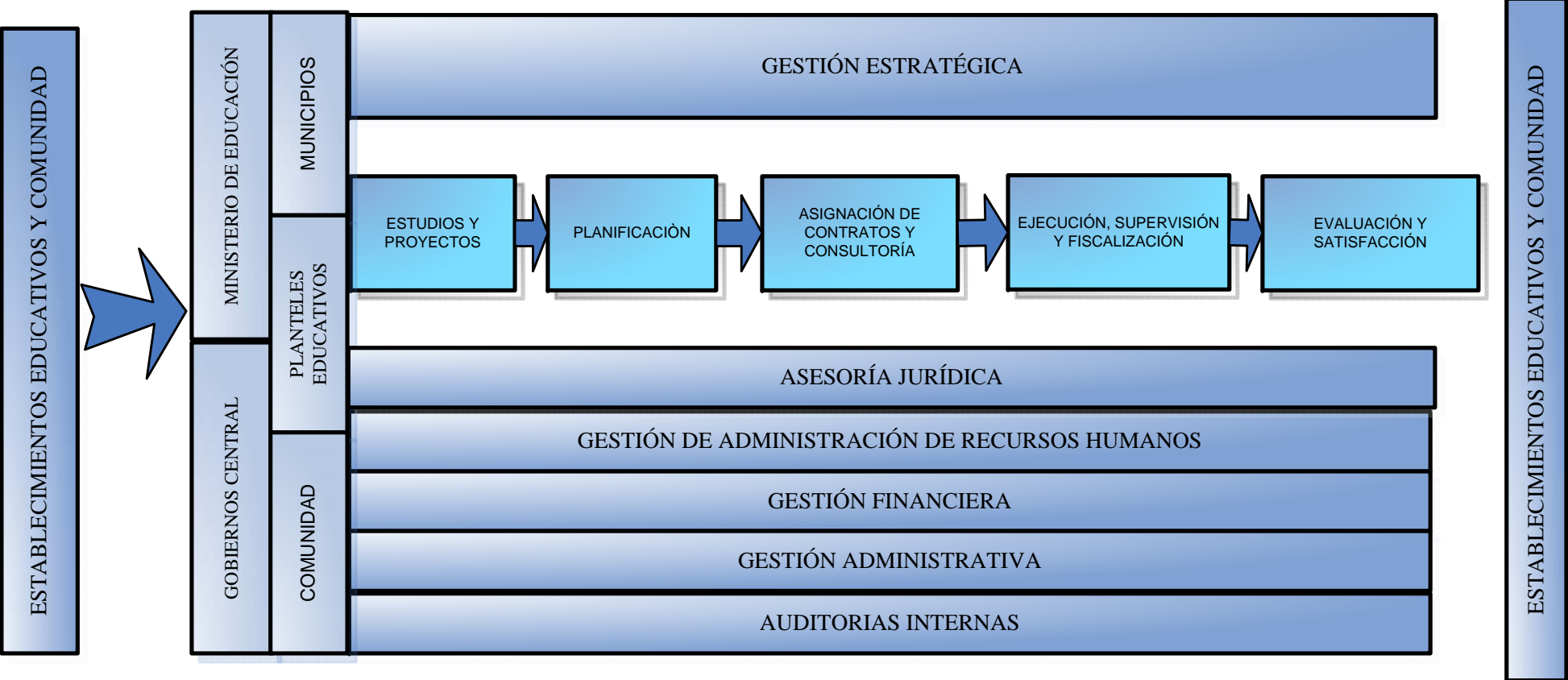
CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

La Cadena de Valor es una herramienta gerencial que sirve principalmente para determinar las actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva potencial, es decir las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa.

A continuación se presenta la Cadena de Valor propuesta para la DINSE:

Gráfico N° 15. CADENA DE VALOR

DINSE



Elaborado por: Mabel Erazo V

Cadena de Valor de los Macroprocesos

En la Cadena de Valor se identifican los procesos: gobernantes, básicos y de apoyo.

A continuación se clasifican los procesos del área de estudio:

1. PROCESO GOBERNANTE

1.1. Gestión estratégica

2. PROCESOS HABILITANTES

2.1 DE APOYO

2.1.1 Asesoría Jurídica

2.1.2 Gestión de Administración de Recursos Humanos

2.1.3 Gestión Financiera

2.1.4 Gestión Administrativa

2.1.5 Auditorias Internas

3. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

3.1 Gestión de infraestructura y equipamiento educativo

3.1.1 Gestión de estudios y proyectos

3.1.2 Gestión de Planificación

3.1.3 Gestión de Asignación de Contratos y Consultoría

3.1.4 Gestión de Ejecución, supervisión y fiscalización

3.1.5 Gestión de Evaluación y satisfacción

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Proceso de Gestión Estratégica

Objetivo: Estructurar los planes de mediano y largo plazo que impulsen a la DINSE a la consecución de su visión

Proveedores

Entradas

| | |
|---|---|
| Ministerio de Educación | Plan decenal |
| DINSE | Misión |
| DINSE | Visión |
| Establecimientos educativos y comunidad | Necesidad de infraestructura y equipamiento |
| Gestión de infraestructura y equipamiento educativo | Proyectos |

SUBPROCESOS

1. **Planificación estratégica, monitoreo y control**
2. **Mejoramiento continuo**
 - Revisión por la dirección
 - Acciones correctivas y preventivas
3. **Auditorías Internas**
4. **Control de documentos y registros**
5. **Control de Producto no conforme**

Salidas

Clientes

| | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Propósitos estratégicos. | 1. Todos los procesos |
| 2. Objetivos | 2. Todos los procesos |
| 3. Metas | 3. Todos los procesos |
| 4. Indicadores | 4. Todos los procesos |
| 5. Plan estratégico | 5. Todos los procesos |

Responsable del proceso:

- **Director Nacional**
- Involucrados:**
- **Directores de todas las diferentes áreas.**

Parámetros/Medición/Seguimiento

- Cumplimiento de propósitos estratégicos

Documentos

Actas
Informes

Procesos/Actividades de Soporte

- **Dirección Nacional**
- **Asesoría Jurídica**
- **Planificación**
- **Infraestructura**
- **DIMCOME**
- **Comunicación**
- **Gestión de Administración de Recursos Humanos**
- **Gestión Financiera**
- **Gestión Tecnológica**
- **Gestión Estratégica**

Recursos

Humanos: Personal administrativo, Directores y Consultores.

Técnicos: Computadores, impresora

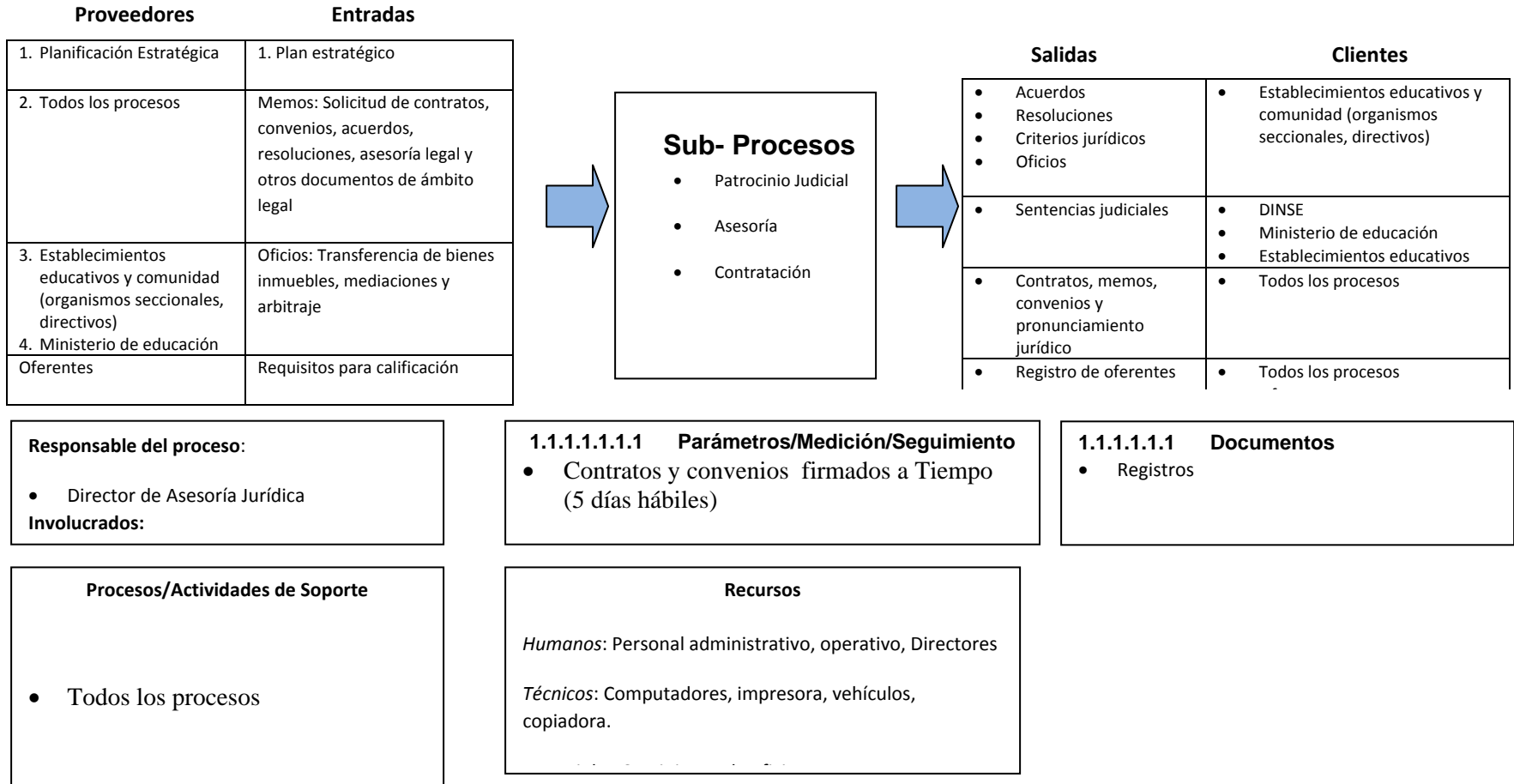
Materiales: Suministros de oficina

Requisitos a cumplir

- **Reglamentos Internos,**
- **Base Legal DINSE**
- **Términos del contrato**

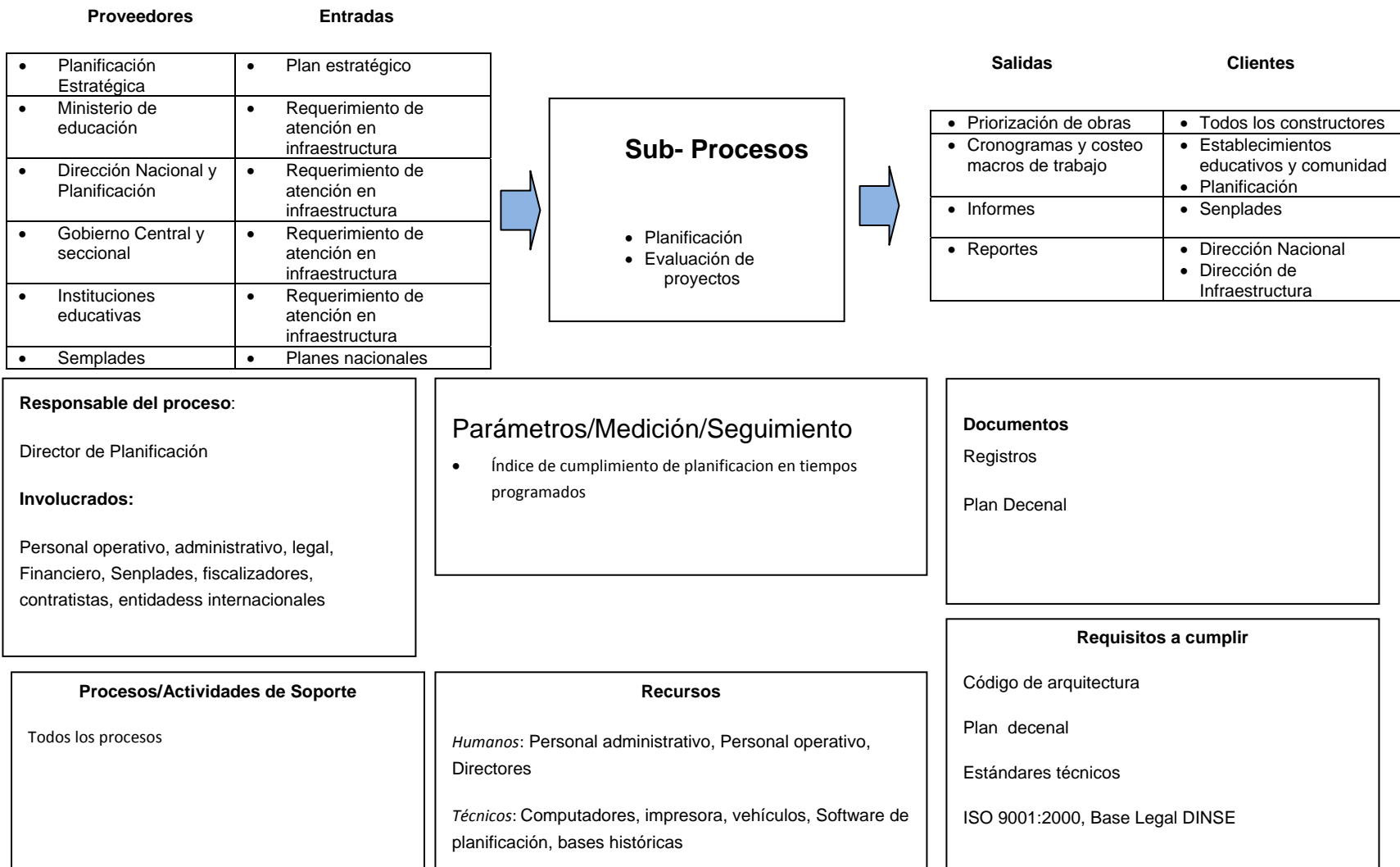
Gestión de Asesoría Jurídica

Objetivo: Asesorar, patrocinar y apoyar dentro del ámbito jurídico en todas las áreas de competencia de la DINSE con oportunidad y eficiencia.



Proceso de Planificación de la Infraestructura

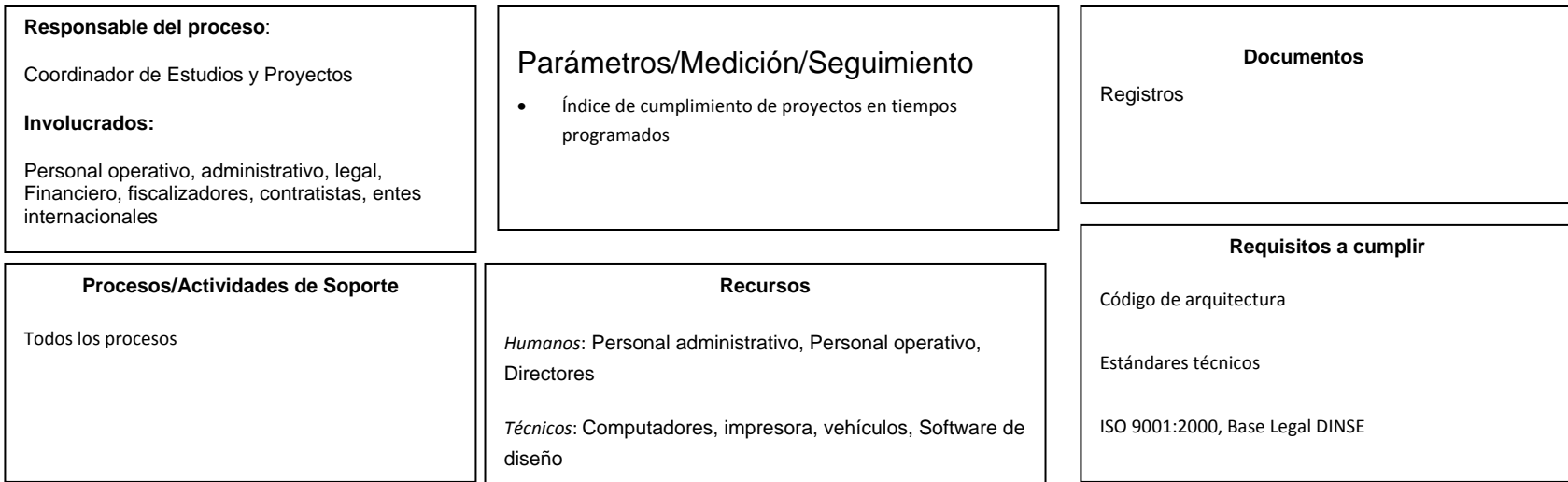
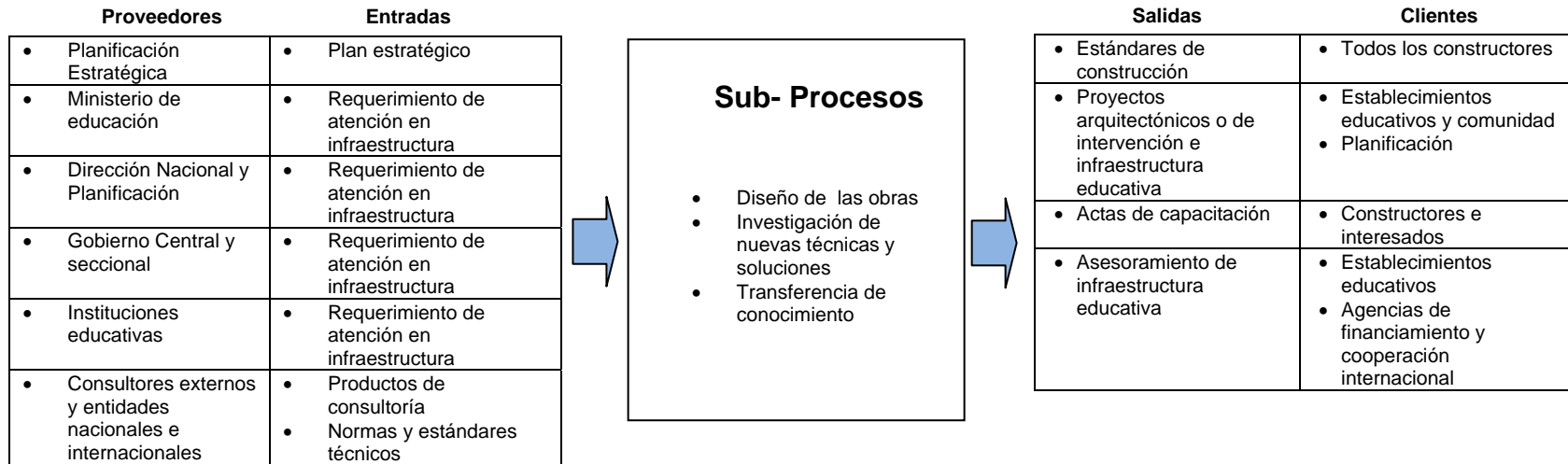
Objetivos: Planificar, programar y priorizar información de las necesidades de cada uno de los establecimientos educativos fiscales para educación básica y media a nivel nacional para dotar de infraestructura educativa.



Gestión de Estudios y Proyectos

Objetivos:

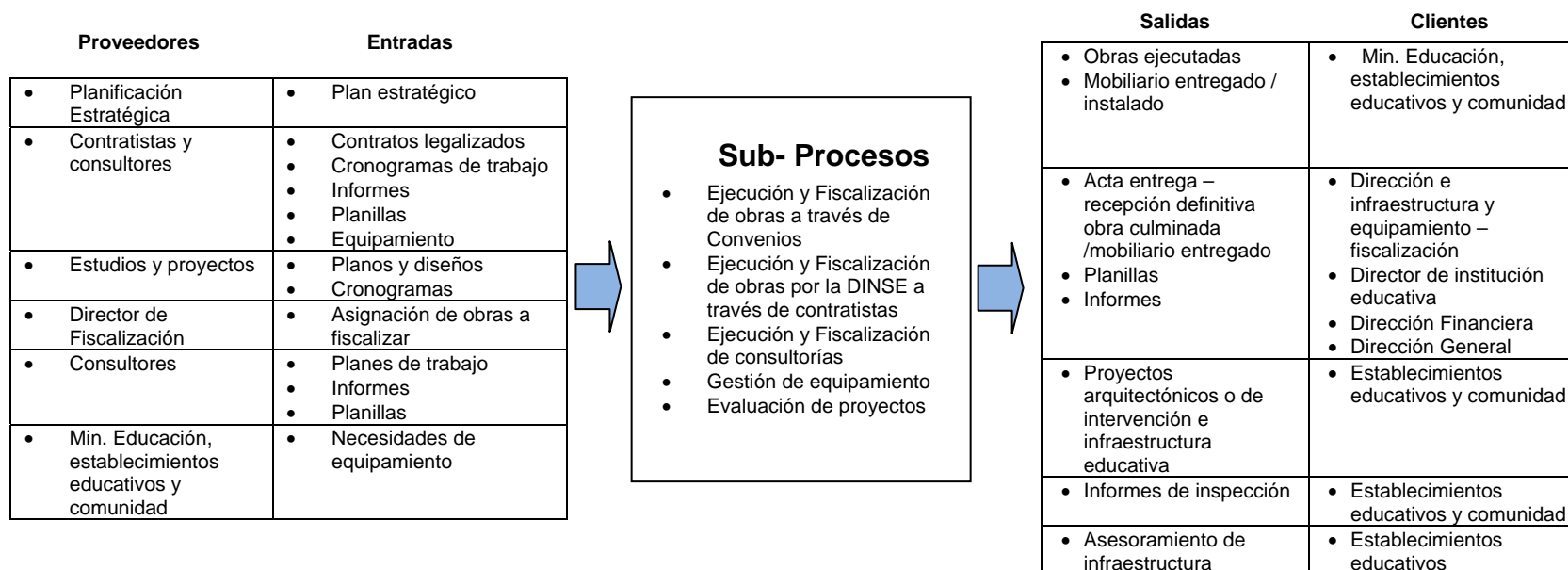
Diseñar los modelos de infraestructura educativa a ser construidos y que se alineen a las técnicas y estándares vigentes.



Gestión de Ejecución, supervisión y fiscalización de obras de infraestructura

Objetivos:

Construcción de la infraestructura educativa para los establecimientos educativos del país, en función de la planificación, el diseño y lo asignación de contratos. Incluye la ejecución de las consultorías.



| |
|--|
| <p>Responsable del proceso:</p> <p>Director de Infraestructura y Equipamiento</p> |
| <p>Involucrados:</p> <p>Personal operativo, administrativo, legal, Financiero</p> |

| |
|--|
| <p>Parámetros/Medición/Seguimiento</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Índice de cumplimiento de proyectos en tiempos programados Índice de cumplimiento de cronogramas de instalación de mobiliario y equipos |

| |
|--------------------------|
| <p>Documentos</p> |
| <p>Registros</p> |

| |
|---|
| <p>Procesos/Actividades de Soporte</p> |
| <p>Todos los procesos</p> |

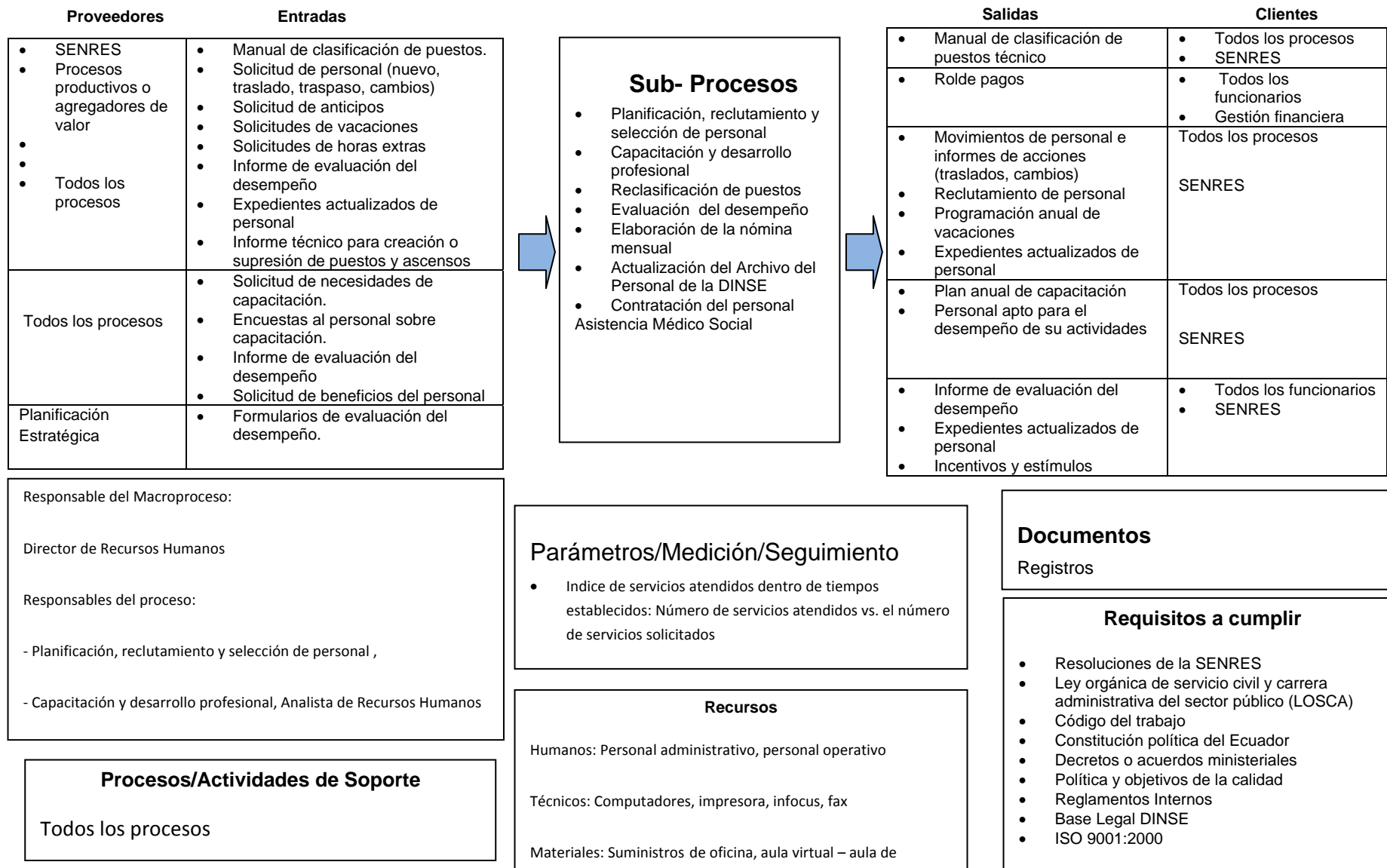
| |
|--|
| <p>Recursos</p> |
| <p><i>Humanos:</i> Personal administrativo, Personal operativo, Directores</p> <p><i>Técnicos:</i> Computadores, impresora, vehículos, Software para localización geográfica, estación total</p> |

| |
|--|
| <p>Requisitos a cumplir</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Código de arquitectura CONADIS Ley de contratación pública y su reglamento. Ley de consultoría Código de la construcción Política y objetivos de la calidad, Reglamentos Internos, Contratos/Convenios ISO 9001:2000, Base Legal DINSE |

Gestión de Recursos Humanos

Objetivos:

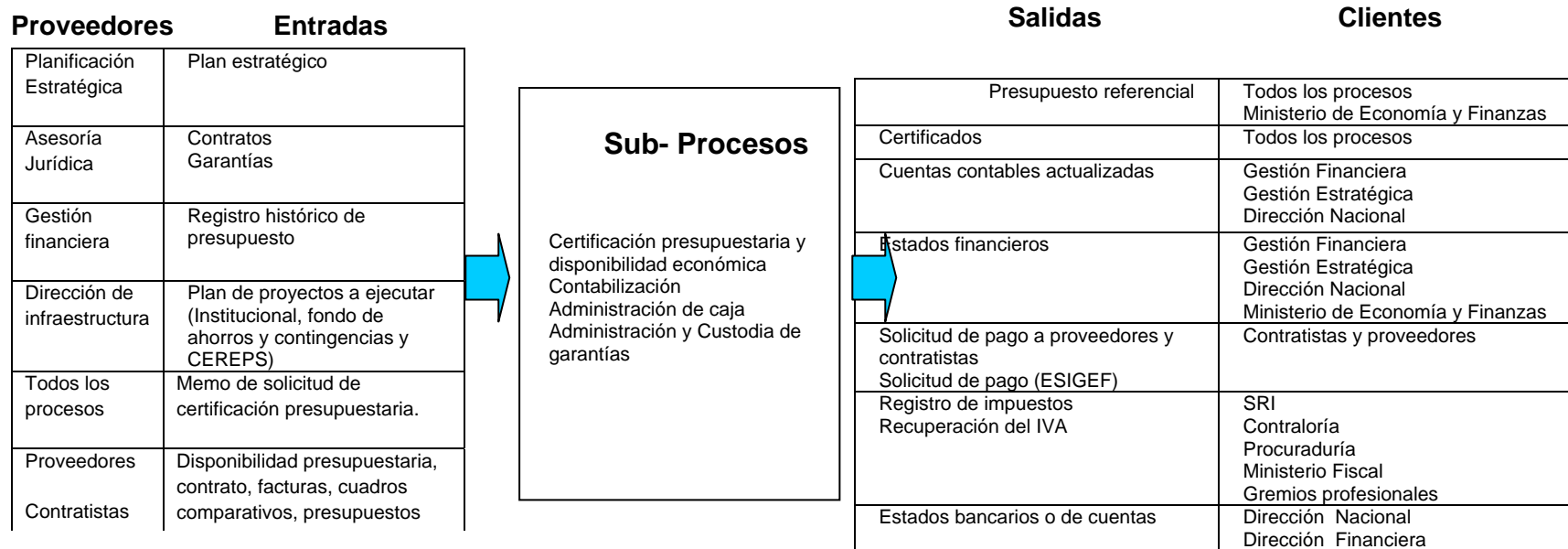
1. Ofrecer servicios oportunos, eficientes, con sujeción al marco normativo vigente, en base a acuerdos de niveles de servicios establecidos.



Gestión Financiera

Objetivos:

- Administrar los recursos económicos de la Institución con eficiencia y transparencia dentro el marco legal pertinente.



Responsable del proceso:
Director Financiero
Involucrados:
Contador, Jefe de presupuesto, Tesorero, Asesoría Jurídica

Parámetros/Medición/Seguimiento
Índice de gestión en el pago
Índice de cumplimiento tributario

Documentos

Actas
Informes

Procesos/Actividades de Soporte

Todos los procesos

Recursos

Humanos: Personal administrativo, personal financiero

Técnicos: Computadores, impresora, calculadoras.

Materiales: Suministros de oficina

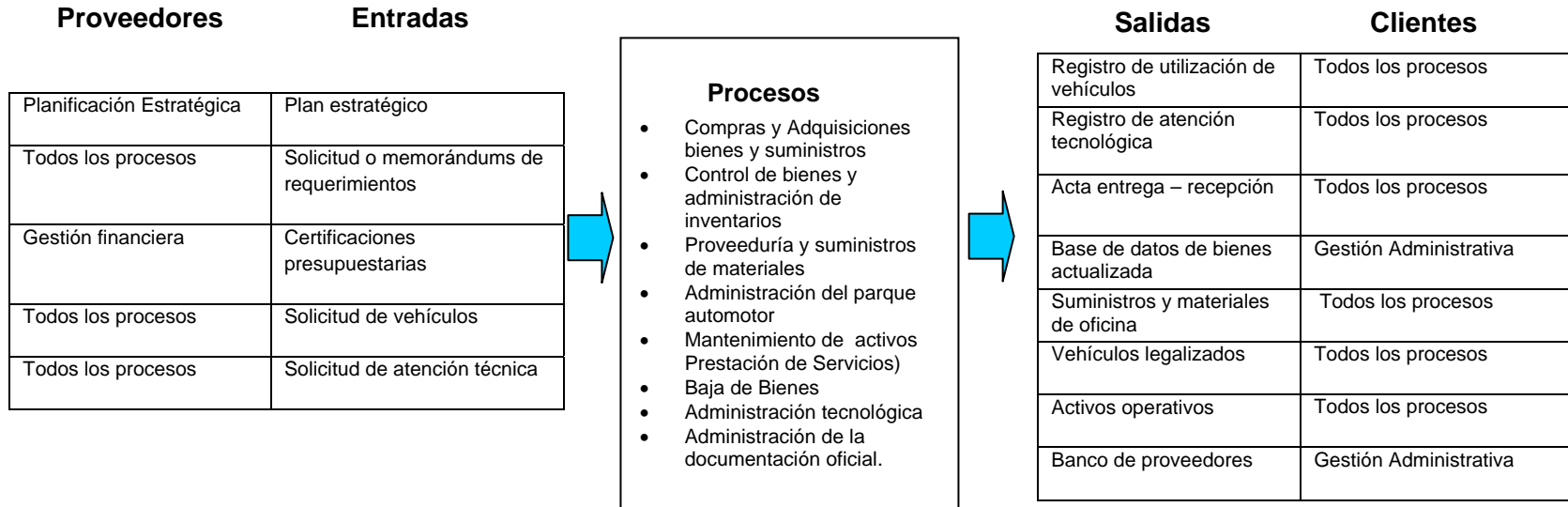
Requisitos a cumplir

Decretos y acuerdos ministeriales
Orgánico funcional
Ley orgánica de administración financiera y control
Ley de la contraloría
Ley de contratación pública
Ley de servicio civil y carrera administrativa
Código de trabajo
Ley de consultoría
Base Legal DINSE
ISO 9001-2000

Gestión Administrativa

Objetivos:

Administrar y proveer bienes y servicios que requiera la institución dentro de los acuerdos establecidos.



Responsable del proceso:

- Director Administrativo
- Involucrados:
- Líderes, personal administrativo y operativo

Parámetros/Medición/Seguimiento

- Número de bienes y servicios por tipo (atendidos vs solicitados)
- Índice de evaluación de proveedores (nivel de cumplimiento)

Documentos

Registros

Procesos/Actividades de Soporte

- Asesoría Jurídica
- Gestión de Administración de Recursos Humanos
- Gestión Financiera
- Gestión Estratégica

Recursos

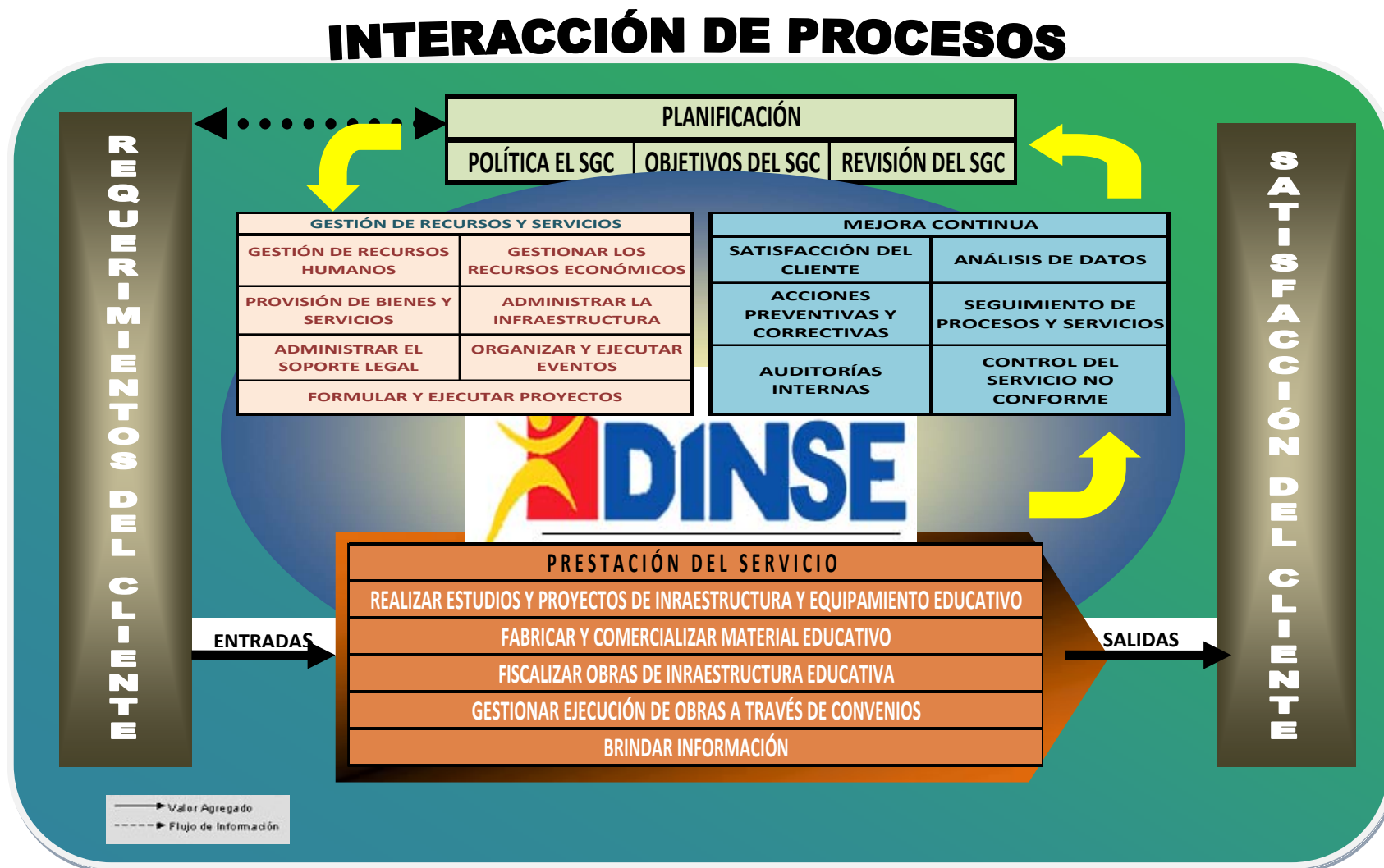
Humanos: Personal administrativo, Directores, personal operativo

Técnicos: Computadores, impresora, sistemas de información, vehículos

Requisitos a cumplir

- Reglamento de adquisición de bienes y servicios.
- Reglamento de contratación pública
- Política y objetivos de la calidad, Reglamentos Internos, Contratos/Convenios
- ISO 9001:2000, Base Legal DINSE

Gráfico N°16. Interacción de Procesos



Elaborado por: Mabel Erazo V.

5. Plan de Implementación

Para la implementación de la estructura por procesos en la DINSE, se llevará a cabo un cronograma de actividades a cumplirse según los lineamientos y el apoyo de la Dirección Nacional así como de las diferentes Direcciones o dueños de procesos.

Adicionalmente se debe contar con la aprobación de la SENRES, entidad gubernamental que norma la estructuración de las diferentes organizaciones de carácter público.

Este plan contemplará las siguientes macro-etapas:

1. Revisión inicial
2. Sensibilización
3. Direccionamiento estratégico
4. Planificación directiva
5. Planificación operativa
6. Determinación de necesidades de documentación y levantamiento de procesos
7. Diagnóstico de la situación de la documentación
8. Diseño del sistema documental
9. Elaboración de los documentos
10. Implementación del sistema de procesos
11. Verificación del sistema de procesos
12. Mejoramiento del sistema de procesos

Dado el empuje que esta implementación requiere, se sugiere la contratación de una consultoría especializada que lleve adelante este proyecto. Plan que será financiado con el dinero ahorrado por el mejoramiento de los procesos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Dirección Nacional de Servicios Educativos, DINSE, es la Unidad Ejecutora perteneciente al Ministerio de Educación Pública del Ecuador, encargada de la construcción de obras de infraestructura para planteles educativos públicos y también la producción y venta de material escolar.
- La Dinse aporta al desarrollo del Ecuador en el ámbito de la educación pública y de fácil acceso a los sectores pobres de la población al atender a todos los planteles a nivel nacional.
- A nivel de la Dirección Nacional se cuenta con el apoyo respecto del involucramiento en la misión, visión y objetivos, sin embargo este apoyo no es el suficiente ya que no se ha logrado llegar a la concientización de dichos conceptos a todos los niveles de la Institución.
- La Dinse cuenta con las áreas de: Administrativo, Financiero, Recursos Humanos, Infraestructura y Direcciones Regionales para el desarrollo de sus tareas. Sus procesos se encuentran en muchos casos con tareas repetitivas que no agregan ningún valor y que retrasan los mismos.
- En las áreas Administrativa, Financiera, Infraestructura y Recursos Humanos se evidencia la falta de un manual de procedimientos, por lo que las tareas simplemente se dejan de realizar o se detienen los procesos cuando algún funcionario se ausenta del trabajo. Adicionalmente las tareas se las realiza por costumbre o experiencia.
- Del análisis FODA realizado en la Dinse, se concluye que existen debilidades como la falta de comunicación interna, falta de manuales de procesos, falta de planificación, escaso trabajo en equipo, personal desmotivado, temas que están afectando el adecuado desempeño de las actividades de la Entidad.

- No existe un plan de capacitación adecuado a las necesidades organizacionales. Es necesaria la elaboración de un plan ajustado a los objetivos estratégicos de la Entidad y asegurar su cumplimiento.
- Una de las amenazas que existe que la injerencia política que se da en la Institución, lo cual dificulta el avance adecuado de las tareas propias de la Dinse.
- Respecto de los procesos existentes en la Dinse, algunos de ellos han sido levantados por iniciativa propia de algún funcionario, sin guardar una estandarización a nivel de toda la organización.
- Muchos de los procesos son conocidos solo por los funcionarios involucrados, es decir se manejan a nivel departamental o funcional, sin que el resto de la Entidad lo conozca, dificultando la comunicación y fluidez adecuada de los procesos.
- De los procesos seleccionados para el análisis se ha concluido que éstos pueden ser optimizados tanto en tiempo como en costos, pues los indicadores de eficiencia que presentan son bajos. Esto significa que las actividades en cada uno de los procesos deben ser revisadas con el objetivo de eliminar aquellas que no agregan valor y de esta forma los procesos se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz.

RECOMENDACIONES

- El presente trabajo constituye un aporte en forma de una herramienta de análisis y mejora de los procesos de la Dinse, por lo que se recomienda su implementación.
- La implementación de un sistema automatizado de procesos que elimine las actividades manuales que demoran los mismos, es la solución para solucionar el problema del gran número de actividades que no agregan valor a los procesos y los retrasan.
- Establecer un Manual de Calidad, basado en la Cadena de Valor que luego desagregue los procesos de la Dinse, de tal forma que las actividades estén enfocadas en el desarrollo y la entrega de los productos o servicios propios de la entidad, mas no en la estructura funcional que actualmente utiliza.

- Enfocar los procesos internos hacia el logro de los objetivos estratégicos y capacitar a la gente para que todo el personal trabaje bajo un mismo horizonte.
- Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal, enfocado en cubrir las falencias actuales de conocimiento y en temas que aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Difundir y concientizar al personal sobre los planes estratégicos de la entidad, la misión, la visión y la política de calidad.
- Se sugiere mayor involucramiento de los niveles directivos de la entidad en los esfuerzos de mejoramiento para conseguir los objetivos.
- Se debe difundir el conocimiento de los procesos a todos los niveles de la organización, de tal forma que se elimine la cultura de trabajar por áreas como entes independientes, que se entienda que los procesos son “cross” es decir cruzan a través de las diferentes áreas y para el usuario final esa división por departamentos es transparente.
- Establecer un sistema de incentivos para la utilización de las herramientas disponibles como el correo electrónico o el uso de archivos compartidos en la red, para evitar los retrasos por emisión y entrega de información entre departamentos.
- Implementar las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, como workflows, archivos en red, intranet, etc.
- Establecer una frecuencia de revisión de los planes operativos de tal forma que se mantenga un monitoreo permanente de los cumplimientos y se tomen las acciones preventivas o correctivas que sean necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, FRED, David, Prentice Hall Mexico 2000.
- ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, CHARLES, W. L. Hill, Colombia, 2000.
- ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL, OAKLAND, Jhon, CECSA, Mexico, 2003.
- ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE CALIDAD, JURAN, J., y GRYNA, F., Mc Graw Hill, Mexico, 1997.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: TERCERA EDICIÓN, KEVAN Scholes, DE GERRY Jhonson, Mc. Graw Hill, Colombia, 2000.
- GIOVANNETTI VIDALES, Ma. Dolores, El Mundo del Envase, Ediciones G. Gili, 1995, Barcelona – España
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy, PFIFFER, William, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc. Graw Hill, 2003, Colombia
- HAMMER, Michael, Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión, 2000
- HARRINGTON, James, Mejoramiento Continuo, 1993, México
- KAPPLAN y NORTON, El Balance Store Card o Tablero de Mando Integral
- SERNA GOMEZ, Huberto, Planeación y Gestión Estratégica, Editorial Norma, 2002, Colombia
- VASQUEZ, Victor Hugo, Organización Aplicada, Segunda Edición, 2002, Quito - Ecuador
- <http://www.dinse.gov.ec>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://www.educacion.gov.ec>
- <http://www.mef.gov.ec>

- <http://www.monografias.com/trabajos>
- <http://www.paho.org/spanish/ad/ths/ev/labs-cgc-mod7.ppt>.
- <http://html.rincondelvago.com/el-metodo-cientifico.html>
- http://html.rincondelvago.com/logica_metodo-deductivo.html
- <http://www.uh.cu/facultades>