



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del
Departamento de Comunicación de la Secretaría de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación de Quito, año 2013**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTORA: Yépez Roca, Venus María

DIRECTOR: Cevallos Moreno, Marco Antonio, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniero.

Marco Antonio Cevallos Moreno

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del Departamento de Comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Quito, año 2013, realizado por Venus María Yépez Roca, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, 15 de abril de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Yépez Roca Venus María declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del Departamento de Comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Quito, año 2013, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Marco Antonio Cevallos Moreno, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Yépez Roca Venus María

Cédula: 1710225408

DEDICATORIA

A Dios, por iluminarme en el camino a seguir, por estar conmigo todo el tiempo.

La autora

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja que me ha apoyado en el crecimiento profesional en esta etapa de mi vida.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
1. Introducción a un diseño de gestión por procesos para los servicios del departamento de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.....	4
1.1. Situación actual del departamento de comunicación de la Secretaría.....	5
1.2. El problema.....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.5. Hipótesis.....	10
CAPÍTULO II	
2. Estructura de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.....	11
2.1 Tipo de entidad, misión, visión.....	12
2.2 Funciones y valores de la institución.....	13
2.3 Estructura del departamento de comunicación.....	15
CAPÍTULO III	
3. La gestión por procesos en la Dirección de comunicación de la Secretaría.....	39
3.1. La gestión por procesos.....	40
3.2. Principios de la gestión por procesos.....	42
3.3. Sistemas de gestión de la calidad.....	43
3.4. Cómo enfocar a procesos un sistema de gestión.....	46
CAPÍTULO IV	
4. Propuesta de un diseño de gestión por procesos para los servicios del departamento de comunicación de la Secretaría.....	56
4.1. Fundamentación teórica de la Dirección de comunicación de la Secretaría.....	57
4.2. La DirCom de la Secretaría.....	62
4.3. Propuesta de gestión por procesos en la DirCom de la Secretaría.....	63
CAPÍTULO V	
5. Gestión por procesos del departamento de comunicación de la Secretaría.....	71
5.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	72
5.2. Descripción de los procesos.....	73
5.3. Seguimiento y medición de los procesos.....	89
5.4. Mejora de los procesos.....	109
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	116

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se recolecta, sistematiza y analiza la información relacionada con los procesos operativos que se desarrollan en el departamento de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación para la prestación de los servicios que intervienen en las actividades, procesos y trabajos del área de comunicación, donde se coordina, informa y articula las acciones entre el sector público y los sectores productivos, públicos y privados.

Desde una primera etapa de desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación, seguido por un diagnóstico de la situación del departamento de comunicación de la Secretaría, con el propósito de establecer las causas que estarían disminuyendo la calidad de los servicios, hasta la propuesta final de una gestión por procesos a fin de mejorar la calidad de sus servicios.

PALABRAS CLAVE: Gestión, procesos, departamento de comunicación, operativos, calidad, servicios.

ABSTRACT

This investigation document collects, systematizes and analyses the information related with the operative processes which are developed in the Communications Department of the Secretary of Superior Education, Science, Technology and Innovation to bring the services which interfere in the activities, processes and duties of the Communication Area where the actions among the public sector and the productive, public and private sectors are coordinated, informed and jointed

Since the first stage of developing a theoretical frame which allows guiding the investigation, followed by a diagnosis of the situation of the Communication Department of the Secretary with the objective of establishing the causes which are affecting the quality of the services until the final proposal of a process management in order to improve the services' quality.

KEYWORDS: Management, process, Communication Department, operative, quality, services

INTRODUCCIÓN

El proyecto de diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios del departamento de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Quito, consiste en sistematizar y analizar la información relacionada con los procesos operativos que se evidencian internamente en el departamento de comunicación de la Secretaría para la prestación de los servicios que intervienen en las actividades, procesos y trabajos que se realizan en el área de comunicación donde se coordina, informa y articula las acciones entre el sector público y los sectores productivos, públicos y privados.

En el primer capítulo se dará una mirada a fondo sobre los procesos actuales que se evidencian dentro del departamento de comunicación de la Secretaría, además conoceremos cuál es el problema que atraviesa esta área y el justificativo para realizar el presente estudio.

En el segundo capítulo se realizará un diagnóstico de la situación actual del departamento de comunicación de la Secretaría, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios de comunicación de proyectos y actividades, que se difunden a través del departamento de comunicación a los sectores productivos públicos y privados.

El tercer capítulo constará de un marco teórico basado en la gestión por procesos que permitirá orientar la investigación hacia el diseño de un modelo de gestión por procesos conveniente para la institución.

El cuarto capítulo dará a conocer específicamente sobre la institución de estudio y finalmente en el quinto capítulo se destacará los resultados de la investigación y la presentación de la propuesta de mejora con el diseño de un modelo de gestión por procesos.

Cabe destacar que este estudio es importante para la institución ya que es necesario crear una mejora en los procesos operativos internos puesto que el buen funcionamiento de una institución refleja un buen servicio a la ciudadanía.

De acuerdo a la metodología descrita en el capítulo cuatro, se llegó a determinar que para ofrecer el servicio de comunicación en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos: estratégicos, operativos y de apoyo.

La propuesta planteada para el departamento de comunicación permitió analizar ocho procesos operativos dentro del departamento, estos son: Requerimiento, Gestión de solicitudes, Planificación y catalogar importancia, Ejecución de acciones, Validación interna, Cambios, Aprobación de autoridad y Entrega de producto comunicacional.

En el análisis del problema, se definió que los servicios que el departamento de comunicación ofrece a la institución se ven restringidos por diferentes motivos, por lo que se propuso desarrollar una reestructuración y una gestión por procesos en el departamento de comunicación con el fin de no perder tanto tiempo en las aprobaciones y para no involucrar a personas que no se necesitan dentro de las aprobaciones.

En este sentido en el capítulo cinco definen los resultados obtenidos, en el cual a través del seguimiento y la medición de los procesos se destacan el mejoramiento del servicio y calidad.

Lograr concluir la investigación ha sido un arduo trabajo ya que el levantamiento de información del departamento de comunicación es complicado, pues no existe toda la información por escrito. Sin embargo la experiencia del talento humano del departamento ayudó para recabar toda la información faltante.

La metodología utilizada para esta investigación fue la identificación y secuencia de los procesos, descripción de los procesos actuales, seguimiento y mejora de los procesos identificados y propuesta de mejora de procesos.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A UN DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación tiene como misión “Ejercer la rectoría de la política pública en el campo de la educación superior, la ciencia, tecnología, innovación y los saberes ancestrales, coordinando y articulando las acciones entre el sector público y los sectores productivos públicos y privados”, y tiene como visión ser “garante de la aplicación de los principios que rigen la educación superior; promotor de la investigación científica, innovación tecnológica y saberes ancestrales. Su trabajo, enfocado en mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, se caracteriza por el empleo eficiente y eficaz de los recursos que gestiona, cuyos resultados son la semilla para el desarrollo del país”. *Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de <http://www.Secretaría.gob.ec/web/guest/nuestra-institucion;jsessionid=40088E3AE0C791934E3AF1D22F64E3F5>

1.1. Situación actual del departamento de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), en su organigrama cuenta con una Coordinación General Administrativa, de Planificación, Jurídica, de Auditoría Interna y una Dirección de comunicación. Además cuenta con dos Subsecretarías, estas son: Subsecretaría de Educación Superior y Subsecretaría de Ciencia Tecnología e Innovación.

Basado en esta estructura, internamente el departamento de comunicación está dividido en 13 áreas, estas son:

- En el área directiva están: Asesoría de comunicación; Dirección de comunicación; Coordinación; Administrativo.
- Contrapartes de la Subsecretarías: contraparte de la Subsecretaría de Educación Superior y contraparte de la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Áreas de apoyo: comunicación con ciudadanos; Relaciones Públicas; Redacción; Logística; Audio y Video; Web; Diseño; y comunicación con Grupos Sociales.

Como se mencionó anteriormente, la Secretaría cuenta con dos Subsecretarías, las cuales buscan ejercer la rectoría de la política pública en el campo de la educación superior, la ciencia,

tecnología, innovación y los saberes ancestrales a través de sus proyectos, los cuales están enmarcados en el Programa Nacional del Buen Vivir.

Estas dos Subsecretarías son las que generan los requerimientos de actividades al departamento de comunicación, es decir, la entrada de los procesos son los requerimientos de las Subsecretarías y la salida de los procesos son los servicios que el departamento de comunicación realiza, pero el problema radica en que internamente en el departamento de comunicación no existe una gestión por procesos estandarizada para los servicios que se ofrecen en la Secretaría. Esto causa lentitud en la entrega de trabajos, burocracia y pérdida de tiempo en la espera de aprobaciones, impidiendo así que el departamento de comunicación sea eficaz al momento de cumplir con la misión de coordinar y articular las acciones entre el sector público y los sectores productivos públicos y privados.

Además esto causa una mala imagen externa de la institución porque la Senescyt difunde sus proyectos tardíamente debido a que el departamento de comunicación se demora en aprobar los productos finales, causando también quejas internas por parte de las Subsecretarías en contra del departamento de comunicación.

En este sentido se puede ver que el principal problema es el de las aprobaciones de productos, por ejemplo, cuando una Subsecretaría solicita realizar un evento, internamente el departamento de comunicación debe realizar los siguientes servicios y actividades:

Servicios que el departamento de comunicación ofrece a la Senescyt:

- Redactar boletín de prensa con datos aprobados por la Subsecretaría.
- Realizar diseños gráficos.
- Realizar videos informativos.
- Subir boletines informativos en la página web.
- Realizar ruedas de prensa.
- Contactarse con las instituciones de educación superior.
- Realizar comunicados internos.

Para realizar este proceso se necesitan aprobaciones:

- Textos aprobados para boletines, ruedas de prensa, eventos e invitaciones.
- Diseños de la gráfica aprobados.

1.2. El problema

Los servicios que el departamento de comunicación ofrece a la institución se ven afectados por los siguientes motivos:

- El requerimiento llega por parte de una Subsecretaría a cualquier persona de la Dirección de comunicación, cuando lo ideal sería que los requerimientos lleguen en primer lugar al Director de comunicación para que estos sean redireccionados.
- Tiempo de espera hasta que la coordinadora del departamento de comunicación apruebe los trabajos realizados.
- Tiempo de espera hasta que el Director de comunicación apruebe los trabajos realizados.
- Tiempo de espera hasta que la asesora de comunicación apruebe los trabajos realizados.
- Tiempo de espera hasta que la Subsecretaría que realizó el requerimiento apruebe los trabajos realizados.
- Mientras el departamento de comunicación no obtenga la aprobación final de la Subsecretaría requirente no puede avanzar y realizar sus otros servicios de: video, web, relaciones públicas y contacto con las instituciones de Educación Superior (IES).
- Muchas veces las Subsecretarías solicitan cambios en el texto o diseño y nuevamente hay que realizar todas las aprobaciones internas previas antes de enviar el producto final a la Subsecretaría requirente.
- La mayoría de las ocasiones, cuando el texto y el diseño gráfico llega aprobado por la Subsecretaría ya se ha terminado el horario de trabajo y recién a las 17h30 las otras áreas del departamento de comunicación pueden empezar a realizar su trabajo, es decir que esto causa que los funcionarios realicen horas extras cuando podrían haber trabajado en su horario normal aprovechando el tiempo de manera eficiente, efectiva y eficaz.
- Posteriormente el producto final del departamento de comunicación no se entrega a tiempo y la imagen pública de la institución queda mal por causa de los retrasos internos y no se informa a la ciudadanía a tiempo sobre las actividades y proyectos de la Senescyt.
- El departamento de comunicación no logra cumplir la misión de la Secretaría, coordinar y articular las acciones entre el sector público y los sectores productivos públicos y privados.

1.3. Justificación

La misión de la Secretaría es “Ejercer la rectoría de la política pública en el campo de la educación superior, la ciencia, tecnología, innovación y los saberes ancestrales, coordinando y articulando las acciones entre el sector público y los sectores productivos públicos y privados”. En este sentido, en los actuales momentos la Secretaría enfrenta un proceso acelerado de cambios en la administración, pues está empeñado en el control y mejoramiento de sus actividades, sin embargo ha dejado de lado la gestión por procesos, lo que ha desarrollado actividades sin planificación. *Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/valores-mision-vision/>

La Secretaría cuenta con un departamento de comunicación, el cual debe cumplir con los requerimientos de dos Subsecretarías: de Educación Superior y de Ciencia, Tecnología e Innovación, además de todos los proyectos que estas áreas incluyen.

La problemática en cuanto a no desarrollar una gestión por procesos para el departamento de comunicación de la Secretaría, es que las actividades, proyectos, requerimientos que se deben comunicar al país no serán difundidos, correctamente y a tiempo perdiendo así credibilidad en la Secretaría y ocasionando problemas internos.

El problema como se vio anteriormente muestra una desorganización interna de funciones, actividades, llamadas, delegaciones, solicitudes, reportes, memos, etc., que se dan en este departamento para conseguir el objetivo alineado a la visión de comunicar los proyectos que tiene la Senescyt, por ello es necesario establecer una gestión de procesos, ya que ayudará a transcribir los mismos y claro está, mejorarlos, logrando así cumplir con la misión de la institución de coordinar y articular las acciones entre el sector público y los sectores productivos públicos y privados.

La comunicación es de vital importancia en una organización porque es la que impulsa a cada una de las áreas y difunde cada actividad para dar a conocer tanto internamente como a la ciudadanía sobre los servicios que ofrece. Por tal motivo se propone desarrollar un diseño de un modelo de gestión por procesos para el departamento de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, lo cual permitirá mejorar las relaciones

internas entre funcionarios. Realizar actividades sin previa planificación no genera resultados eficaces y eficientes.

Existe una clara dificultad dentro de la organización en demostrar la capacidad de gestionar sus procesos. Es necesario un modelo que permita reconocer, diseñar y documentar los procesos e integrarlos de manera que reflejen una gestión por procesos, dando a la institución un mejor control y seguimiento sobre ellos.

Por tal motivo se propone desarrollar una reestructuración y una gestión por procesos de los servicios que realiza el departamento de comunicación con el fin de no perder tiempo en las aprobaciones y para no involucrar a personas que no se necesitan dentro de las aprobaciones.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Proponer un diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece el departamento de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de la ciudad de Quito.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de una gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de comunicación de la Secretaría, con el propósito de establecer las causas que estarían mermando la calidad de los servicios de comunicación de proyectos y actividades, que se difunden a través del departamento de comunicación a los sectores productivos públicos y privados.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento en la calidad de los servicios de comunicación que el departamento de comunicación presta para difundir los proyectos y actividades de la Secretaría, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión alineados con el Objetivo Nro.1 del PNBV.

1.5 Hipótesis

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, cuenta con un departamento de comunicación a escala nacional, el cual debe cumplir con los requerimientos de las Subsecretarías principales, estas son: la Subsecretaría de Educación Superior, y la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Para que el departamento de comunicación, cumpla con todos los requerimientos de manera eficiente y eficaz, debe desarrollar una gestión por procesos, ya que la situación actual del departamento demuestra que los procesos actuales de la Senescyt no son óptimos.

El establecimiento de indicadores de procesos permitirá tener una medición que habilite la mejora continua debido a la detección de puntos no óptimos.

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

2.1. Tipo de entidad, misión y visión

La actual Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación (la Secretaría) es un organismo público dependiente de la Función Ejecutiva, que tiene por objeto ejercer la rectoría sobre las políticas públicas relacionadas con la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación en el Ecuador. A continuación doy a conocer su historia, misión, visión y trayectoria.

2.1.1. Tipo de entidad.

Históricamente la educación superior; y, la ciencia, tecnología e innovación se han manejado por medio de sistemas diferentes, es así que existieron otras instituciones que realizaban las atribuciones de la Secretaría: por un lado el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) -en materia de educación superior- y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SENACYT) y la Fundación para la Ciencia y la Tecnología (FUNDACYT), en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación. Posteriormente mediante Decreto Ejecutivo 517 del 15 de octubre del 2010, se fusiona la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y en el 2013, finalmente se cambia de nombre a Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, con lo cual todas las competencias, pasan a ser ejercidas por dicha Secretaría.

La Secretaría en el área de Educación Superior, tiene como mandato garantizar el efectivo cumplimiento de la gratuidad en el acceso; identificar carreras y programas considerados de interés público y priorizarlos de acuerdo con el Plan Nacional para el Buen Vivir; diseñar, implementar, administrar y coordinar el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE) y el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA). Al mismo tiempo, se encarga de diseñar, administrar e instrumentar la política de becas del gobierno para la educación superior.

En el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación, la Secretaría establece las políticas de investigación científica y tecnológica de acuerdo con las necesidades de desarrollo del país. Crea los incentivos para que las universidades y escuelas politécnicas puedan implementarlas con criterios de calidad y excelencia académica.

Esta Secretaría también elabora informes técnicos para conocimiento y resolución del Consejo de Educación Superior (CES) y persigue una transformación profunda de la sociedad, a partir de la transformación de la Educación Superior.

2.1.2. Misión.

Ejercer la rectoría de la política pública de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales y gestionar su aplicación; con enfoque en el desarrollo estratégico del país. Coordinar las acciones entre el ejecutivo y las instituciones de educación superior en aras del fortalecimiento académico, productivo y social. En el campo de la ciencia, tecnología y saberes ancestrales, promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica, a través de la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos. *Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.* Recuperado de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/valores-mision-vision/>

2.1.3. Visión.

La Secretaría es garante de la aplicación de los principios que rigen la educación superior; promotor de la investigación científica, innovación tecnológica y saberes ancestrales. Su trabajo se enfoca en mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía y se caracteriza por el empleo eficiente y eficaz de los recursos que gestiona, cuyos resultados son la semilla para el desarrollo del país. *Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.* Recuperado de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/valores-mision-vision/>

2.2. Funciones y valores de la Senescyt

2.2.1. Funciones.

Las funciones de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación son:

- Establecer los mecanismos de coordinación entre la Función Ejecutiva y el sistema de educación superior.
- Ejercer la rectoría de las políticas públicas en el ámbito de su competencia.
- Garantizar el efectivo cumplimiento de la gratuidad en la educación superior.
- Identificar carreras y programas considerados de interés público y priorizarlas de acuerdo con el plan nacional de desarrollo.
- Diseñar, administrar e instrumentar y coordinar el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA).
- Diseñar, administrar e instrumentar la política de becas del gobierno para la educación superior ecuatoriana; para lo cual coordinará, en lo que corresponda, con el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE).
- Establecer desde el gobierno nacional, políticas de investigación científica y tecnológica de acuerdo con las necesidades del desarrollo del país y crear los incentivos para que las universidades y escuelas politécnicas puedan desarrollarlas, sin menoscabo de sus políticas internas.
- Elaborar informes técnicos para conocimiento y resolución del Consejo de Educación Superior en todos los casos que tienen que ver con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
- Elaborar los informes técnicos que sustenten las resoluciones del Consejo de Educación Superior; y
- Ejercer las demás atribuciones que le confiera la Función Ejecutiva y la LOES.

2.2.2. Valores.

Las y los servidores que prestan sus servicios para la Secretaría, deberán desarrollar sus actividades bajo la observancia de los siguientes principios:

- Eficacia: Realizar sus actividades para lograr los objetivos institucionales y estatales.
- Eficiencia: Ejecutar sus actividades para alcanzar los metas institucionales, sin demora y optimizando los recursos públicos.
- Calidad: Desempeñar sus labores procurando que los servicios de la Secretaría satisfagan las expectativas de los ciudadanos.
- Jerarquía: Cumplir con las disposiciones a ellos impartidas, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actividades inherentes a su cargo.
- Coordinación: Concertar medios y esfuerzos entre compañeros de trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales.
- Transparencia: Desempeñar sus labores garantizando el acceso a los ciudadanos a la información pública.
- Respeto: Adecuar su conducta hacia el respeto a la Constitución y las leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los principios que rigen para la administración pública.
- Probidad: Actuar con rectitud evitando conductas contrarias a los principios anteriormente enunciados.
- Discreción: Guardar reserva con respecto de hechos o informaciones de los que tengan conocimiento con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
- Responsabilidad: Desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral dentro de los plazos establecidos por sus superiores y por la ley.
- Legalidad: Ejercer sus funciones de acuerdo a la normativa vigente.
- Disponibilidad y cortesía: Mantener una conducta colaboradora y cortés con todos los ciudadanos que accedan a los servicios que brinda la Secretaría. *Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.* Recuperado de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/valores-mision-vision/>

2.3. Estructura del departamento de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

En el departamento de comunicación de la Secretaría se realizó una reestructuración de las unidades de trabajo a diferencia de lo detallado en el primer capítulo a fin de poder llevar a cabo la gestión por procesos. Actualmente se encuentra estructurado de la siguiente manera:

2.3.1. Unidades de la Dirección de comunicación (DirCom).

La Dirección de comunicación de la Secretaría cuenta con seis unidades de trabajo, cada una con sus propias tareas asignadas y su propio responsable. Las mismas están entrelazadas entre sí para la elaboración de productos y procesos que ya han sido detallados en el capítulo dos. A continuación se puntualizan las principales actividades que deben desempeñar cada unidad.

- Cobertura Periodística: se caracteriza por su estilo noticioso, coyuntural o emergente, lo que la hace de gran importancia y de asistencia obligatoria. Entre este tipo de coberturas se encuentran las ruedas de prensa, actos institucionales, actos interinstitucionales, entre otros que involucren a la Secretaría y de gran relevancia.
- Cobertura de autoridades: esta se caracteriza por la asistencia de las máximas autoridades de la Secretaría a distintos actos propios o externos, sean o no noticiosos. Sin embargo, como institución es de gran relevancia el registro de las participaciones de las máximas autoridades de la Secretaría (Secretario Nacional, Subsecretarios Generales y Subsecretarios). Su prioridad se basa en la jerarquía de la autoridad que asista al acto, es decir, si existen dos coberturas al mismo tiempo se deberá anteponer a la que asista la autoridad con mayor jerarquía. Si se trata de autoridades de similar jerarquía se deberá priorizar la cobertura de acuerdo a la coyuntura del tema.
- Registro de actividades: se trata de una cobertura para registrar las actividades que realizan cada uno de los proyectos, programas o Subsecretarías de la Senescyt. También de las personas involucradas en ellos, por ejemplo: “Prometeos”, becarios, etc. Esto sirve como un registro del trabajo y los resultados de la labor de la Secretaría. Sin embargo, por no ser

hechos noticiosos y por repetirse las temáticas y actores continuamente su cobertura no es obligatoria y dependerá de otras de mayor importancia.

- Registro para producciones: se trata de todas las coberturas programadas para la realización de productos impresos o audiovisuales. Estos son coordinables y su importancia se genera en base al cronograma de entrega del producto final. Sin embargo, se puede cancelar la asistencia a ella y cambiarla de fecha de acuerdo a coberturas de mayor relevancia.

2.3.2. Unidad de Producción.

El departamento de comunicación de la Senescyt, entre una de sus tareas, tiene la difusión de la información que a diario se genera en esta Secretaría.

Al estar la Senescyt dividida en dos Subsecretarías generales, las que a su vez se dividen en varias Subsecretarías técnicas especializadas, genera gran cantidad de información que se debe difundir a modo de boletines de prensa, videos, notas para la web, etc. Esta información proviene tanto de las ruedas de prensa organizadas por la Secretaría, como de otros actos en los que la Senescyt participa como auspiciante o invitada, con sus técnicos.

Hasta el momento el departamento de comunicación ha trabajado de acuerdo a los requerimientos que han entrado de cada una de las Subsecretarías de la Senescyt, sin embargo, la obtención de los insumos para generar las notas periodísticas o videos, ha sido tardío, lo que ha ocasionado retrasos en la entrega de los materiales.

En cuanto a las coberturas planificadas y organizadas, como es el caso de las ruedas de prensa y actos en los que participa la Secretaría, los boletines previos han demorado su entrega a los medios, y en algunos casos, incluso se les ha debido retirar a los periodistas el material entregado, ya que las Subsecretarías a cargo de entregar la información con la que se genera el boletín han hecho cambios a última hora, lo que ha ocasionado la desactualización de los boletines entregados.

Con la reorganización departamental, tanto las anteriores áreas de audio-video, redacción, y web, se fusionan y se crea el área de producción con la cual se busca obtener mejoras en la presentación, publicación y difusión oportuna en los medios de comunicación de la información generada por la Secretaría.

El área de producción por lo tanto queda distribuida de la siguiente manera:

Esta estructura se une al organigrama general del departamento, ya que el área de producción interactúa con otras áreas como la de “Diseño”, “comunicación Organizacional”, “comunicación Corporativa y Monitoreo”; y bajo las políticas comunicacionales generadas desde la asesora de comunicación del Secretario de la Senescyt.

Nudos críticos en la producción de la información:

- Ingreso desorganizado de las coberturas: no se tiene establecida una política para el ingreso de coberturas. Cada Subsecretaría ingresa su pedido sin que se haya establecido un tiempo mínimo de anticipación para generar las coordinaciones necesarias para asistir a las coberturas solicitadas, lo que convierte a este tipo de solicitudes en emergentes. Si bien no se puede evitar que existan coberturas de última hora, estas deben ser excepcionales y no la norma común.
- Dificultad para obtener insumos comunicacionales: si bien es deber de la DirCom obtener la información necesaria para generar las notas de prensa o videos, es necesario la colaboración de las Subsecretarías o áreas que tengan la información para poder acceder a ella. Cuando se ha solicitado información o entrevistas para poder generar material informativo de la Secretaría, los tiempos de entrega de esta, por parte de las áreas, ha sido extenso; tres, cuatro días, una semana e incluso en algunas ocasiones no se ha entregado la información. De igual manera con las entrevistas, debido a “prioridades” en las agendas de quienes pueden dar las entrevistas se ha debido esperar algún tiempo por estas.
- Validación de la información por parte de las Subsecretarías: una vez lista la información, la espera de la validación por parte de las áreas solicitantes (autoridades) es extensa. No está establecido un tiempo máximo en el cual las áreas deban generar una respuesta. En casos como los videos, las esperas han sido de mucho tiempo, las

áreas no han mandado lineamientos en sus pedidos, y al momento de revisar (ya tarde), se piden cambios de fondo que generan el crear un nuevo video. Esta situación no se da una sola vez, sino que en cada revisión se piden nuevos cambios para el mismo video, lo que genera un desperdicio de recursos humanos y técnicos, sobre todo tomando en cuenta que al momento solo existen dos personas para este trabajo y un solo equipo de grabación y edición.

- Falencias en el equipo tecnológico: las cámaras (fotos y video), consolas de edición de video se encuentran en mal estado. Existe una sola cámara de video, las computadoras con las que se editan no reúnen las características técnicas necesarias para soportar la gran cantidad de trabajo que se realiza permanentemente en esta área. Los discos duros se saturan a cada momento. La captura del material se hace empleando la misma cámara de video y en tiempo real, lo que ocasiona el desgaste de las cabezas de este equipo y que no se pueda asistir a algunas coberturas por capturar el material o viceversa. La cámara de fotos semiprofesional que se tiene no cuenta con la calidad fotográfica ni las prestaciones necesarias para realizar el trabajo. La cámara de fotos pequeña, no tiene el cargador por lo que no se la puede utilizar en casos emergentes.
- Los periodistas no poseen grabadoras profesionales para realizar su trabajo, en la mayoría de los casos se apoyan con sus teléfonos.
- Aprobación para la difusión: la gran cantidad de trabajo que se genera en la parte comunicacional genera que, en ocasiones, la aprobación por parte de la asesora de comunicación se tarde.
- Falta de un manual de estilo de redacción: al no existir un manual de estilo para la Secretaría, los textos no son uniformes, al pasar por la validación de cada Subsecretaría, se hacen cambios de acuerdo a lo que cada una de ellas establece como apropiado en la redacción.
- Perfiles de redactores: en primera instancia, quienes estaban en redacción debieron adaptar su estilo a los parámetros y exigencias requeridos por el departamento de comunicación. Posterior a esto se encontró un perfil adecuado, sin embargo, la carga de trabajo es alta. Con la reorganización se aumenta el número de redactores quienes según sus carpetas poseen experiencia y potencialidades en redacción.

Como conclusión de estos nudos críticos expuestos se obtiene que el eje transversal de los mismos son que los productos no son generados de manera oportuna y su difusión sea tardía.

Acciones que se proponen para mejorar el modelo de producción, con base en la reorganización del departamento:

La Secretaría genera información que se la debe difundir de manera oportuna o inmediata, pero también se realizan productos más elaborados y que pueden ser planificados.

2.3.3. Unidad de Diseño.

La Senescyt obedece a una imagen pública de figuras y actores con proyección política, por lo que se establece una identidad corporativa que acompaña a estos actores y les permite proyectar una imagen organizada, sin embargo, para lograrlo se desarrollan productos visuales, que se ejecutan bajo parámetros gráficos establecidos en la imagen institucional.

El área de diseño por lo tanto trabaja de la siguiente manera:

- Regulariza con orden los procesos de requerimientos, realización y entrega de productos de diseño y multimedia bajo objetivos comunicacionales de la Secretaría.
- Estandariza la imagen e identidad corporativa en los productos de diseño y multimedia, que lograrán el reflejo acertado de la institución organizacional y comunicacionalmente.
- Establece una imagen corporativa que permita el desarrollo de una identidad institucional integral, a través de la coordinación acertada con los programas de la Secretaría.
- Cumple con los tiempos de entrega de productos gráficos y multimedia de calidad visual, para mantener actualizada la información y actividades de la institución.
- Entrega productos al tiempo requerido, que obedecen a acciones emergentes de la institución, a través de la coordinación con el equipo de trabajo para solventar estas actividades inesperadas, organizando de tal manera que no involucre los tiempos de planificación de proyectos comunicacionales.

- Establece tiempos de planificación inmediata para productos que responden a requerimientos eventuales como boletines, banners y publicaciones en la web para difundir esta información a los usuarios y grupo objetivo.
- Planifica un cronograma semanal con fechas y horas de recepción y entrega de proyectos comunicacionales, tanto con el equipo del área como con las demás coordinaciones de la Dirección de comunicación y otras direcciones de la institución, a través de órdenes de producción que permitan mantener una fluidez de trabajo adecuada.
- Proyecta a la institución como una entidad organizada, a través de la publicación de información con estándares de identidad unificados.
- Genera lógica y secuencia en las piezas gráficas a publicar, a través de la utilización de elementos gráficos similares que respondan a una misma tendencia y estilo de diseño con parámetros: cromáticos, tipográficos, fotográficos, reticulares y constructivos; de esta forma se logrará proyectar una información clara para los usuarios, que al mismo tiempo connota organización institucional.
- Establece parámetros gráficos para los programas de la Secretaría, que generen una identidad para cada uno y mantengan un orden comunicacional de la información a publicar.
- Unifica la imagen visual de la institución, a través de la estandarización de usos de marcas y parámetros gráficos establecidos por el manual de imagen e identidad corporativa.
- Coordina con las partes tanto internas como externas a la institución que soliciten la marca institucional para fines publicitarios y/o informativos, el proceso de aplicación de la misma en los productos comunicacionales antes de la producción a través de un requerimiento formal por medio del mail institucional a la Dirección de comunicación, al que se responde con las directrices que se deben seguir, para posteriormente recibir la previsualización del diseño y animación que se sujetarán a una aprobación técnica.
- Establece la presencia de la marca institucional en los productos visuales y audiovisuales con las marcas de los programas y Subsecretarías de la Secretaría, de acuerdo a los parámetros fijados por el manual. De esta forma se proyecta una imagen integral de la institución.
- El área busca basar su trabajo en las siguientes política de responsabilidad, ética profesional, y compromiso laboral:

- Responsabilidad: Culminar con las actividades delegadas a cada integrante del área cumpliendo con los cronogramas establecidos.
- Ética profesional: Atender a los requerimientos del área, y generar productos comunicacionales de calidad.
- Compromiso laboral: Cumplir con los procesos para evitar rupturas de comunicación en la coordinación interna del área.

2.3.4. Unidad de comunicación Corporativa.

La unidad de comunicación Corporativa tiene como objetivo emitir un mensaje claro para realizar una retroalimentación de las actividades que realiza la Secretaría a escala nacional, local e internacional.

La unidad trabaja en relación directa con las áreas de: producción, diseño, comunicación organizacional y monitoreo de medios; con las directrices de la Dirección de comunicación.

Esta unidad busca:

- Fortalecer la imagen pública de la Secretaría y sus proyectos a través de los medios, actuaciones y demás apariciones que realice.
- Conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los segmentos de la comunidad.
- Desarrollar mensajes claves para las autoridades para posicionar el discurso institucional.
- Emitir un mensaje o discurso adecuado de lo que es la Secretaría y sus proyectos.
- Apoyar y reforzar la labor de la Dirección de la comunicación.

Públicos y actividades:

Organización de eventos y Ruedas de prensa:

- Definir los lineamientos.
- Protocolo para el evento a realizarse.
- Convocatoria a los medios de comunicación nacionales y locales.
- Entrega de ayuda memoria, por lo menos dos horas antes del evento.
- Boletín de prensa y ayuda memoria a los medios.
- Informe de impacto mediático de la rueda de prensa.

Eventos:

- Medir la pertinencia de participar (alta, media alta, media baja) de acuerdo al público objetivo.
- Definir los lineamientos.
- Protocolo del evento.
- Asignar responsabilidades.

Ferias:

- Medir la pertinencia de participar (alta, media alta, media baja).
- Definir material para la feria.
- Protocolo del evento.
- Asignar a los técnicos de cada proyecto.

Entrevistas autoridades y voceros:

- El medio de comunicación realiza el requerimiento, vía telefónica o por correo electrónico al área de Relaciones Públicas.
- En caso de ser una petición verbal, se solicita al medio de comunicación que el pedido sea remitido por correo electrónico indicando nombre del programa, duración, modo de entrevista (en vivo, pregrabada, vía telefónica), nombre del entrevistador, fecha, hora y tema.
- Se envía la solicitud de entrevista a la asesora de comunicación para su aprobación y delegación del vocero que debería atender la entrevista.
- Se procede a enviar la ficha de entrevista a las contrapartes de comunicación y al asistente del vocero, para revisar en la agenda de la autoridad el tiempo disponible para que pueda atender la entrevista.
- Con la fecha y hora aprobada por la autoridad se contacta con el medio para concretar la entrevista.
- En el caso que la autoridad designada por la asesora de comunicación no pueda atender la entrevista en el tiempo estimado, puede delegar a otra autoridad para que atienda al medio o replantear el tiempo de la entrevista, dependiendo de la importancia del tema y la premura de la publicación.
- El día de la entrevista se acompaña a la autoridad, se hace registro de audio y registro fotográfico.

- Los Discursos Políticos Unificados (DPU), los realizará la asesora de comunicación y el Director de comunicación.

Coordinar la producción del material corporativo:

- Seguimiento al manual de identidad visual.
- Garantizar el material de merchandising para los eventos en los que esté presente la Secretaría.
- Los artículos promocionales deben ser creativos y atractivos para los diferentes públicos relacionados con las políticas de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales.

Pedido de información:

- El medio de comunicación se comunica vía telefónica o por correo electrónico con el área de Relaciones Públicas.
- En caso de ser una petición verbal, se solicita al medio de comunicación que el pedido sea remitido por correo electrónico.
- Dependiendo de la importancia de la información solicitada, se envía a la asesora de comunicación o directamente a la Subsecretaría correspondiente.
- Se realiza el respectivo seguimiento del estado de la información hasta que se encuentre aprobada por la autoridad correspondiente.
- En el caso de ser información de gran importancia y trascendencia política, se envía a la asesora de comunicación para su revisión y validación antes de enviar a los medios.

Acciones:

- Participación planificada activa y continúa de la institución dentro de la sociedad para mantener y enlazar el beneficio con la comunidad.
- Posicionar a la Secretaría como ente rector de las políticas de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales.
- Recepción y análisis de toda la información producida por los medios de comunicación
- Es importante tener una comunicación bidireccional con los medios de comunicación, para facilitar una información puntual y precisa.

2.3.5. Unidad de comunicación Organizacional.

Dentro de la Dirección de comunicación, la Unidad de comunicación Organizacional no estaba establecida, por lo que la integración y consolidación de la misma es una oportunidad importante para manejar mensajes unificados que permitan consolidar el posicionamiento estratégico de la Secretaría.

Las áreas que conforman la Unidad de comunicación Organizacional son:

- comunicación con zonales.
- comunicación interinstitucional.
- comunicación interna.

Bajo este enfoque la comunicación organizacional está orientada a contribuir los objetivos estratégicos de la Secretaría, tomando en cuenta que dentro de la planificación de la institución tenemos:

- Alcanzar la tasa promedio de matrícula y de eficiencia terminal en educación superior de América Latina, con énfasis en la calidad y en los sectores más excluidos de la sociedad.
- Lograr que el 100% de las instituciones de educación superior, oferten carreras de calidad oficialmente aprobadas, en armonía con su entorno social, ambiental, en función de las necesidades del país y de las estrategias definidas en el Plan Nacional del Buen Vivir.
- Promover el mejoramiento de la calidad de la educación superior y ofrecer a la ciudadanía información completa, confiable, pertinente, válida y actualizada de las instituciones de educación superior del país.
- Aumentar 969 investigadores dedicados a la I+D+i.
- Aumentar en 75% la publicación de artículos científicos y tecnológicos en revistas indexadas.
- Alcanzar el 1% de gasto en I+D+i como porcentaje del PIB.
- Otorgar 7.000 becas de cuarto nivel.
- Establecer la línea base de saberes ancestrales del país.

- Alcanzar niveles de productividad que ubiquen a la Secretaría en el 2014, entre las diez mejores instituciones del sector público del Ecuador, por la calidad de sus servicios y operaciones.

Por lo que en relación a los objetivos estratégicos planteados por la institución, de forma directa la unidad de comunicación organizacional, de forma transversal; contribuye con dos de estos objetivos, a través de este plan de trabajo.

La Unidad de comunicación Organizacional busca:

- Trabajar de forma coordinada con las distintas unidades de la DirCom para que el equipo humano pueda ser más eficiente y eficaz.
- Trabajar de forma coordinada con las distintas zonales de la Secretaría con la finalidad de que se maneje la misma información y se pueda contribuir a los objetivos de la Secretaría.
- Implementar un plan de comunicación interna que permita integrar al talento humano de la Secretaría e informar sobre las diferentes acciones de la institución.

Estrategias y acciones

Identificar flujos de información:

Con la finalidad de obtener información actualizada y tener una mejor comunicación interna dentro de la dirección de comunicación, se destacan las siguientes acciones:

- Reuniones con los responsables de cada unidad:

Cada semana, en un día y horario establecido, los responsables de la unidad de producción, comunicación corporativa, diseño, monitoreo y organizacional, deberán reunirse para coordinar el trabajo semanal.

Del resultado de la reunión se deberá enviar una ayuda memoria al Director de comunicación y la asesora de la institución. Esta información deberá ser socializada con diferentes personas que conforman las diferentes unidades.

- Análisis de resultados:

Se deberá llevar una matriz de control para medir las tareas asignadas a cada unidad, con el fin de ir mejorando en tiempos de entrega del producto final.

- Generar un sistema de información:

Se creó un correo institucional destinado al área de comunicación, el cual este integrado por todos los miembros, para informar sobre temas que deban ser socializados por este medio a todo la dirección.

Proponer iniciativas que estimulen al personal:

- Eventos internos

Diálogo interno con el departamento de Talento Humano el cual integra el trabajo para eventos internos, espacios en los cuales se puede interactuar fuera del diario accionar laboral.

Generar comunicación:

- Videoconferencias

Con el fin de establecer una comunicación permanente con las zonales, se establece una teleconferencia periódica (según la necesidad), para informar de las futuras acciones que se desplegarán.

Para todos los eventos de la Secretaría, la persona responsable de esta unidad coordina con las zonales el uso de teleconferencias para que conozcan de la información que está generando la institución, así como también enviar los documentos necesarios para que las zonales cuenten con material para informarse y difundir.

Dependiendo de los temas y la autorización correspondiente (Director y asesora de comunicación) se gestionan videoconferencias con las instituciones del sector.

Cultura organizacional:

- Noticiero Interno

Mediante un formato audiovisual se realizará un noticiero interno de difusión mensual a través de la intranet con el objetivo de difundir las acciones más destacadas de las diferentes unidades, y destacar la labor realizada por el talento humano.

- Wallpapers de escritorio

Se crean wallpapers de escritorio con diseños institucionales, además en fechas conmemorativas se envían pantallas de escritorio con mensajes motivacionales e incentivos de buenas prácticas ambientales.

Desarrollar las comunicaciones internas: boletines, intranet:

- Publicaciones segmentadas: “Entérate” e “Intranet”

Estas herramientas permiten a los colaboradores de la Secretaría estar informados sobre las actividades que desarrolla la institución.

Adicionalmente, se hace un análisis de resultados y efectividad en cuanto al impacto que estas herramientas tienen.

Las salidas de “Entérate” se realizan en dos horarios: 11h00 y 15h00, previa aprobación del Director y asesora de comunicación.

Los textos deben ser revisados por el responsable de la Unidad de Producción.

Colaborar con las áreas de recursos humanos y formación:

- Manual de bienvenida

El área de comunicación interna trabaja de forma coordinada con Talento Humano, para realizar un Manual de Inducción, como otros insumos que puedan ser necesarios para el talento humano de la institución.

Esta unidad maneja los siguientes procesos:

Dentro de las acciones y herramientas planteadas es importante políticas que permitan cumplir con este plan de trabajo de forma eficaz y eficiente.

Correo electrónico:

Con la finalidad de cumplir con los requerimientos emitidos desde cualquier unidad, se debe tomar en cuenta que:

- Todo requerimiento debe ser por escrito.
- Todo mail debe ser contestado y se debe informar de los avances o demoras de los requerimientos.
- Los mails deben tener claridad en los mensajes y brindar información transparente en relación a lo que se quiere comunicar.

Reuniones internas:

- Es importante que el tipo de reuniones tengan un formato establecido y una dinámica a seguir, con la finalidad de que se convierta en un encuentro productivo.
- Previo a toda reunión, se deberá enviar la agenda de la misma.
- Tener un facilitador que no permita desviarse del tema.
- Realizar ayuda memoria.
- Tiempo de duración máximo 30 minutos.

2.3.6. Unidad de Seguimiento y Análisis de Medios.

La Secretaría es el ente gubernamental encargado de regular, controlar y crear políticas públicas de educación superior en el Ecuador para las diferentes instituciones de educación superior a escala nacional (universidades, e institutos técnicos y tecnológicos), cuyos beneficiarios directos son estudiantes y docentes.

A partir de la Asamblea Nacional Constituyente y la aprobación de la LOES, múltiples sectores y actores sociales han emitido diferentes opiniones y acciones tanto a favor como en contra, sobre el papel que asumió la Secretaría en reestructurar el sistema de educación nacional.

Por lo que a partir de noviembre del 2011 se formó el área de Monitoreo, en la DirCom, llamándose actualmente Unidad de Seguimiento y Análisis de Medios, la cual es la encargada de recoger y categorizar todas las repercusiones, respuestas y opiniones que genera la Secretaría, de tal manera que el acceso a la información permita la generación de respuestas adecuadas a los distintos escenarios que se presenten.

La unidad mantiene un seguimiento constante de los medios de comunicación en sus presentaciones físicas y digitales, así como de portal o herramienta en la cual se genere o comparta información.

El seguimiento a medios de comunicación nacionales permite conocer la opinión local sobre la labor que realiza la Secretaría. Mientras que la búsqueda en medios internacionales nos muestra la realidad de la región, y cómo el país es visto en escenarios externos.

Como parte de una política de eficiencia, la Unidad de Seguimiento y Análisis de Medios de la DirCom presenta una metodología de trabajo bajo tres informes diarios (08h30- 12h30 -16h00), un archivo físico y digital de los productos generados, que permite un conocimiento constante sobre la imagen que proyecta la institución.

El trabajo de la Unidad de Seguimiento y Análisis de Medios crea una herramienta estratégica que mide y presenta de manera permanente la imagen institucional, y las distintas reacciones suscitadas alrededor de las actividades y políticas que ejecuta la Secretaría al filtrar la información, dando la relevancia pertinente a toda noticia que se presente, sea de forma positiva o negativa. Las noticias negativas representan las alertas para que la institución tome acciones de control, prevención o corrección.

Mapa de públicos

- Esta Unidad busca analizar y categorizar las repercusiones de las políticas de educación superior en el ámbito nacional e internacional con sus diferentes actores sociales, mediante la recopilación de información de los diversos medios de comunicación.
- Crear un compilado digital y físico de las noticias más relevantes sobre educación superior y sus diversos actores.
- Establecer al monitoreo de medios como una herramienta de estrategia comunicacional que determine escenarios previsibles.
- Permitir a las autoridades de la Secretaría, emitir respuestas ágiles a criterios o acciones que afecten o ataquen las políticas establecidas.

Estrategias y acciones

Archivo físico:

A fin de que la Secretaría cuente con un archivo físico sobre las diferentes noticias de los diarios de mayor circulación nacional, se realiza la revisión y recorte permanente de los siguientes periódicos.

Medio de comunicación

- El Comercio

- La Hora
- El Hoy
- El PP-Verdadero
- El Telégrafo
- El Expreso
- El Universo

El archivo de cada uno de los recortes que contienen noticias de educación superior o a fines, se clasifica por:

- Nombre del diario
- Sección
- Página
- Ubicación dentro de la página
- Fecha

Cada carpeta donde se guardan los recortes se identifican por fecha de apertura y fecha de cierre, con un aproximado de 100 recortes en 20 días laborables, en el que se incluye el archivo físico del monitoreo de las 16h00. Informe final que recoge toda la información producida y emitida por los medios en el día.

Archivo digital:

En el archivo digital se guarda los archivos de Word, que cada uno contiene los tres informes diarios de las 08h30, 12h30 y 16h00. Cada uno de estos informes se almacena en la intranet de la Secretaría, a fin de crear una bitácora de consulta, ya que a este medio tienen acceso las autoridades y los funcionarios de la institución.

Seguimiento de medios de comunicación:

Por medio de la empresa de monitoreo Escopusa y Prensa Latina se recibe un extracto de la noticia y link de descarga sobre temas de educación superior, ciencia, tecnología, innovación y temas a fin, de radio, televisión, periódicos e internet.

Escopusa entrega entre 40 y 70 noticias diarias que cubre temas de: SNNA, Prometeo, Becas, Registro de títulos, Investigación científica, Consejo de Educación Superior (CES), Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), pronunciamientos de opositores, federaciones de estudiantes y ciudadanía en general.

En tanto que Prensa Latina envía entre 250 y 300 noticias diarias de toda América Latina, que les llega a autoridades principales, administrador del contrato, y al contacto directo de las diferentes universidades en las 24 provincias.

Informes diarios:

- Informe matutino

Es la primera entrega y seguimiento de noticias reproducidas. La entrega noticiosa se publica a las 08h30.

- Informe del mediodía

Es la segunda entrega y seguimiento de noticias reproducidas hasta las 12h30, y durante el día se incluye blogs, periódicos internacionales, revistas digitales.

- Informe vespertino

Es la tercera entrega y seguimiento de noticias reproducidas hasta las 16h00, y durante la tarde se incluye blogs, periódicos internacionales, revistas digitales, o en caso de ruedas de prensa imprevistas, el compilado inmediato y las repercusiones.

Todos estos informes sirven de insumos para los análisis semanales que elabora la consultora de comunicación.

Formato del Informe:

- Nombre del medio, fecha, hora (caso de radio y televisión).
- Noticia con su titular, link de descarga, y párrafos con información.
- Calificación de noticia sea positiva, neutra o negativa.
- El informe se clasifica en Educación Superior, Ciencia y Tecnología, Senplades y Política (Bloques pedidos por el Secretario Nacional de la Secretaría).

Generación de alertas:

Alertas negativas:

- Información que cuestiona las políticas de educación superior, tanto de la Secretaría como de alguna otra institución afín.
- Información sobre expresiones, comentarios o acusaciones dirigidas al Secretario Nacional y otros voceros de Secretaría.
- Detección de marchas, movilizaciones, paros, comunicados por parte de actores u organizaciones sociales vinculadas a la educación superior.

Alertas positivas:

- Cumplen la función de dar relevancia a las actividades realizadas por las máximas autoridades de la Secretaría, que se reflejan en un impacto mediático altamente positivo como: visitas a otros países, firma de convenios, inauguración de obras, lanzamiento de nuevos programas, etc.

Estas alertas se envían directamente a las autoridades a efecto de diseñar una política o estrategia comunicacional en respuesta.

Seguimiento en redes sociales y on-line:

Revisión permanente en redes sociales como Twitter y Facebook de nuevas acciones de grupos sociales o actores juveniles, que apoyan o rechazan las políticas o acciones de educación superior, así también blogs, medio on-line nacional e internacional.

Las respuestas emitidas en redes sociales colaboran a generar alertas directas en caso de denuncias fuertes, con “prints” de pantallas que se les envía directamente a las autoridades y asesores de la Secretaría.

- Petición de rectificación en medios

Tras identificar la información errada, se redacta una carta, solicitando al encargado y director de noticias del medio, que corrija los datos incorrectos. Y se le da un seguimiento para saber si la rectificación fue realizada.

Como primer paso, se envía por correo electrónico el pedido, y se hace oficial con una carta firmada por el Director de comunicación de la Secretaría.

Este tipo rectificaciones cuenta con un archivo especial.

Proceso utilizado:

Todo requerimiento a la unidad es copiado por mail entre los miembros del área, a fin de mantener la coordinación interna, y suplir las actividades del otro, en caso de ser necesario.

2.3.7. Voceros de las zonales de la Senescyt.

Ha sido permanente interés de la DirCom coordinar acciones de comunicación con nuestros pares periodistas y otros profesionales en los territorios.

En este sentido, las vocerías, son por estricta delegación del Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y los mensajes unificados para potencia y efectividad del discurso. Los actos desalineados de esta política pueden provocar rumores, personalización de la política pública o divulgación de información inoportuna y contradictoria a los intereses institucionales.

Por tal motivo se busca mejorar los procesos de divulgación de la acción de gobierno de la Secretaría, a través de las coordinaciones zonales; desconcentrando la acción comunicativa y potenciando la visibilidad de las actividades y logros de la institución en los territorios.

Protocolo de producción y manejo de información oficial en las zonales:

Los comunicadores en oficinas zonales de la Secretaría desarrollan su tarea conforme a la coordinación y autorización de sus procesos internos por parte de la Dirección Nacional de comunicación de la institución, la cual conoce y depende directamente de las disposiciones del despacho del Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Una coordinación zonal de comunicación para el caso de Secretaría, en su escenario ideal, debe estar conformada por un/a periodista y un productor (de fotografía, video y audio), equipo que puede ampliarse por necesidad documentada. Sus perfiles deben ser de amplia experiencia en medios de comunicación y también de preferencia en instituciones del Estado. O puede estar conformada por personal que cumpla también las funciones de comunicadores.

Sus competencias (incluidas las del productor/a) deben incluir la redacción, criterio estratégico, conocimiento técnico, astucia, olfato periodístico y proactividad para el ejercicio de sus acciones.

Cada una de las zonales es responsable de producir información, mensajes estratégicos y apoyar en el monitoreo de medios. Además le corresponde multiplicar efectos de divulgación exclusivamente del discurso oficial, validado y autorizado por la matriz de la Secretaría.

Producción de contenidos

Los comunicadores de zonales tienen la capacidad de:

- Generar contenidos, con estructura y estilo noticioso.
- Incluir titulares atractivos y ganchos noticiosos en su redacción.
- Elaborar mensajes fuerza para redes sociales institucionales.
- Dar cobertura a eventos planificados y los que surgieren, en coordinación y conocimiento de la matriz.
- Registrar en audio y fotografía las entrevistas que brindarán sus voceros y generar un archivo de dichas intervenciones.
- En el caso de que las zonales requieran apoyo de la matriz para la generación de sus productos, debe enviarse mensajes claves y punteo de ideas para la redacción de dichos documentos, los mismos que la DirCom tiene la obligación de atender a la brevedad del caso.
- Como se ha mencionado, desde las zonales deben enviarse mensajes fuerza, generados desde sus territorios, para posicionarlos en las redes sociales institucionales.
- Está prohibida la creación y manejo de redes sociales no oficiales o independientes de las zonales. Esto es disposición de la Presidencia de la República con sobrados criterios técnicos.
- Es responsabilidad de los coordinadores de comunicación asistir a reuniones periódicas de la DirCom para homologar discurso, procesos e intercambiar ideas y sugerencias para mejorar la gestión comunicativa.

Toda la información generada por las zonales que vaya a ser socializada, debe ser validada por la Dirección de comunicación y el/la asesora, si esta no ha sido publicada ya en los canales

oficiales: web institucional, boletines de prensa, ayudas memoria, discursos unificados, estrategias de comunicación con delegación específica de voceros.

2.3.8. Voceros y manejo de relaciones públicas.

- El Secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, es el vocero principal de la Senescyt, por delegación autoriza en temas nacionales e integrales de la política pública a quienes considere pertinente.
- Los Subsecretarios/as responden a entrevistas relacionadas con el manejo exclusivo de su área, a menos que cuenten con delegación expresa de la primera autoridad para hablar de otros temas.
- Los coordinadores/as zonales pueden divulgar información ya publicada y validada por el Secretario Nacional exclusivamente. Para divulgación de información específica del territorio, debe solicitarse a la matriz dicha información y validar a través del Secretario Nacional dicha información y autorización de divulgación.

Estos parámetros orientan al o la comunicadora a manejar la información autorizada y pertinente para los medios locales. El escenario ideal es siempre mantener informada a la matriz y viceversa.

Detalle de los procedimientos a seguir desde las zonales hacia la Dirección de comunicación:

Con la finalidad de especificar el tiempo y las acciones a seguir en referencia a los requerimientos a cada área de la Dirección de comunicación de Quito por parte de las zonales, se detalla los procedimientos que se siguen:

Requerimientos solicitados a la Dirección de comunicación:

- Para generar un requerimiento a la Dirección de comunicación toda solicitud debe ser enviada por Quipux o por mail al Director de comunicación, quien valora la pertinencia con la/el asesor.

- Dichos requerimientos son:
- Cobertura de eventos institucionales y ferias ciudadanas.
- Diseño y elaboración de productos de difusión impresos.
- Producción y elaboración de productos de difusión audiovisuales.
- comunicación con zonales.

Descripción de procedimientos:

- Cobertura de eventos institucionales y ferias ciudadanas

Objetivo:

Coordinar entre la matriz y las zonales de la institución la cobertura de giras y eventos institucionales desarrollada por la Secretaría, para mejorar los procesos de gestión.

Alcance:

Aplica a los servidores públicos vinculados al departamento de comunicación, encargados de dar cobertura a las giras y eventos institucionales.

Responsabilidades:

El departamento de comunicación será el responsable de llevar a cabo la cobertura de los eventos institucionales y de proporcionar la información correspondiente a los representantes de los medios de comunicación. Siempre y cuando la solicitud cumpla con los plazos establecidos y no se cruce con las actividades del Secretario.

Al director del departamento de comunicación le corresponde:

- Una vez recibida la solicitud por Quipux o por mail, valorar la pertinencia con la/el asesor.
- Delegar responsabilidades a la Coordinación de Producción.
- Informar a la asesora de comunicación sobre las acciones desplegadas.

A la coordinación de producción le corresponde:

- Coordinar y supervisar la ejecución de la actividad solicitada.
- Coordinar la integración del pool que dará cobertura al procedimiento.
- Elaborar kit de prensa para su distribución entre los medios de comunicación.

- Realizar la cobertura de entrevistas que, el día del evento, los medios de comunicación hacen a los funcionarios de la institución.
- Elaborar el comunicado de prensa con el tema de la cobertura.
- Supervisar la elaboración de la síntesis informativa.

Al Área administrativa le corresponde:

- Generar la necesidad de la unidad vehicular para la Dirección de comunicación.
- Solventar las necesidades de ida y regreso de los funcionarios a la actividad por desarrollarse por el departamento de comunicación.
- Verificar la existencia de presupuesto necesario para la cobertura del evento.
- Realizar los trámites administrativos para el traslado del pool de prensa.
- Gestionar la suficiencia de insumos para el parque vehicular.
- Coordinar al personal operativo y determinar las rutas del reparto del comunicado de prensa.

A las zonales de la institución les corresponde:

- Realizar los requerimientos al Director de comunicación según el formato indicado.
- Participar en las reuniones de información online que se realizarán con la matriz y las zonales cada quince días.
- Informar en las reuniones al área de comunicación organizacional sobre las gestiones realizadas mediante un esquema estandarizado.

Insumos

- Solicitud escrita para la cobertura del evento vía correo electrónico o Quipux.
- Formato de solicitud.

CAPÍTULO 3
LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN DE LA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

3.1. La Gestión por Procesos

Cuando se habla de levantamiento de procesos, se refiere a todas las herramientas que nos permitirán diagnosticar y proponer mejoras que beneficien a la organización, con este procedimiento, se observarán todas las actividades realizadas con el fin de identificar las características principales de un proceso, para efectos de su análisis y mejora.

Antes de revisar a fondo el concepto de gestión por procesos, es necesario saber: ¿Qué es un proceso? En toda actividad o trabajo que se realiza, se utilizan materias primas o insumos (inputs), y, tras el desarrollo de las actividades (proceso de producción), se produce un resultado (outputs). Estos son los tres componentes básicos de un proceso. No hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo (transformación).

Por lo tanto un proceso es una actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, y que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un destinatario, cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización, de tal manera que las actividades satisfagan las necesidades y expectativas del destinatario o solicitante.

Todo proceso se caracteriza por tener la siguiente configuración:

- Un principio y un fin; es decir inicia con determinada acción o evento y finaliza en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo aunque no siempre sea fácil definirlos;
- La ejecución de sus actividades sigue un orden, una secuencia de pasos dentro del proceso (racionalización);
- Los distintos actores intervinientes en el proceso (unos responsables del proceso o productores, y otros proveedores de información o materiales) son todos aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo, los materiales o información, y
- Los destinatarios finales del producto que juzgarán la calidad del mismo en cada etapa.

3.1.1 ¿Cómo identificar un proceso?

La identificación de procesos dependerá, en gran medida, de los objetivos de la institución y de las personas quienes la dirigen. Un directivo o cualquier funcionario de cargo similar tendrán una visión macro, fijándose en las funciones más importantes para la organización (planificación, contabilidad, presupuesto, etc.), mientras que los cargos intermedios optarán por una visión micro, identificando procesos más sencillos en el ámbito de su actividad cotidiana.

Una primera idea considera el establecimiento de una jerarquía de división de macroprocesos en subprocesos, y éstos en microprocesos hasta integrar las dos perspectivas, macro y micro, y de esta manera, obedece más a una visión interna de organización para la producción.

El enfoque de considerar a los destinatarios finales (clientes) como la referencia de partida, obliga a la organización o a la dirección a identificar todos los productos y servicios que puede hacer disponibles (producir) y, luego, a identificar los pasos o secuencia para proveerlos. Se trata de una visión más orientada al mercado, al cliente, a la calidad del producto. En ambos casos, y bajo el mismo objetivo de analizar las actividades asociadas a cada proceso, teniendo una perspectiva global del consumo de los recursos humanos de la organización en cada una de sus actividades, la preocupación varía según el enfoque más interno (análisis de tareas y de plantilla laboral) o externo (análisis de actividades y producto).

Una vez explicado el concepto de “proceso” se puede decir que un levantamiento de procesos es una herramienta que permite diagnosticar y proponer mejoras que beneficien el desempeño de la organización pues son actividades realizadas con el fin de identificar las características principales de un proceso, para efectos de su análisis y mejora.

El levantamiento de procesos inicia con la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué productos y servicios se producen?

Siempre hay que analizar si se está frente a productos finales o productos intermedios. Por lo general, los productos finales tienen actores inter departamentales y se relacionan directamente con los clientes externos de la organización. Para cada producto y servicio, ¿qué etapas o grandes actividades se deben realizar y quién las ejecuta?.

3.2. Principios de la Gestión por Procesos

La idea de calidad es muy antigua, surge en el antiguo Egipto donde se distinguía entre los oficios de los trabajadores quienes se dedicaban a realizar las tareas de construcción y de los que se dedicaban a inspeccionar y a verificar.

A mediados del siglo XX se dio la necesidad de controlar la calidad de los productos fabricados y así fue como surgió la Inspección 100% como procedimiento de detección de productos no conformes, y se empezó a desarrollar las primeras teorías basadas en el control estadístico de la calidad.

En el año de 1950 se crea la American Society of Quality control (ASQC) que contribuye a la definición del control y prevención de errores extendiendo la actuación de la calidad, no solo al producto fabricado, sino a todas las áreas de fabricación, desde el diseño y preparación de procesos hasta la inspección final del producto. Esta nueva forma de controlar la calidad se define como control del proceso. (López, 2011, p. 4)

En los años 80, las empresas comienzan a considerar a la calidad no solo en los aspectos técnicos sino también en la gestión. Sin embargo en 1988 se estableció en Estados Unidos, el Premio Malcolm Baldrige a la Calidad, destacando a los sistemas de información y análisis, así como al cliente y su satisfacción. Asociación Española para la Calidad Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/premio-malcolm-baldrige>

Posteriormente K. Ishikawa desarrolló el concepto de calidad total, en la que el factor humano es considerado como un factor esencial en la consecución de la calidad, como “filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”. (López, 2011, p. 4)

Actualmente la concepción de calidad se enfoca en los clientes tanto internos como externos, así como en los procesos y el trabajo en equipo. La calidad no se da por casualidad, sino que es el resultado de una intención, implica mejorar permanentemente la eficiencia y eficacia de la organización y de sus actividades, esta se logra cuando las necesidades y expectativas de los clientes y de los proveedores se alcanzan sobre una base consistente y continua.

(Viteri, 2011) afirma que para esto, los productos y servicios ofrecidos por la organización deben poseer aquellas características que los clientes requieran y valoren, es decir, deben cumplir sus expectativas y si es posible, superarlas. De este modo, la opinión del cliente se convierte en una información sumamente relevante para la organización, no basta que la misma, esté convencida de que ofrece un producto o servicio de calidad, sino que debe ser el propio cliente el que realmente lo perciba así. De esta forma, el tema de calidad de los servicios es subjetivo. (p. 86).

Por tal motivo, los pilares que definen el concepto de calidad que entendemos hoy en día, aceptando que el factor humano es fundamental, es el siguiente: inspección, control del producto, control del proceso, control integral de la calidad, calidad total.

3.3. Sistemas de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad (SGS) están progresando de manera que cada vez se destacan más los factores como la visión del mercado y el planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

En este sentido, un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos, y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre los recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente.

Principios básicos de la gestión de calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso del personal
- Enfoque a procesos
- Enfoque a la gestión

- Mejora continua
- Toma de decisiones basada en hechos
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Existen varios modelos de gestión de la calidad, los que tienen sus propias características. Los más destacados son las siguientes normas: **ISO 9000, la Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management) y el modelo EFQM.**

Para garantizar el éxito en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, la dirección, como cabeza visible de la organización, debe crear un clima laboral adecuado, impulsando y apoyando la implantación del sistema, con el fin de incentivar a toda la organización hacia la calidad.

La dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas puesto que el establecimiento de la gestión de procesos se ha destacado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Ante esto cabe destacar que un proceso es cualquier actividad o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados, los mismos que deben tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituirse directamente en elementos de entrada del siguiente proceso.

Todas las actividades de la organización deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos. (Ministerio de Fomento, 2005. p. 6)

A continuación se destacan los siguientes sistemas de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos, tomado del libro *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. (López, 2011)

Normas de la serie ISO 9000: Son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. (López, 2011, p. 16).

La familia de las normas ISO 9000 del año 2000 está constituida por tres documentos básicos:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad: conceptos y vocabulario.
- ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad: requisitos.
- ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad: guía para llevar a cabo la mejora.

La norma ISO 9001 se orienta más específicamente a los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización, mientras que la norma 9004 se enfoca en las recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

Otro de los sistemas de gestión es la **Gestión de la Calidad Total** (TQM, Total Quality Management), el cual es un conjunto de técnicas y consejos valiosos para un cambio cultural y para los que no existen normas, sus enfoques son los siguientes:

- Busca la orientación al cliente,
- Eliminación total de los despilfarros,
- Liderazgo de la alta dirección del proceso de mejora de la calidad,
- Enfoque hacia la mejora continua,
- Participación y formación del personal,
- Énfasis en la prevención más que en la detección,
- Mediciones de resultados consistentes con las metas de la organización, y
- Cambio cultural.

La Fundación Europea para la Calidad en la Gestión, desarrolló en 1991 un modelo de excelencia, el **modelo EFQM**, estructurado en dos grandes bloques: los agentes (lo que la organización hace) y los resultados (lo que la organización logra). Actuando en la dirección adecuada y de forma sistemática y planificada sobre los agentes, se deben producir mejoras en los resultados. Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos. (López, 2011, p. 18).

Los conceptos fundamentales de este modelo son los siguientes:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y constancia en los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continua.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad Social.

En el modelo EFQM la relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones.

3.4. Cómo enfocar a procesos un sistema de gestión

Para el correcto desarrollo de la tesis, este tema es de vital importancia ya que según esta información se planteará el quinto capítulo.

Una organización para enfocar a procesos su sistema de gestión debe seguir cuatro pasos básicos que se encuentran detallados en la *Guía para una gestión basada en procesos* del Instituto Andaluz de Tecnología. (Sanz, Calvo, Pérez, Zapata, y Panchon s.f. p 19-49).

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

3.4.1. La identificación y secuencia de los procesos:

Dentro de una organización los procesos ya existen, es así que hay que centrarse en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada a través de los siguientes factores de identificación: Influencia en la satisfacción del cliente, los efectos en la calidad del producto,

influencia en factores claves de éxito, misión y en la estrategia, cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios, los riesgos económicos y de insatisfacción y utilización intensiva de recursos.

Herramientas como el “*Brainstorming*” o dinámicas de equipos de trabajo, permitirán a la organización identificar los procesos a través del líder.

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos : (p. 22)

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos que se enfocan en el ámbito de las responsabilidades de la dirección y la planificación.
- **Procesos operativos:** Son los procesos ligados directamente con la realización del producto y que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc).
- **Procesos de apoyo:** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc).

Luego de identificar los procesos, es fundamental reflejar qué salidas produce cada proceso y hacia quién van, qué entradas necesita el proceso, de dónde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden. Es así que se crea un *mapa de procesos*, el cual “es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Sanz et al. s.f. p. 20)

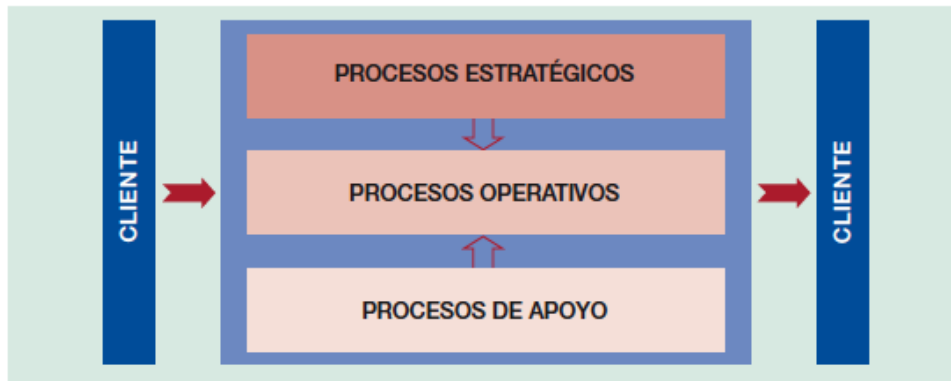


Figura 1. Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos con tres agrupaciones
 Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. (Sanz et al. s.f. p. 21)

3.4.2. La descripción de cada uno de los procesos:

Según la *Guía para una gestión basada en procesos*, Si bien el mapa de procesos no permite saber cómo son por dentro y cómo permiten la transformación de entradas en salidas, si consigue identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, por tal motivo la descripción de los procesos sirven para determinar los criterios y métodos que llevarán a cabo el mismo. (p. 25)

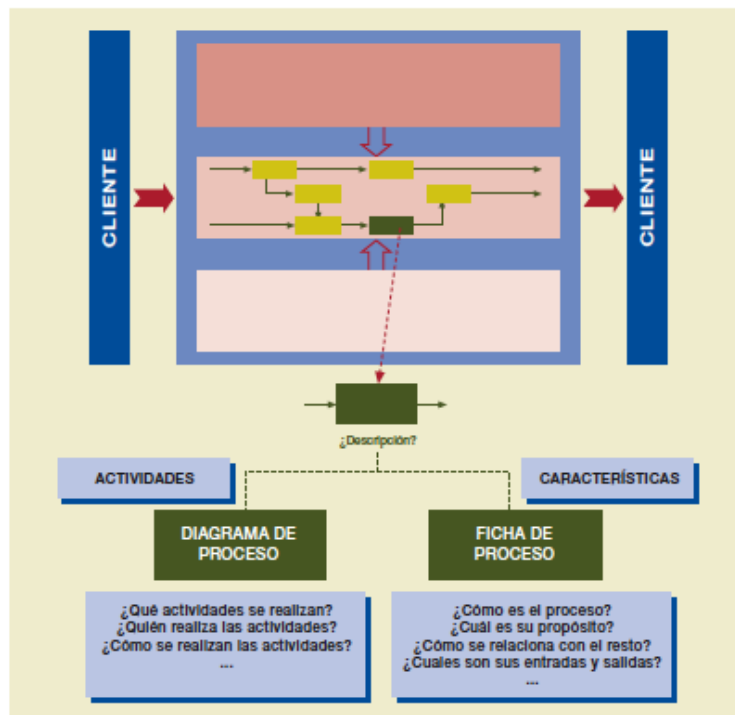


Figura 2. Modelo para la agrupación de procesos con cuatro agrupaciones.
 Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. (Sanz et al. s.f. p. 25)

Hay tres formas de describir un proceso: El diagrama de proceso, la ficha del proceso y el diagrama SIPOC, los cuales facilitan la interpretación en su conjunto por su percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas. Es importante que estos diagramas destaquen las actividades y los responsables en la columna de “quién-qué”. (p. 26)

Para el fácil entendimiento de este tipo de diagramas, existen símbolos establecidos con un lenguaje común para todas las organizaciones, estos son la norma UNE-EN-ISO 10628:2001 o la norma UNE 1096-3:1991)

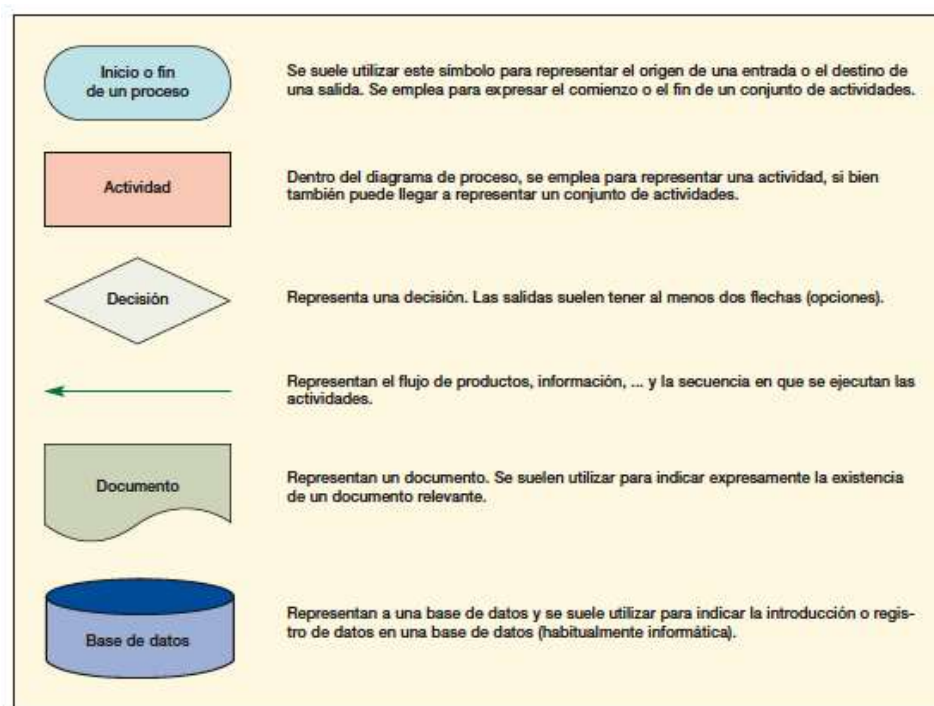


Figura 3. Símbolos para representar un diagrama.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. (Sanz et al. s.f. p. 27)

Los diagramas de proceso facilitan el entendimiento de la secuencia e interpretación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados.

A continuación los ejemplos de las tres formas de describir un proceso:

- **El diagrama de proceso:** permite describir las actividades de un proceso a través de un diagrama, el cual permite una percepción visual del flujo y las secuencias de las mismas.

En este diagrama se incluye las entradas y salidas del proceso, así como la descripción de los mismos.

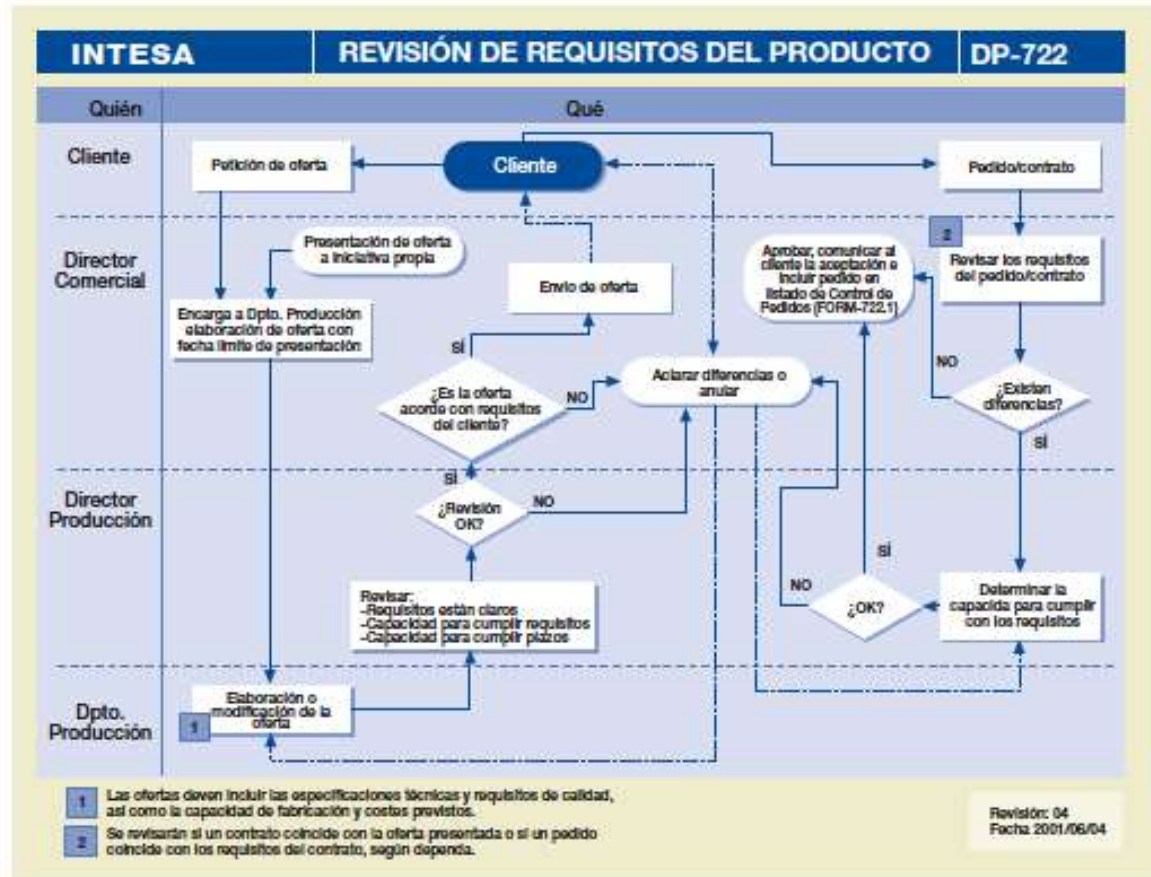


Figura 4. Ejemplo de diagrama de proceso.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. (Sanz et al. s.f. p. 26)

- La ficha del proceso:** Esta ficha permite llevar un control de las actividades detalladas en el diagrama anterior. La información de la misma depende exclusivamente de la organización, sin embargo además de la identificación del propio proceso, se puede incluir información como “la misión del proceso, el alcance del mismo, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control”. (Sanz et al. s.f. p. 30)

INTENSA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aciarados y que se tiene capacidad para cumplirlos.			DOCUMENTACIÓN PC-722	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 			
ENTRADAS:	Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.			
PROVEEDORES:	Cliente. Producción. Logística.			
SALIDAS:	Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores.			
CLIENTES:	Cliente externo.			
INSPECCIONES:	Inspección mensual de las ofertas y pedidos		REGISTROS:	Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1
VARIABLES DE CONTROL:	<ul style="list-style-type: none"> • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial. 		INDICADORES:	<ul style="list-style-type: none"> • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia
				Revisión: 02 Fecha 2001/02/05

Figura 5. Ejemplo de Ficha para un proceso.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos. (Sanz et al. s.f. 29)

- El diagrama SIPOC: El diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea en la gestión por procesos, sus siglas en inglés significan: Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers, que quiere decir: Proveedor - Recursos – Proceso – Cliente. Los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC pueden ser:
- Identificar los procesos;
- Establecer las entradas y los recursos necesarios;
- Establecer los proveedores de estas entradas al proceso;
- Definir las salidas del proceso;
- Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas.

Asociación Española para la Calidad. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>

Diagrama SIPOC para el proceso(proceso A)

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
		A1		
		A2		
		A3		
		A4		

Diagrama SIPOC para el proceso(proceso B)

Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Cliente
		B1		
		B2		
		B3		
		B4		
		B5		
		B6		
		B7		

Figura 6. Ejemplo de formato para Diagrama SIPOC.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

Puede ser necesario identificar los requerimientos de cada proceso para hacerlo más eficaz y eficiente a través de la siguiente tabla, la cual puede ser por proceso o para el grupo de procesos según el mejor criterio:

Requerimientos para el proceso ...

Recurso Humano	Equipos	Condiciones ambientales

Requerimientos para los procesos de

Proceso	Recurso Humana	Equipos	Condiciones ambientales

Figura 7. Ejemplo de formato para requerimientos.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

3.4.3. El seguimiento y la medición de los procesos:

- Cada enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión requiere un seguimiento y medición de los cumplimientos y logros obtenidos. “El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar mejoras” (Sanz et al. s.f. p. 33).

Los indicadores utilizados para detectar la eficiencia de dicho proceso, debe detallar los recursos que se consumen, por ejemplo: coste, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc. Es decir, estos indicadores deben cumplir las siguientes características: representatividad, sensibilidad, rentabilidad, fiabilidad y relatividad en el tiempo. Hay que tomar en cuenta las características de estos indicadores ya que puede ser posible que en la metodología se bosquejen algunos indicadores para cada proceso, sin embargo esta parte se definirá qué indicador debe quedar.

Para cada indicador debe aparecer una ficha como la siguiente:



Figura 8. Ejemplo de formato de ficha de indicador.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Rango	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos (a quién se reporta, donde quedan)

Figura 9. Ejemplo de formato de ficha de indicador.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos

En este gráfico, no es necesario poner el nombre completo del indicador, sino que se debe identificar el indicador a través de un código que indique el proceso.

3.4.4. La mejora de los procesos:

Una vez enfocado a procesos un Sistema de Gestión, es decir, luego de identificar la secuencia de los procesos, describir los procesos, realizar el seguimiento y medición de los mismos; se deben analizar los datos para buscar la mejora de los procesos bajo dos preguntas básicas: ¿Qué procesos no alcanzaron los resultados planificados? y ¿dónde existen oportunidades de mejora?.

Si un proceso no alcanzó sus objetivos, la organización debe definir las acciones y correcciones del caso a fin de que las salidas del proceso alcancen los resultados esperados. Sin embargo puede acontecer que el proceso si logre los resultados esperados y esto permitirá a la organización realizar mejoras al proceso.

Si bien es cierto, los resultados de los procesos se visualizarán luego de un tiempo de implementada la propuesta, se debe definir anticipadamente cómo hacer el seguimiento y auditoría. El objetivo de las auditorías es conocer si la organización está alcanzando los objetivos que se han planteado, si los procesos están cumpliendo con su misión.

Ante esto, es importante que las auditorías no se enfoquen a documentos sino a objetivos, metas y estrategias. Por tal motivo “es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar

a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).” (Sanz et al. s.f. 46).

El ciclo PDCA considera cuatro pasos para conseguir la mejora continua en los procesos:

- Planificar: Planificación de objetivos y acciones
- Hacer: Realización de las acciones planificadas.
- Verificar: Comprobación de la implantación de las acciones planificadas y la efectividad de las mismas.
- Actuar: Luego de conocer los resultados de los pasos anteriores, se realizarán las correcciones o ajustes necesarios.

CAPÍTULO 4
PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS SERVICIOS DEL
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR,
CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

4.1. Fundamentación teórica de la Dirección de comunicación

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt), según la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior.

El mundo actual es vertiginoso y vive en incertidumbre debido a la constante reconfiguración de las relaciones sociales, las mismas que van desde lo doméstico, pasando por lo laboral, académico, político y económica, hasta llegar al ocio y al consumo. En otras palabras, si de algo está seguro el ser humano es que vive en un entramado que se teje y deshace por la velocidad con que se innovan los modos de vida, la ciencia y la tecnología, sobre todo, la comunicación.

Las maneras que utilizan los sujetos para intercambiar sus universos se alteran y renuevan en ciclos extremadamente cortos. Por ende, hay que entender a la comunicación más allá de sus tintes instrumentales y utilitarios, en donde se la asocia tanto con las Tecnologías de la Información y la comunicación (TICs), así como con los medios de comunicación masiva. Esta visión superpone la visión instrumental de la comunicación al reducirla a medios, dispositivos y canales, más que a toda la riqueza que supone la producción social.

Por esta razón, se recurre a la comunicación como una herramienta para construir el futuro corporativo, basado en un proceso de transformación de las certezas, de lo que conocemos y es seguro, a las probabilidades; es decir, de algo que puede ocurrir o resultar verosímil. Esto implica un tránsito de la estabilidad a las fluctuaciones, a un cambio alternativo, en términos de Marcelo Manucci. (2004)

El espacio de la Dirección de comunicación es una construcción colectiva, como lo manifiesta Marcelo Manucci, la cual asume una postura diferente a la mirada de la modernidad, que considera a la realidad objetiva y preexistente, en la cual es posible descubrir y asignar etiquetas para clasificar, predecir y controlar.

Bajo esta perspectiva, la Dirección de comunicación va a construir su futuro no desde el calendario, sino desde la comunicación. Para lo cual se plantea una mirada más compleja de su entorno, donde podrá genera modelos flexibles y creativos, basados en el aprendizaje conjunto

que determinan las intervenciones estratégicas y una gestión sistémica de las decisiones.

El presente análisis de la Dirección de comunicación surge de la necesidad de desarrollar la creatividad y la auto organización del departamento, que nos permitirá mantenernos adaptados de manera dinámica al entorno. Para esto es necesario convertirnos en un sistema cuántico que mantenga una exploración permanente del espacio de la posibilidad; diseñe su futuro; construya escenarios; mantenga espacios de experimentación; y, que cree innovación y espacios de control. Para esto se recurre a ciertos pasos que realizará la Dirección de comunicación, entre ellos: compartir conocimiento e información; innovación y creatividad; grupos de trabajo orientados a proyectos; diversidad; y, fuertes valores corporativos.

Es así que surge la necesidad de considerar a la Dirección de comunicación como un sistema complejo auto organizado, el cual se va construyendo en la interacción cotidiana entre sus actores y su medioambiente. En esta dinámica enfrenta el desafío de mantener, por un lado, la flexibilidad de sus estructuras para atender a los cambios del entorno y, por el otro, la fortaleza de su identidad, como marco de referencia recursiva en su proceso de crecimiento.

La Gestión por Procesos de la Dirección de comunicación permite, a partir de una decisión lineal, imaginar escenarios para la acción, estos escenarios podrán ser modificados según la información recibida.

La planificación de la comunicación entiende a “la sociedad como un conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor desaparece transformado en procesos (sistema-racional-burocrático)”, y por otro lado, también incluye el análisis que da primacía al actor, como creador de su interpretación de la realidad sobre los temas vinculados a la Dirección de comunicación. (Habermas 1987 p. 92)

Jürgen Habermas, sociólogo y filósofo alemán, propone un modelo que permite analizar la sociedad como dos formas de racionalidad que están en juego simultáneamente: la racionalidad sustantiva del mundo de la vida y la racionalidad formal del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad, mientras que el Sistema representa la perspectiva externa, como la estructura sistémica (la racionalidad técnica, burocratizada-weberiana, de las instituciones).

Este autor estudia a la sociedad como un conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor desaparece transformado en procesos (sistema-racional-burocrático), y por otro lado, también incluye el análisis sociológico que da primacía al actor, como creador.

Habermas en la Teoría de la Acción Comunicativa, refiere que al elegir un determinado concepto sociológico de acción, nos comprometemos con determinadas presuposiciones ontológicas. De la multitud de conceptos de acción, empleados en teoría sociológica, Habermas las reduce a cuatro:

- El concepto de acción teleológica, que ocupa el centro de la teoría filosófica de acción desde la época de Aristóteles. El actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado, eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada.
- El autor nos dice “El concepto de acción regulada por normas se refiere no al comportamiento de un actor en principio solitario que se topa en su entorno con otros actores, sino a los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes”. (Habermas 1987 p.123)
- Además, el autor menciona “El concepto de acción dramática, no hace referencia ni a un actor solitario ni al miembro de un grupo social. El actor transmite en su público determinada imagen o impresión de sí mismo al poner de manifiesto lo que desea, es decir, su propia subjetividad”. (Habermas 1987 p.124)
- Finalmente, propone “...el concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal”. (Habermas 1987 p.124)

La acción comunicativa es definida como “una interacción mediada por símbolos”. Tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente. Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica.

Habermas asigna al marco institucional de la sociedad, las siguientes funciones:

- Organización colectiva para la conservación de la especie, la cual no está asegurada exclusivamente por el instinto
- Institucionalización del aprendizaje y acomodación
- La represión y canalización de tendencias libidinosas o agresivas que resultan disfuncionales para la propia conservación colectiva de la sociedad.

Esta última función del marco institucional de la sociedad, implica un doble factor: la organización del poder a fin de reprimir dichas tendencias agresivas; y, la articulación y satisfacción de nuestras necesidades.

Una parte de los contenidos culturales se transforma funcionalmente y sirve a la legitimación del sistema de dominio; y sobre el grado de represión decide el marco institucional, así como sobre el grado de emancipación e individuación; por ejemplo, fijando la oportunidad de satisfacción de necesidades específicas del estrato, así como las necesidades generales.

Habermas contempla la acción comunicativa y el mundo de la vida como conceptos “complementarios”. En concreto, la acción comunicativa puede considerarse como algo que ocurre dentro del mundo de la vida. Por decirlo así, el mundo de la vida es el lugar trascendental donde se encuentran el hablante y el oyente, donde de modo recíproco reclaman que sus posiciones encajen en el mundo y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos.

En la práctica comunicativa cotidiana no hay situaciones absolutamente desconocidas. Incluso las nuevas situaciones emergen a partir de un mundo de la vida constituido desde un acervo cultural de saber que ya nos es siempre familiar. Por lo tanto, no es posible huir del mundo de la vida: “...los agentes comunicativos se mueven siempre dentro del horizonte que es su mundo de la vida; de él no pueden salirse”. (Habermas 1987 p.13)

El mundo de la vida constituye un “trasfondo moldeador y contextual de los procesos por lo que se alcanza la comprensión” mediante la acción comunicativa.

El presupuesto de la teoría de la acción comunicativa es que existen tres mundos, los que constituyen conjuntamente el sistema de referencia que los hablantes suponen en común en los

procesos de comunicación. El mundo externo alude a los mundos objetivo y social, y el interno al mundo subjetivo. Es decir que, para esta concepción, el hablante, al ejecutar un acto de habla, entabla una relación pragmática con:

- Algo en el mundo objetivo (como totalidad de las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos); o,
- Algo en el mundo social (como totalidad de las relaciones interpersonales legítimamente reguladas); o,
- Algo en el mundo subjetivo (como totalidad de las propias vivencias a las que cada cual tiene un acceso privilegiado y que el hablante puede manifestar verazmente ante un público), relación en la que los referentes del acto de habla aparecen al hablante como algo objetivo, como algo normativo o como subjetivo.

El hablante y el oyente se entienden desde y a partir del mundo de la vida que les es común, (porque está simbólicamente estructurado) sobre algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo. De manera que, entender un acto de habla, significa, para el oyente, saber qué lo hace aceptable. De esta manera, la acción comunicativa se basa en el consenso simbólico. La verdad, la rectitud y la veracidad, respectivamente, son los criterios de verdad. El mundo de la vida es el lugar trascendental en que el hablante y el oyente se salen al encuentro planteándose esas pretensiones de validez; es el horizonte de convicciones comunes problemáticas en el que se da la acción comunicativa.

Jürgen Habermas asegura que alrededor de la acción comunicativa es interacción entre dos o más sujetos que entablen contacto. La acción comunicativa como interacción es una “interacción mediada por símbolos”, que da lugar al marco institucional de la sociedad. Se basa en las normas y reglas obligatorias de acción que componen implícitamente los encuentros sociales.

El autor entiende a la sociedad como un conjunto de sistemas complejos, en el cual el sujeto es el motor/creador de estos procesos comunicativos que le dotan de sentido a los contenidos culturales.

Por otro lado, Habermas concibe la acción comunicativa y el mundo de la vida como complementarios ya que el uno está inmerso e integra el sentido del otro. El mundo de la vida

como categoría habermasiana es el lugar de trascendencia en el cual se desarrollan y accionan el hablante y el oyente, es el lugar en el cual a través de la acción comunicativa los sujetos construyen sus acuerdos, discrepancias y posiciones, es decir, su lugar en el mundo.

En la vida cotidiana las prácticas comunicacionales los sujetos se mueven siempre dentro de los mismos horizontes y contextos de acción.

4.2. La Dirección de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

La cotidianidad, sus realidades y construcciones subjetivas están expuestas a imprevistos que evidencian la necesidad de redefinir los espacios de competencia de la Dirección de comunicación; por tanto, hay que enfrentar el criterio de incertidumbre para pensar objetivos institucionales que no caduquen, ni perezcan en el corto plazo, es así que la planificación de la comunicación institucional se ubica como mediadora, que permitirá dar sentido a la realidad y la multiplicidad de acciones que desarrolla la Secretaría.

La gestión de la comunicación en la Secretaría se debe pensar y proponer narrativas que visibilizarán sus acciones como una gestión positiva en un contexto en el que se presentan un sinnúmero de actividades contingentes, imprevistas que podrían afectar a la imagen de la institución.

La comunicación contemporánea es entendida como una herramienta que permite construir el futuro, dota de potenciales sentidos a la vida de las personas, reconoce sus afectos, subjetividades, emociones, familiares y cómo se adapta a los ambientes laborales, sobre todo en el sector público. Por tal razón, es indispensable reconocer que la planificación de la comunicación se realiza en conjunto, con las personalidades, apreciaciones, expectativas; por tal razón, el nivel de complejidad es alto para construir o planear un futuro único y uniforme debido a la multiplicidad de maneras de ver el mundo de cada uno de los actores que participan en la planificación de la comunicación.

En el mundo actual, cuando la realidad se encuentra en permanente transformación es necesario reinventar la institucionalidad, los roles del personal y se deben renovar viejas

concepciones sobre las instituciones que las mantenían inmóviles. Las organizaciones dejaron de ser entes determinados, ahora se entienden como procesos que deben ser gestionados a partir de estrategias, para lo cual, el lenguaje es la pieza clave, es la herramienta que permite la circulación y el diseño de significados; y, la definición de objetivos.

Planificar la comunicación se convierte en un imperativo ineludible ya que el desarrollo social de toda estructura está relacionado con actividades externas y eso supone la creación de procesos comunicacionales. Hace años, la relación entre generadores de actividad social y sus destinatarios no estaba regulada, se guiaba por el caso concreto y no obedecía ni a objetos, ni a planificación alguna.

Los planes de comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interno, externo y publicidad) durante un periodo de tiempo. En la planificación se fijará el objetivo general de comunicación de la Secretaría, como patrón básico de trabajo.

4.3. Propuesta de Gestión por Procesos en la Dirección de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

Como se mencionó en el capítulo dos, la Dirección de comunicación de la Secretaría cuenta con seis unidades de trabajo, cada una con sus propias tareas asignadas y su propio responsable. Las mismas están entrelazadas entre sí para la elaboración de productos. A continuación se detallan los principales procesos que deben desempeñar todas las unidades por igual.



Figura 10. Distribución de la DirCom

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

Acciones que se proponen para mejorar el modelo de producción, con base en la reorganización del departamento:

La Secretaría genera información que se la debe difundir de manera oportuna e inmediata, pero también se realizan productos más elaborados y que pueden ser planificados.

Tal como se trabaja en un noticiero, de radio o TV; o, en un periódico, la noticia debe ser elaborada de manera inmediata, para no perder su relevancia informativa. Los noticieros en TV elaboran notas de hasta un minuto, de manera inmediata, a la llegada de los reporteros a las salas de redacción. Mientras que en los periódicos tienen una hora determinada de cierre que debe ser cumplida.

Adaptando estos dos tipos de trabajo al que se realiza en la Secretaría diariamente, respecto a este tipo de hechos, se plantea la siguiente propuesta de trabajo:

- Generación de la necesidad: el área requirente deberá solicitar a la Dirección de comunicación el pedido de cobertura, en el cual se anotará qué autoridad de la Secretaría o persona relacionada al trabajo de la Secretaría participa en el acto, lugar, fecha y hora.
- La Dirección del departamento deberá catalogar la importancia de esta cobertura (alta, media alta, media y baja).
- El área de redacción agendará la cobertura, para lo cual se basará en la categoría, la cual servirá en caso de que se cruce con otra cobertura.
- Los equipos de audio y video; y, de redacción asistirán a la cobertura.
- El equipo de audio y video generará una nota de máximo dos minutos y medio, para lo cual tendrá un máximo de treinta minutos de producción (este tiempo puede variar al momento porque actualmente se continúa capturando el video en tiempo real y teniendo problemas técnicos con las computadoras).
- Los redactores deberán generar una, dos o tres notas de audio de un minuto máximo,

durante la cobertura (si se trata de actos que duren varias horas) la cual se enviará a la base, a través de correo electrónico o se hará una llamada desde la base para grabar la nota que tengan lista y publicarla en la red. Esto se podrá hacer una vez que se cuenten con las grabadoras de periodistas.

- Una vez terminada la cobertura, el redactor tendrá un máximo de 20 minutos para generar su nota periodística.
- La nota o video será enviada para las validaciones y aprobaciones internas del departamento. Se sugiere que para evitar las demoras en las aprobaciones de las notas, se establezca un tiempo de espera de respuesta de aprobación de la nota, en caso de no tenerla en ese tiempo se deberá establecer un orden de personas que podrán aprobar la nota, en secuencia, si no se obtiene respuesta en esta línea de aprobación. El tiempo sugerido de espera de respuesta de aprobación es de treinta minutos máximo. Documentos tales como boletines de prensa o invitaciones para seminarios, en los cuales la Secretaría es coorganizadora, podrán ser aprobados por la coordinación del Área de Producción. De igual manera los “Entérate” que no implican un mensaje delicado o una validación superior.
- Una vez aprobada la nota escrita se enviarán los insumos a diseño para la Web.
- Se emitirá a Relaciones Públicas el boletín numerado, para su difusión en los medios y la nota diseñada al Web Máster para su publicación en página Web y redes sociales.
- Una vez aprobado el video se lo publicará en la Web y en redes sociales.

Si bien el trabajo del día a día es inmediato, emergente y en muchas ocasiones las coberturas ingresan tarde al departamento, también existen productos con mayor elaboración y tamaño que las noticias que son trabajadas a diario.

Para este tipo de productos, por su mayor elaboración, se requiere un período más largo de trabajo, el cual debe ser establecido de acuerdo a los tiempos de producción de la imprenta (un promedio ya que no siempre trabajaremos con la misma imprenta) y a los de realización de video.

En base a esto se sugiere trabajar con un flow chart, el cual es un cronograma de trabajo para

la elaboración de un producto y en el que establecen fechas tope que deben ser respetadas para que el producto salga en el tiempo establecido.

Este flow chart es aplicable tanto para productos impresos como de audio o audio visuales. Este instrumento debe ser socializado en toda la Secretaría para que las otras áreas sepan exactamente los tiempos que deben tomarse para generar el pedido de trabajo, envío de información, trámite administrativo y aprobaciones. Se debe generar un compromiso para respetar este instrumento de producción por parte de las otras áreas, para de esta manera lograr un trabajo organizado y sin retrasos.

Esto no quiere decir que no se producirán aquellos requerimientos que entren tarde o sin los tiempos necesarios para la realización, sino que este tipo de casos deberán ser la excepción y no la regla.

Los flow chart también permiten hacer un adecuado seguimiento del estado de cada trabajo y sirven también como instrumento para la medición de productividad.

Un flow chart debe ir acompañado de una orden de trabajo, la cual establecerá el inicio para establecer los tiempos de producción, además de ser un registro de orden de llegada para la atención.

La orden de trabajo deberá establecer las características del producto, área solicitante, fecha de ingreso del requerimiento, fecha de entrega o publicación, a quien se asigna el trabajo en cada una de las áreas que estén involucradas, entre otros ítems.

4.3.1. Acciones para optimizar el trabajo y el recurso humano.

- Una de las prioridades es el mejoramiento de los equipos tecnológicos del departamento.
- Se deben generar dos turnos de trabajo en los reporteros y en los camarógrafos para las coberturas fuera del horario de oficina, fines de semana y feriados. Se puede generar turnos con los compañeros que ya están en el área o se puede esperar para que quienes sean contratados para cubrir las vacantes ingresen con un horario especial de

lunes a viernes (11:00 a 20:00). En cuanto a los fines de semana y feriado se puede generar un turno denominado “de llamado”, es decir, cada semana habrá una persona que deberá estar pendiente para asistir a la cobertura, programada o no, que se dé durante su turno.

- Se debe elaborar un manual de estilo y redacción de la Secretaría, el cual deberá ser analizado por las autoridades del departamento de comunicación y de la Secretaría. En cuanto el documento esté aprobado se lo deberá socializar en toda la Secretaría para que se respeten los parámetros de uniformidad de los textos que emite la institución.
- Capacitación para redactores y camarógrafos, en técnicas de coberturas multimedios, productos multimedios, técnicas de redacción, técnicas de radio, video y fotografía, manejo de software referentes al tema.
- Se sugiere socializar el plan de producción aprobado en el departamento y en la Secretaría.

4.3.2. Métodos.

- Requerimientos: respaldo escrito de la solicitud vía mail o físico, con atención a la Dirección de comunicación
- Cambios: luego de la primera propuesta, los cambios sugeridos serán respaldados de igual manera por mail o físico desde el solicitante
- Aprobación: cada vez que se reciba un mail o físico solicitando cambios, se responderá al mail con una previsualización del producto. Finalmente, para la aprobación, se deberá recibir una respuesta con la aprobación para proceder con la producción o entrega del mismo.



4.3.3. Herramientas.

- Físico: memo o Quipux con remitente, hora y fecha, mismo que será sumillado.
- Mail: requerimiento dirigido a la Director de comunicación con copia a la coordinación del área.
- Telefónica / personal: como opción emergente, si es el caso, y las condiciones no permiten enviar una solicitud formal, se atenderá al requerimiento, pero se deberá enviar el respaldo escrito.
- Orden de producción (OP): permitirá llevar un control de entrada y salida de productos comunicacionales, además de programar tiempos de entrega.
- Nota de entrega: permitirá generar un archivo de salida de productos desde la Dirección de comunicación.



4.3.4. Procesos.

Con el objetivo de generar una comunicación funcional en el Director de comunicación, se propone un proceso de trabajo y entrega de productos gráficos y multimedia que respondan a las exigencias comunicacionales y los tiempos de publicación.

Se propone una línea organizada de flujo de trabajo que permita responder de manera efectiva los requerimientos, es decir, cumplir con los tiempos establecidos por las partes solicitantes y el

cronograma planificado diaria y periódicamente.

Se consideran tres filtros, distribuidos de la siguiente manera:

- El requerimiento llega al Director de comunicación, quien autoriza se proceda con el requerimiento al área.

- En el área se desarrolla un proceso interno de producción:
 - Generación de OP para delegación de trabajo y control de tiempos.
 - Realización de diseño, publicación, gestión de programación o difusión según los parámetros corporativos establecidos, que se desarrollarán bajo el direccionamiento del responsable del área.
 - La primera propuesta pasa por el filtro de la coordinación del área, para realizar cambios pertinentes antes de la aprobación definitiva.

- Luego, con los cambios sugeridos por el primer filtro y la interacción con los autores del producto, a través del mail del responsable del área se envía a validar con la Asesoría de comunicación, y/o a la Dirección de comunicación. La decisión definitiva la toma la asesora de comunicación.

Con la finalidad de evitar errores y ruido en la comunicación del proceso de aprobaciones, se sugiere que sea un solo mail el que sea punto de entrada y salida de requerimientos y sus validaciones para seguir con el proceso.

- Después de la aprobación final dentro del proceso de la Dirección de comunicación, el mail del responsable del área enviará los artes validados a las partes solicitantes, para la aprobación y envío de artes finalizados y publicaciones a las áreas involucradas.

Estrategias y acciones

Identificar flujos de información:

Con la finalidad de obtener información actualizada y tener una mejor comunicación interna dentro de la dirección de comunicación, se proponen las siguientes acciones:

- Reuniones con los responsables de cada unidad

Cada semana, en un día y horario establecido, los responsables de la unidad de producción,

comunicación corporativa, diseño, monitoreo y organizacional, deberán reunirse para coordinar el trabajo semanal.

Del resultado de la reunión se deberá enviar una ayuda memoria al Director de comunicación y la asesora de la institución. Esta información deberá ser socializada con diferentes personas que conforman las diferentes unidades.

- Análisis de resultados

Se deberá llevar una matriz de control para medir las tareas asignadas a cada unidad, con el fin de ir mejorando en tiempos de entrega del producto final.

CAPÍTULO 5

GESTIÓN POR PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

De acuerdo a la metodología descrita en el capítulo cuatro, se llegó a determinar que para ofrecer el servicio de comunicación en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, se identificaron y secuenciaron los siguientes procesos:

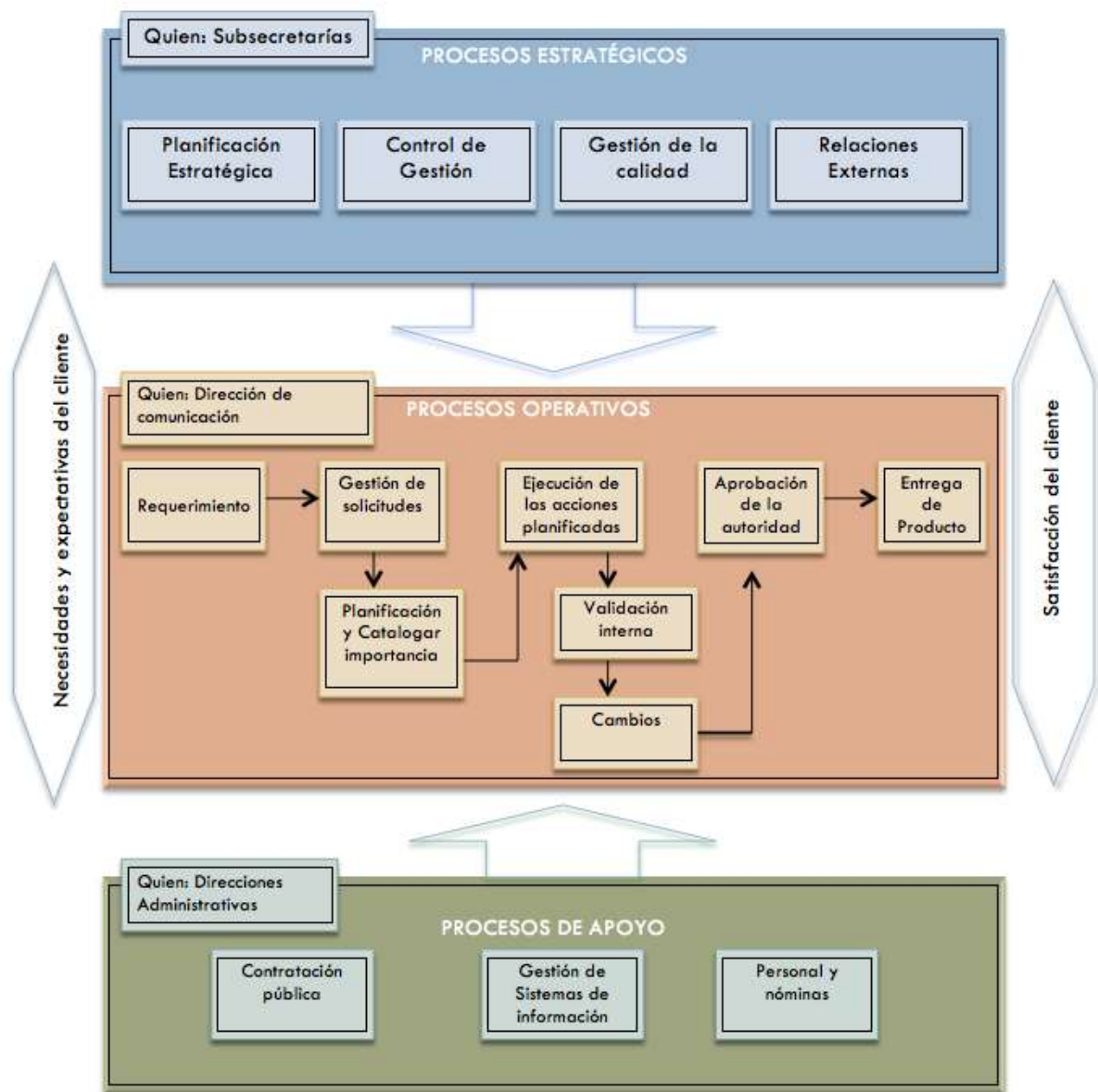


Figura 11. Mapa principal de procesos del departamento de comunicación de la Senescyt. con tres agrupaciones.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

Como se mencionó en el capítulo cuatro, el mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer su estructura, si bien es cierto, el mapa no permite saber cómo son los procesos internamente, nos permite tener una idea general del proceso.

En este mapa de procesos se observa que para la elaboración de procesos del departamento de comunicación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, la institución requiere de cuatro procesos estratégicos que son: Planificación Estratégica, Control de Gestión, Control de Calidad, y Relaciones Externas.

Además también requiere de ocho procesos operativos, los cuales son: Requerimiento, Gestión de solicitudes, Planificación y catalogar la importancia, Ejecución de las acciones planificadas, validación interna, Cambios, Aprobación de la autoridad y Entrega del Producto.

Se evidencia también que se requiere de tres procesos de apoyo: Contratación Pública, Gestión Sistemas de Información, Personal y nóminas.

5.2. La descripción de los procesos

El mapa de procesos que desarrollo a continuación, permite a la institución identificar visualmente los procesos estratégicos, operativos y de apoyo para conocer la estructura de los mismos y reflejar sus interacciones. En este sentido, la descripción de los procesos se centra en las actividades y características relevantes que permitan el control y la gestión del proceso.

5.2.1. Procesos estratégicos:



Figura 12. Procesos estratégicos que conforman la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

5.2.2. Flujogramas y fichas de los ocho procesos operativos de la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt:

Los *flujogramas* que se detallarán a continuación muestran todas las actividades, documentos y decisiones que se generan en la institución desde el momento en que una autoridad o Subsecretaría realiza una actividad o solicitud hasta que se satisface el requerimiento a través del departamento de comunicación.

Las *fichas de procesos* son un soporte de información para resaltar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en cada proceso. En estas fichas se definen la misión de los procesos, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control.

Se presentarán las fichas de los siguientes procesos: requerimiento, gestión de solicitudes, planificación y catalogar importancia, ejecución de acciones, validación interna, cambios, aprobación de autoridad y entrega de producto comunicacional.

5.2.2.1 Proceso de requerimiento “P1”

Flujograma del proceso denominado “requerimiento”: Se refiere a la difusión de las actividades que realizan las autoridades de la Senescyt tanto al público interno como externo. Su principal misión es asegurar que los requerimientos solicitados a la Dirección de comunicación estén correctamente definidos y lleguen al Director de comunicación de manera clara y por escrito.

Debilidades en el proceso de requerimiento: Una de las debilidades es que no hay una planificación anual de las actividades que la Senescyt realizará, en ese sentido, los requerimientos son enviados con poco tiempo de anticipación y sin información validada de respaldo. Además los requerimientos son enviados a los funcionarios de la Dirección de comunicación, los cuales no siempre informan del requerimiento al Director.

Fortalezas en el proceso de requerimiento: La ventaja y fortaleza primordial en este proceso es que se cuenta con la visión, misión, estrategias, objetivos de la institución y tiene la ventaja de ser transmitido y conocido por todos los funcionarios.

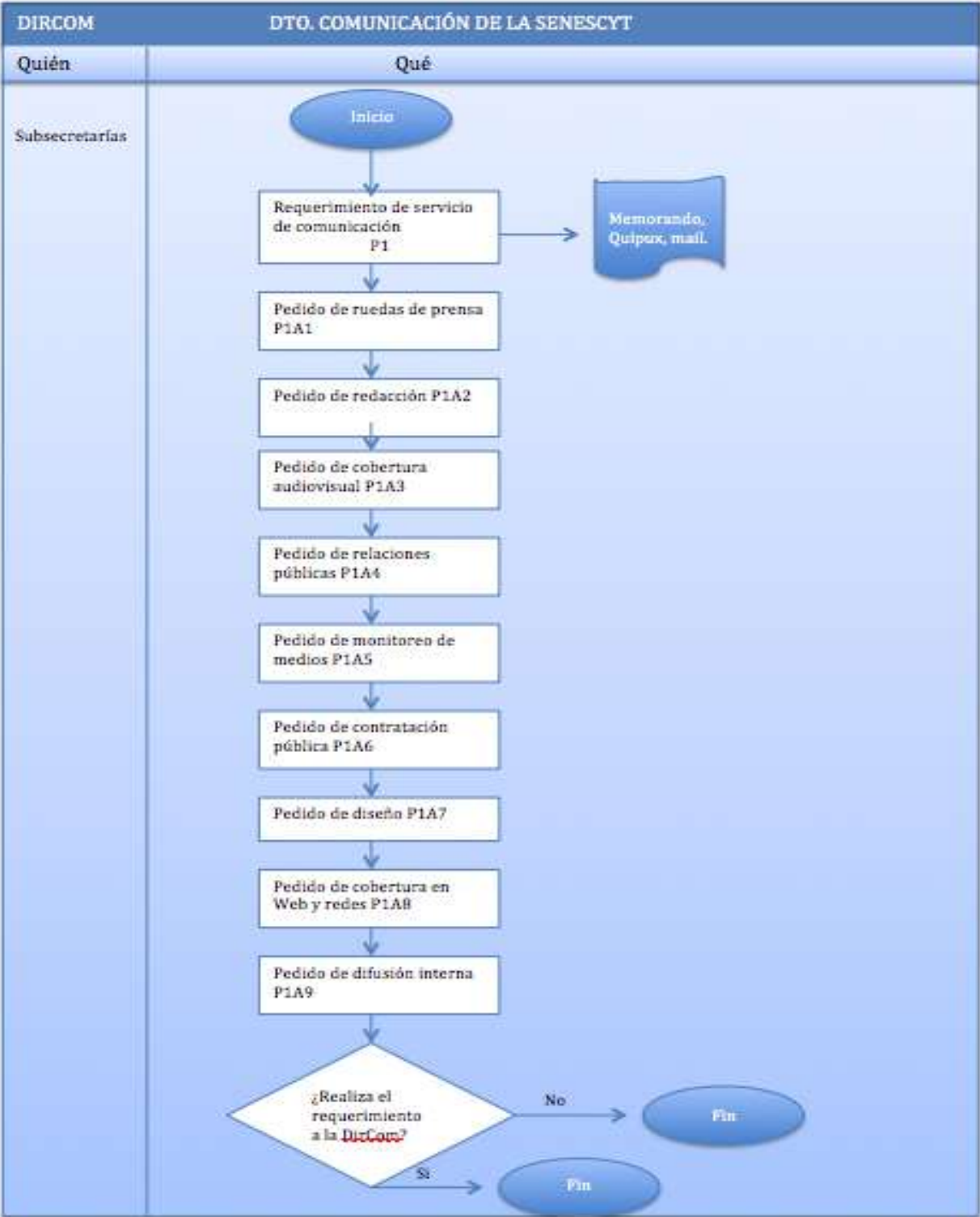


Figura 13. Proceso operativo denominado de requerimiento “P1” que conforma la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Senescyt		Requerimiento		
Identificación: SDC		Propietario: DirCom		
Proceso:	Misión:			
P1	Asegurar que los requerimientos solicitados a la DirCom, estén correctamente definidos y lleguen al Director de comunicación de manera clara y por escrito.			
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (A)	SALIDAS	CLIENTES
Planificación Estratégica y Requerimiento	Subsecretario General o Subsecretarías de la Senescyt	P1A1 Pedido de Ruedas de Prensa	Llega el requerimiento al Director de comunicación	Internos y externos (funcionarios DirCom y ciudadanía)
		P1A2 Pedido de Redacción		
		P1A3 Pedido de Cobertura audiovisual		
		P1A4 Pedido de Relaciones Públicas		
		P1A5 Pedido de Monitoreo de Medios		
		P1A6 Pedido de Contratación pública		
		P1A7 Pedido de Diseño		
		P1A8 Pedido de cobertura en Web y Redes Sociales		
		P1A9 Pedido de difusión interna		

DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando • Oficios • Quipux 	<ul style="list-style-type: none"> • Mail • Ayuda Memoria de Reuniones • Información aprobada
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • IP1.1: Porcentaje de peticiones validadas ingresadas vs. Peticiones ingresadas. • IP1.2: Porcentaje de peticiones validadas ingresadas vs. Peticiones respondidas. 	
VARIABLES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación por parte de las autoridades • Estrategias de comunicación • Capacidad de producción 	

Figura 14. Ficha para un proceso de requerimientos P1

5.2.2.2 Proceso de gestión de solicitudes “P2”

Flujograma del proceso denominado “gestión de solicitudes”: Se refiere a la acción de asegurar que los requerimientos solicitados por parte de las autoridades de la Senescyt al Director de comunicación se gestionen internamente en el departamento en un tiempo óptimo.

Debilidades en el proceso de gestión de solicitudes: En este proceso se demanda que al momento de ingresar un requerimiento a la Dirección de comunicación, las autoridades entregan la información validada y a tiempo para realizar el producto comunicacional, sin embargo generalmente sucede que las autoridades desean tener el producto realizado para luego realizar cambios con la información correcta, lo que produce demora en la entrega del producto y horas extras de trabajo por parte de los funcionarios de la institución.

Fortalezas en el proceso de gestión de solicitudes: Se puede considerar como fortaleza que la Dirección de comunicación tiene un talento humano comprometido con la institución que busca generar productos de calidad.

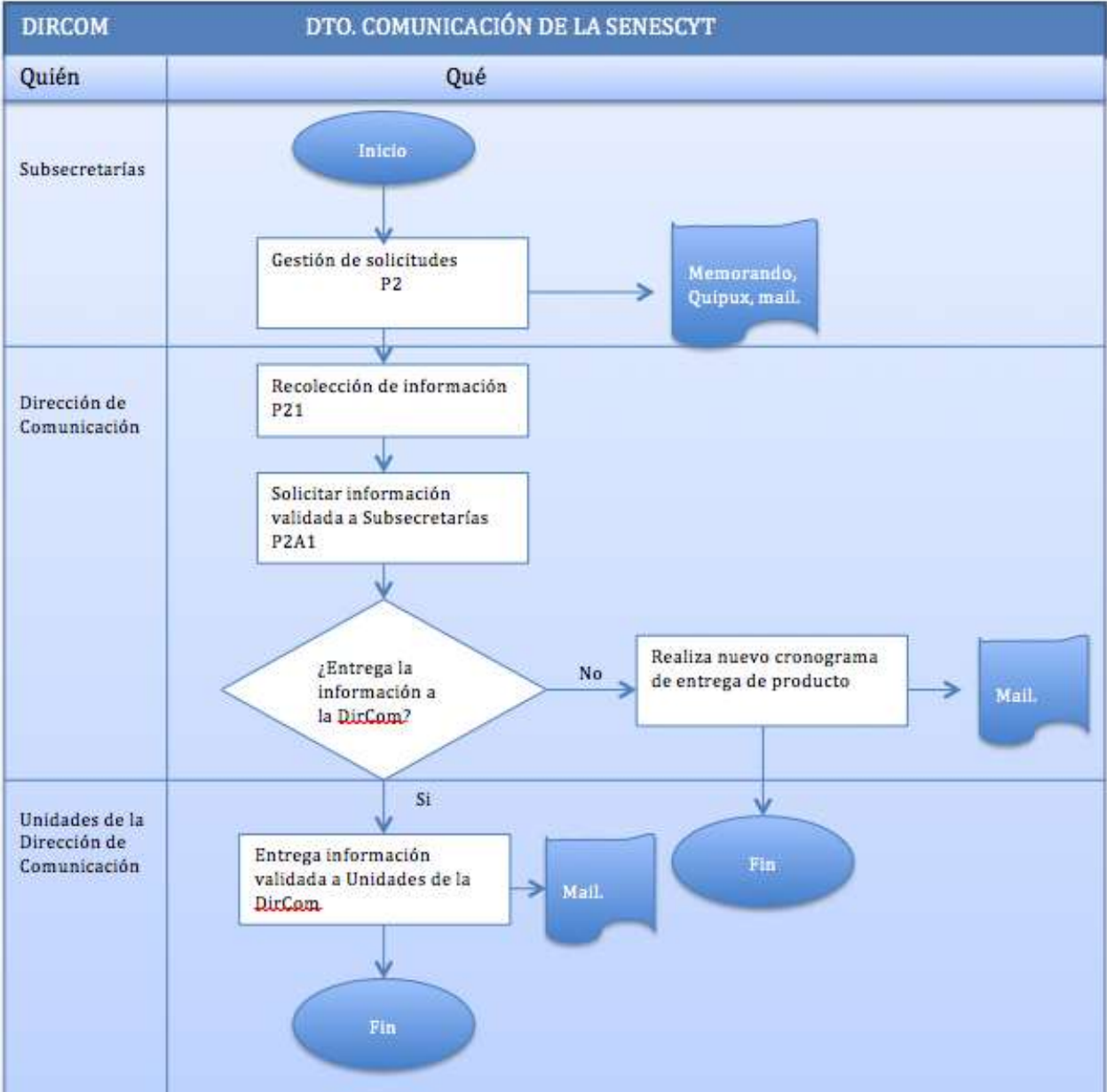


Figura 15. Proceso operativo denominado de gestión de solicitudes “P2” que conforma la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Senescyt		Gestión de solicitudes		
Identificación: SDC		Propietario: DirCom		
Proceso:	Misión:			
P2	Asegurar que los requerimientos solicitados al Director de comunicación, se gestionen internamente en el departamento de comunicación en un tiempo óptimo.			
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (A)	SALIDAS	CLIENTES
Recolección de Información (P21)	Subsecretario General o Subsecretarías de la Senescyt.	P2A1 Para realizar el producto (requerimiento) solicitado, la DirCom debe pedir información validada para basar el producto en dicha información.	El director entrega la información validada al área correspondiente de la DirCom	DirCom
			Sin la información validada, la DirCom no entregará ningún producto final.	

DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Memorando • Oficios • Quipux 	<ul style="list-style-type: none"> • Mail • Ayuda Memoria de Reuniones
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • IP2.1 Número de peticiones gestionadas por el Director de comunicación en menos de dos horas. • IP2.2 Número de peticiones gestionadas vs. Peticiones devueltas. 	
VARIABLES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción de la DirCom en cuanto a personal con tiempo disponible • Condiciones técnicas referente a la disponibilidad de equipos para producción y apoyo de la Unidad de TICS para soporte técnico. 	

Figura 16. Ficha para un proceso de requerimientos P2

5.2.2.3. Proceso de planificación y catalogar importancia “P3”

Flujograma del proceso denominado “planificación y catalogar importancia”: Este proceso funciona principalmente para asegurar que los requerimientos ingresados al departamento de comunicación se distribuyan equitativamente en las diferentes áreas o unidades internas de acuerdo a la carga de trabajo y que se defina previamente el tiempo de entrega del producto final.

Debilidades en el proceso de planificación y catalogar importancia: La principal debilidad dentro de este proceso es el favoritismo hacia algunos funcionarios y el protagonismo de otros hacia

las autoridades de la institución. Además el temor del Director de comunicación de informar a las autoridades el tiempo de entrega real del producto final, por lo que se ofrece una fecha y luego se va postergando poco a poco la fecha de entrega.

Fortalezas en el proceso de planificación y catalogar importancia: Una fortaleza es que la Dirección de comunicación cuenta con suficiente talento humano y equipo técnico para realizar las actividades planificadas.

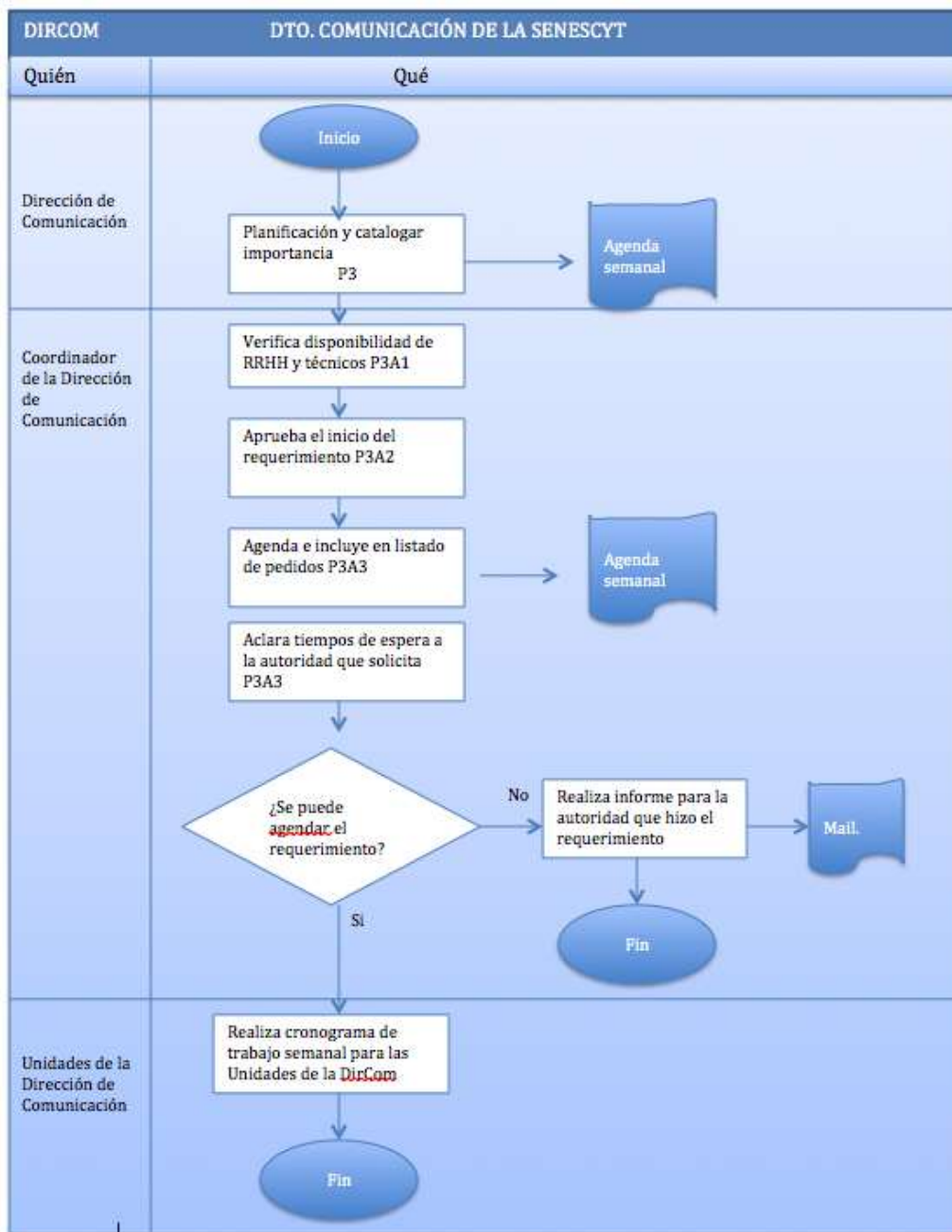


Figura 17. Proceso operativo denominado planificación y catalogar importancia “P3” que conforma la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Senescyt		Planificación y Catalogar importancia		
Identificación: SDC		Propietario: DirCom		
Proceso:	Misión:			
P3	Asegurar que los requerimientos ingresados a la DirCom, se distribuyan equitativamente en el departamento de comunicación en las áreas correspondientes, y que se defina previamente el tiempo de entrega.			
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (A)	SALIDAS	CLIENTES
Disponibilidad de RRHH y técnicos (P31)	Talento Humano de la DirCom	P3A1 Coordinador del área: Confirmación de agenda disponible	El Coordinador del área confirma la disponibilidad de RRHH y técnicos.	DirCom
Aprobación de inicio de requerimiento (P32)	Coordinador General de comunicación	P3A2 Confirmación de inicio del requerimiento	Confirmación	DirCom
Agendar e Incluir en listado de pedidos (P33)	Coordinador General de comunicación	P3A3 Agendar	Agenda de trabajo de la DirCom	DirCom
Aclaración tiempo de espera (P34)	Coordinador General de comunicación	P3A4 Definir tiempo de entrega según las prioridades y disponibilidad de RRHH y técnico.	Tiempo de entrega de los productos de la DirCom	DirCom

DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Documento: Protocolo y agenda de la DirCom • Listado de pedidos • Información aprobada 	Entrega: Vía mail
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • IP3.1 Número de peticiones gestionadas por el Director de comunicación en menos de dos horas • IP3.2 Número de agendas de actividades entregadas vs. Número de requerimientos. 	
VARIABLES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción • Recursos humanos • Capacidades técnicas 	

Figura 18. Ficha para un proceso de requerimientos P3

5.2.2.4. Proceso de ejecución de acciones “P4”

Flujograma del proceso denominado “ejecución de acciones”: Este proceso busca principalmente asegurar que los requerimientos ingresados al departamento de comunicación se distribuyan equitativamente en las diferentes áreas o unidades internas de acuerdo a la carga de trabajo de manera eficiente y eficaz.

Debilidades en el proceso de ejecución de acciones: Una debilidad de este proceso es que los funcionarios trabajan horas extras sin remuneración constantemente ya que las autoridades se demoran en entregar la información validada.

Fortalezas en el proceso de ejecución de acciones: Una fortaleza es que la Dirección de comunicación cuenta con talento humano capacitado en las diferentes áreas o unidades.

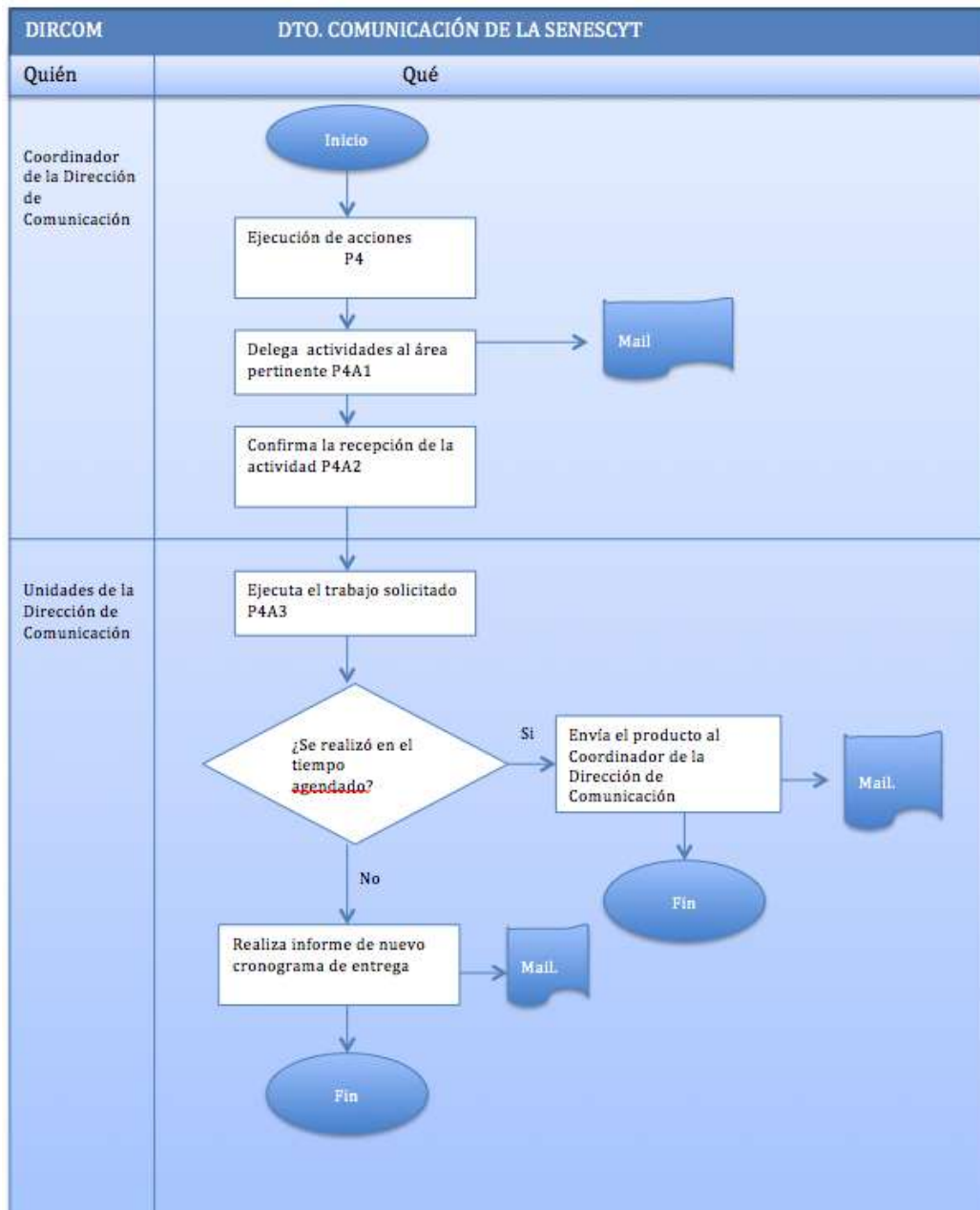


Figura 19. Proceso operativo denominado ejecución de acciones “P4” que conforma la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Senescyt		Ejecución de acciones		
Identificación: SDC		Propietario: DirCom		
Proceso:	Misión:			
P4	Asegurar que los requerimientos ingresados a la DirCom, se distribuyan equitativamente en el departamento de comunicación en las áreas correspondientes.			
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (A)	SALIDAS	CLIENTES
Delegación al área pertinente (P41)	Coordinador General de comunicación	P4A1 delegar trabajo al área correspondiente	El Coordinador del área confirma la disponibilidad de RRHH y técnicos.	DirCom
Confirmación de recibido (P42)	Funcionario/a del área correspondiente	P4A2 Responder vía mail la confirmación de recibido	El funcionario/a empieza ejecución de producto	DirCom
Ejecución del trabajo solicitado	Funcionario/a del área correspondiente	P4A3 Ejecutar el trabajo con el equipo técnico	Ejecución del trabajo solicitado en el tiempo de trabajo planificado	DirCom

DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Documento: Protocolo y agenda de la DirCom • Información aprobada 	Entrega: Vía mail
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • IP4.1 Número de productos realizados por el funcionario/a de comunicación en el tiempo de entrega especificado previamente 	
VARIABLES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del personal • Capacidad de producción • Disponibilidad de recursos técnicos • Disponibilidad de recursos humanos 	

Figura 20. Ficha para un proceso de requerimientos P4

5.2.2.5. Proceso de validación interna “P5”

Flujograma del proceso denominado “validación interna”: Este proceso se enfoca en asegurar que los requerimientos ingresados al departamento de comunicación se cumplan de manera eficiente y eficaz y se validen inmediatamente luego de realizado el producto.

Debilidades en el proceso de validación interna: Una debilidad de este proceso es que los funcionarios terminan el producto a altas horas de la noche y el coordinador del departamento de comunicación ya no se encuentra laborando en la institución, lo que genera llamadas al celular o al domicilio del Coordinador.

Fortalezas en el proceso de validación interna: En este proceso el talento humano del departamento de comunicación es muy profesional y capacitado, por lo cual casi no se necesitan realizar cambios internos.

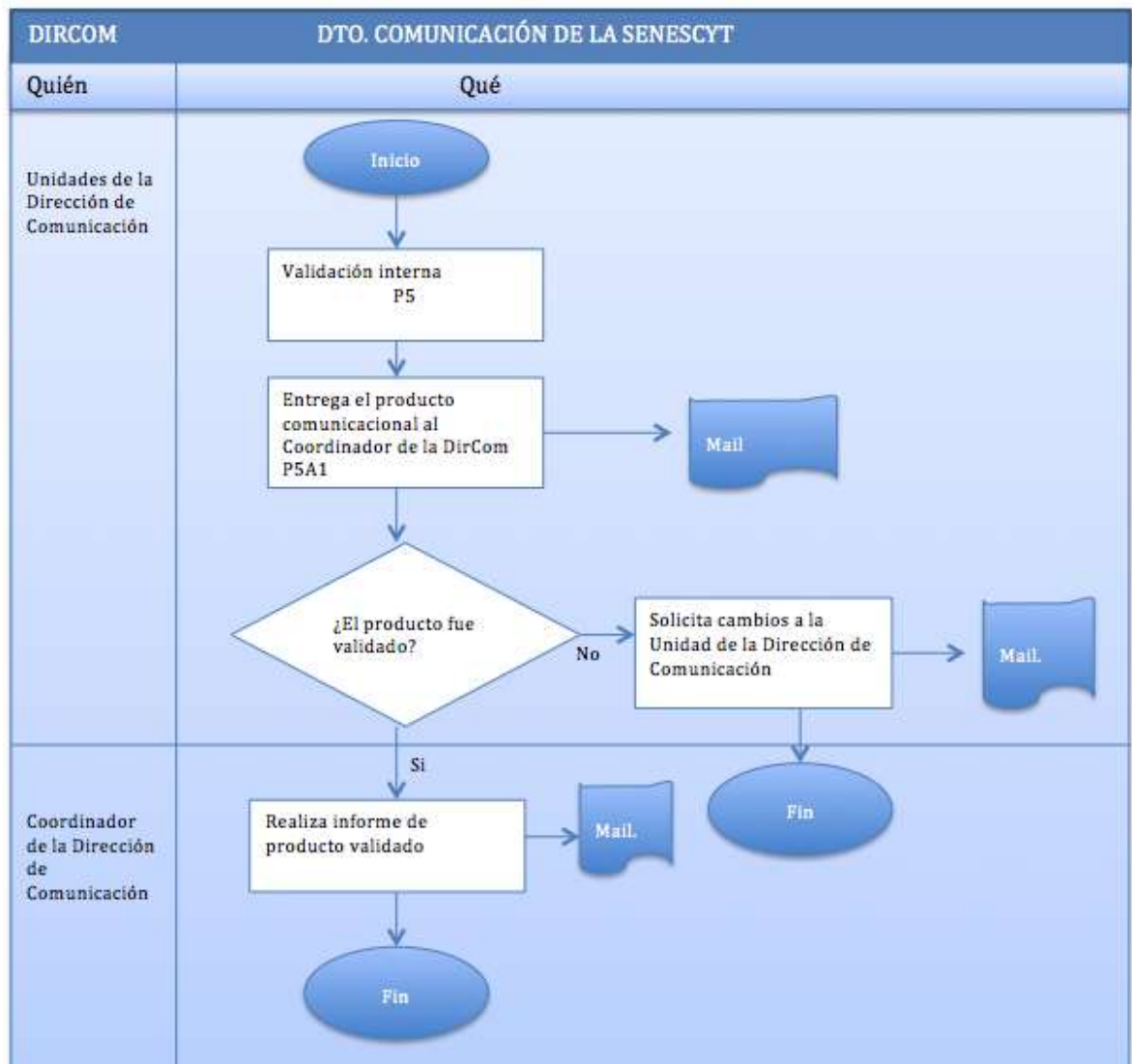


Figura 21. Proceso operativo denominado validación interna “P5” que conforma la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Senescyt		Validación interna		
Identificación: SDC		Propietario: DirCom		
Proceso: P5	Misión: Asegurar que los requerimientos ingresados a la DirCom, se cumplan de manera eficiente y eficaz y se validen inmediatamente luego de realizado el trabajo			
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (A)	SALIDAS	CLIENTES
Entrega del producto al Coordinador General de la DirCom (P51)	Funcionario/a del área correspondiente de la DirCom	P5A1 Entregar producto para validación interna	El Coordinador General de la DirCom valida o pide cambios al producto	DirCom

DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Producto comunicacional para validación 	Entrega: Vía mail
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta de validación del Coordinador de comunicación • Total de productos aprobados • Total de solicitud de cambios • Total de productos no aceptados 	
VARIABLES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción 	

Figura 22. Ficha para un proceso de requerimientos P5

5.2.2.6. Proceso de cambios “P6”

Flujograma del proceso denominado “cambios”: Este proceso busca asegurar que el trabajo realizado por los funcionarios de la Dirección de comunicación se entregue a la autoridades según las especificaciones del requerimiento.

Debilidades en el proceso de cambios: Una debilidad de este proceso es que los funcionarios terminan el producto a altas horas de la noche y los cambios generan malestar a los funcionarios.

Fortalezas en el proceso de cambios: En este proceso el talento humano del departamento de comunicación es muy profesional y capacitado, por lo cual casi no se necesitan realizar cambios internos.

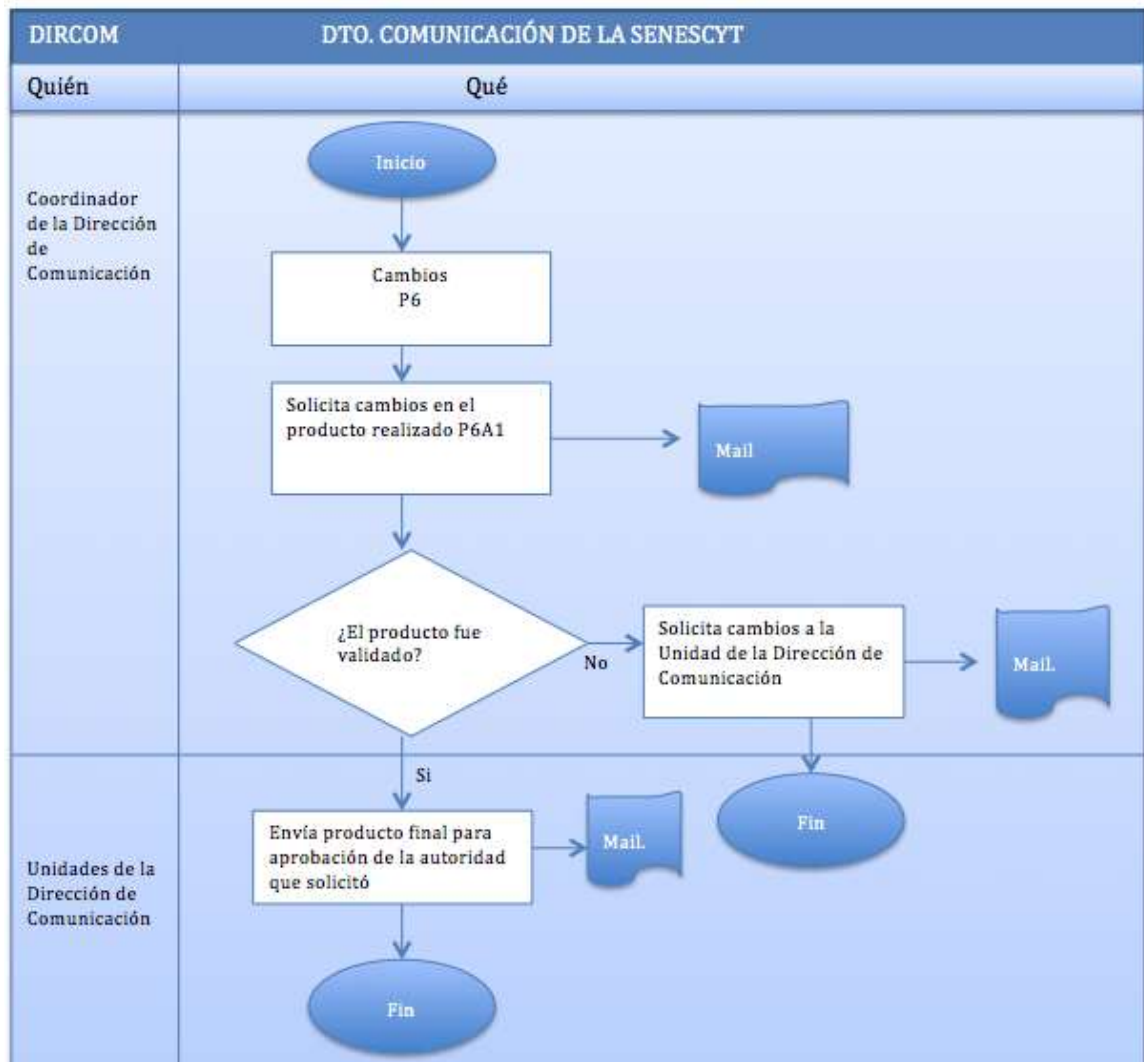


Figura 23. Proceso operativo denominado cambios “P6” que conforma la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Senescyt		Cambios		
Identificación: SDC		Propietario: DirCom		
Proceso: P6	Misión: Asegurar que el trabajo realizado por el funcionario/a de la DirCom se entregue según las especificaciones del requerimiento.			
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (A)	SALIDAS	CLIENTES
Solicitud de Cambios (P61)	Coordinador General de la DirCom	P6A1 Solicitar cambios del producto realizado, en el caso correspondiente	El funcionario/a realiza los cambios	DirCom

DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud vía mail Producto comunicacional 	Entrega: Vía mail
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Total de cambios realizados Tiempo de retraso por cambios realizados 	
VARIABLES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de producción 	

Figura 24. Ficha para un proceso de requerimientos P6

5.2.2.7. Proceso de aprobación autoridad “P7”

Flujograma del proceso denominado “aprobación de autoridad”: Este proceso busca asegurar que el trabajo realizado por los funcionarios de la Dirección de comunicación sea aprobado por la autoridad que realizó el requerimiento.

Debilidades en el proceso de aprobación de autoridad: De todos los ocho procesos, una de las principales debilidades se encuentra en este proceso ya que las autoridades no aprueban el producto realizado porque no tienen la información validada, la cual debía estar lista antes de solicitar el requerimiento. Además las autoridades realizan sugerencias desde el punto de vista comunicacional, cuando eso le corresponde al Director de comunicación.

Fortalezas en el proceso de aprobación de autoridad: Las autoridades reconocen la importancia de la comunicación para la institución por lo cual buscan generar soluciones oportunas.

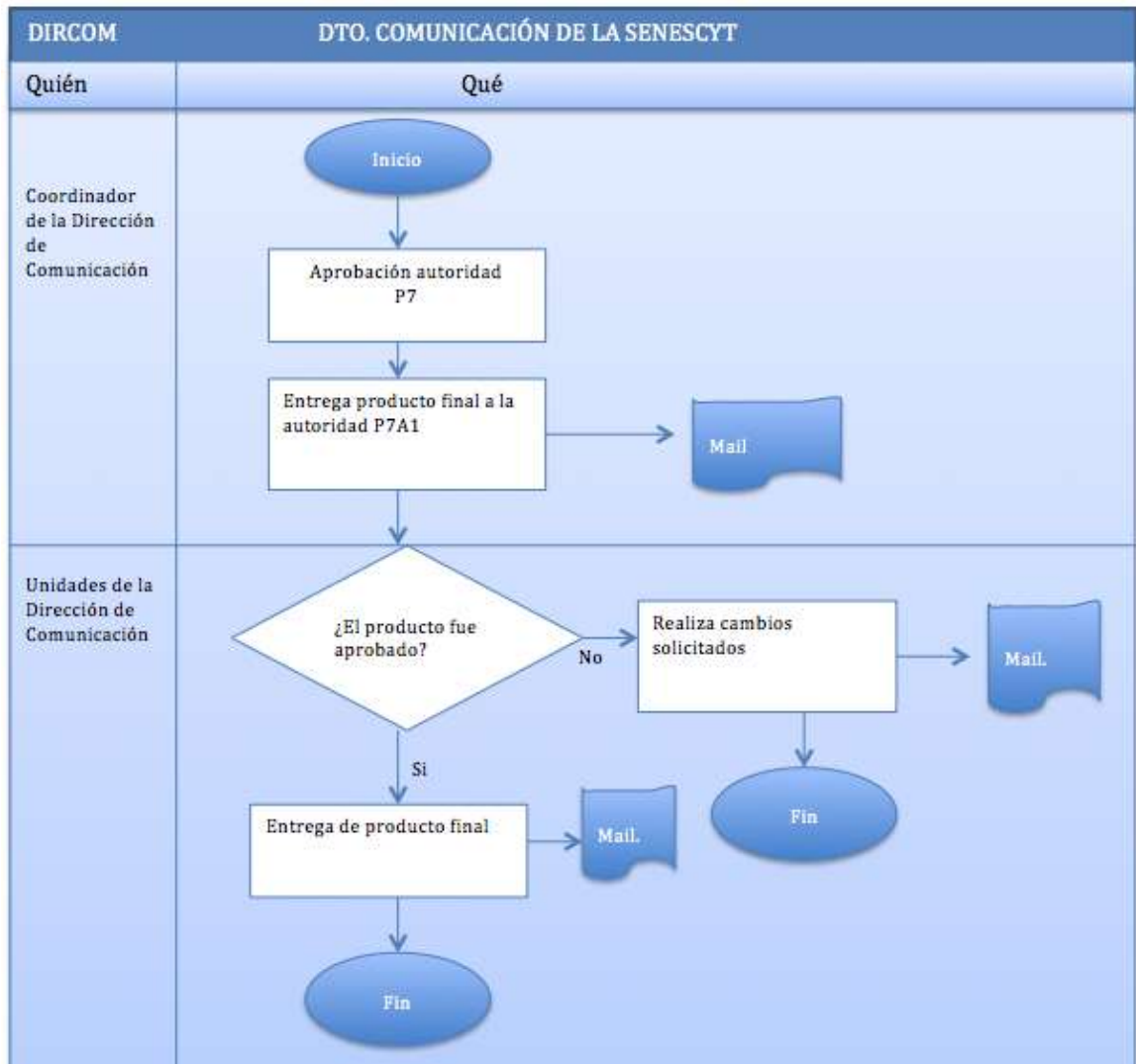


Figura 25. Proceso operativo denominado aprobación autoridad “P7” que conforma la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Senescyt		Aprobación autoridad		
Identificación: SDC		Propietario: DirCom		
Proceso: P7	Misión: Asegurar que el trabajo realizado por el funcionario/a de la DirCom sea aprobado por la autoridad que realizó el requerimiento.			
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (A)	SALIDAS	CLIENTES
Entrega de producto comunicacional a la autoridad	Coordinador General de la DirCom	P7A1 Entregar el producto comunicacional	La autoridad aprueba o solicita cambios	Autoridad y DirCom
Realización de cambios	Funcionario/a de la DirCom	P7A1 Realización de cambios	La autoridad aprueba el producto	Autoridad y DirCom

DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de cambios Producto comunicacional 	Entrega : Vía mail
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Total de productos aprobados por la autoridad 	
VARIABLES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de producción Plazo de entrega estándar Estrategias de comunicación 	

Figura 26. Ficha para un proceso de requerimientos P7

5.2.2.8. Proceso de entrega de producto comunicacional “P8”

Flujograma del proceso denominado “entrega de producto comunicacional”: Este proceso está enfocado en asegurar que el trabajo realizado por los funcionarios de la Dirección de comunicación sea recibido por la autoridad que realizó el requerimiento y firme el acta de entrega recepción.

Debilidades en el proceso de entrega de producto comunicacional: Una de las debilidades de este proceso es que las autoridades prefieren recibir el producto final sin firmar el acta de entrega recepción para librarse de responsabilidades en caso de cualquier eventualidad.

Fortalezas en el proceso de entrega de producto comunicacional: Las autoridades reconocen la importancia de la comunicación para la institución por lo cual buscan generar soluciones oportunas. Además los funcionarios de la Dirección de comunicación guardan los respaldos de todas las solicitudes previas.

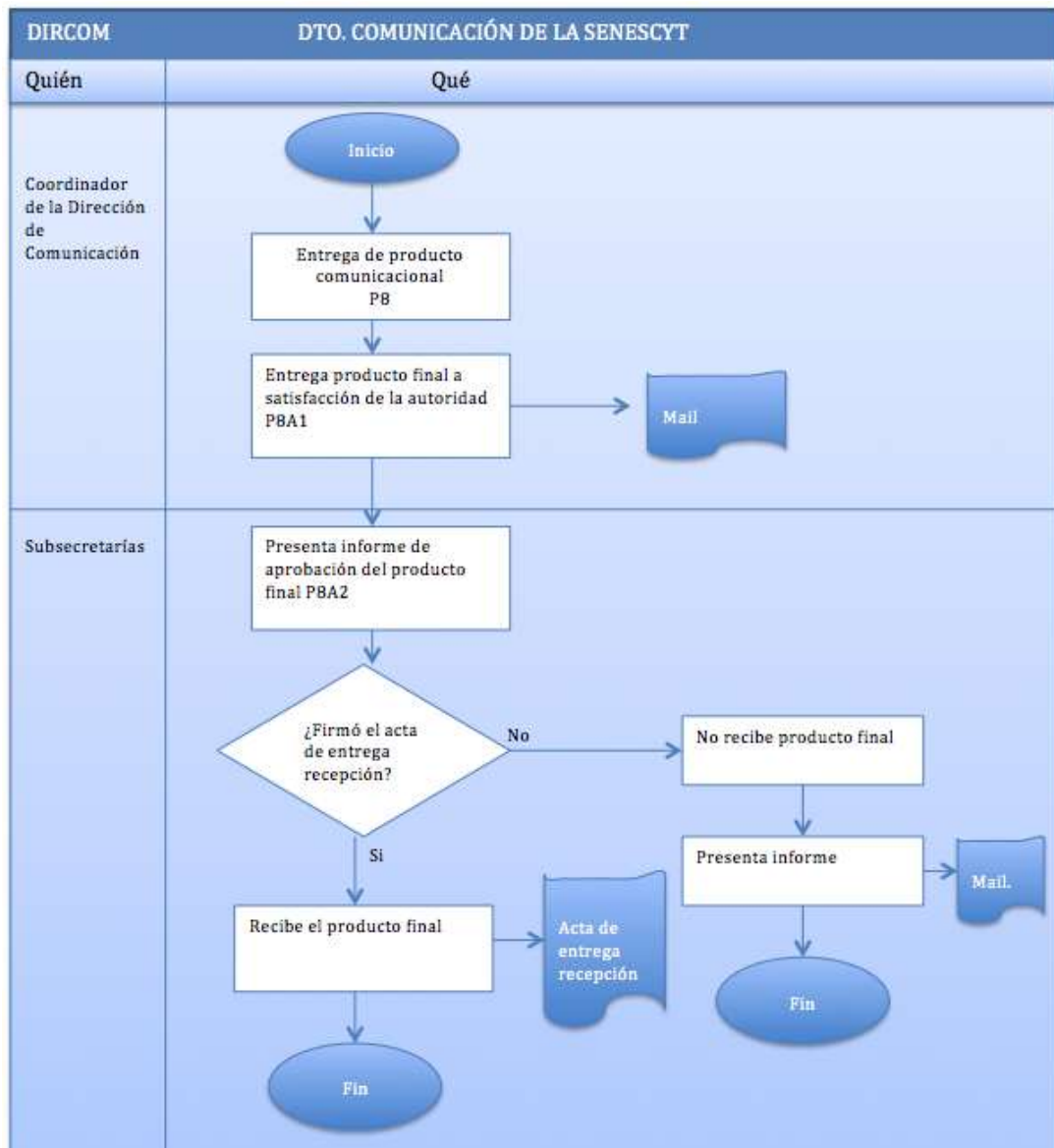


Figura 27. Proceso operativo denominado entrega de producto comunicacional “P8” que conforma la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Senescyt		Entrega de producto comunicacional		
Identificación: SDC		Propietario: DirCom		
Proceso:	Misión:			
P8	<p>Asegurar que el trabajo realizado por el funcionario/a de la DirCom sea recibido por la autoridad que realizó el requerimiento y firme el acta de entrega – recepción.</p> <p>Cerciorar que la autoridad que realizó el requerimiento sumille la recepción del producto final o realice sus observaciones por escrito en caso de no satisfacción del producto.</p>			
ENTRADAS	PROVEEDORES	ACTIVIDADES (A)	SALIDAS	CLIENTES
Entrega de producto comunicacional a satisfacción de la autoridad	Coordinador General de la DirCom	P8A1 Entregar el producto comunicacional	La autoridad sumilla el acta de entrega – recepción (P81)	Autoridad y DirCom
Entrega de producto comunicacional sin la satisfacción de la autoridad	Coordinador General de la DirCom	P8A2 Entregar el producto comunicacional	La autoridad realiza sus observaciones en el acta de entrega – recepción (P82)	Autoridad y DirCom

DOCUMENTACIÓN Y REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de entrega – recepción • Producto comunicacional 	Entrega: Vía mail
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> • IP8.1 Total de productos comunicacionales entregados a la semana. • IP8.2 Total de actas de entrega – recepción firmadas a la semana vs. Total de requerimientos agendados. 	
VARIABLES DE CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo de entrega estándar 	

Figura 28. Ficha para un proceso de requerimientos P8

5.2.3. Procesos de apoyo:

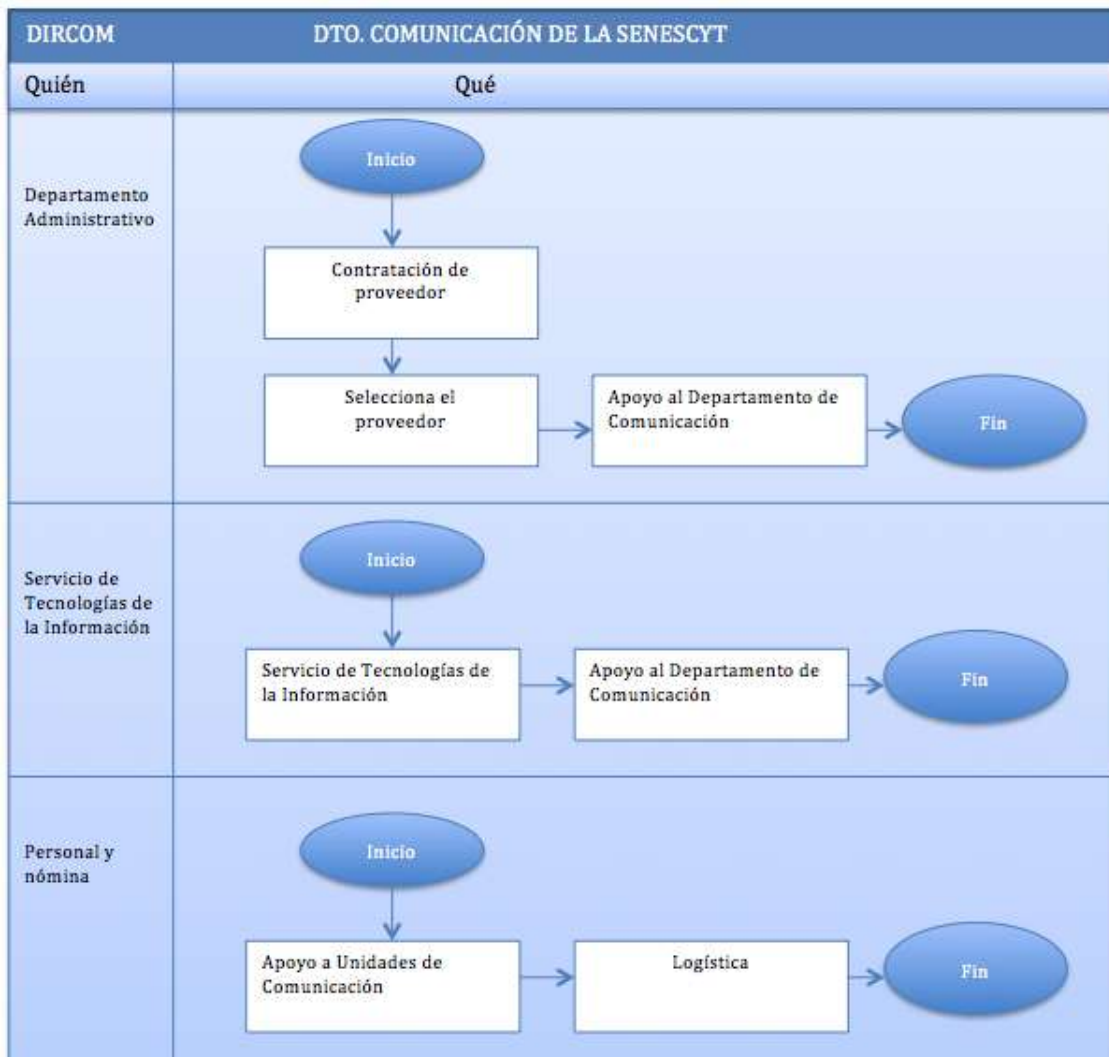


Figura 29. Procesos de apoyo que conforman la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

Según la Guía del IAT, la descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que sus actividades se lleven a cabo de manera eficaz, además que permite tener control de su cumplimiento.

La descripción de las actividades que se representan en la Figura 29, facilitan su interpretación ya que el diagrama visual del flujo permite ver la secuencia de las actividades y la relación con los responsables de cada una de ellas a través del “quién - qué”.

Para la realización de la Figura 29, se ha recurrido al uso de símbolos de lenguaje común que facilitan la interpretación de los mismos, basados en las normas UNE.

En este sentido, la descripción del proceso para que ingresen requerimientos al departamento de comunicación, ya sean servicios o productos, es el siguiente:

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación tiene dos Subsecretarías: la Subsecretaría de Educación Superior y la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación. Las cuales son las encargadas de cumplir la misión, visión y objetivos de la institución, por lo tanto son los responsables de generar los requerimientos de servicios o productos al departamento de comunicación de la institución para informar de las actividades que realiza la institución.

Como se mencionó anteriormente, el departamento de comunicación de la institución, cuenta con una asesora del Secretario General, un Director, un Coordinador General y seis Responsables de área de las distintas Unidades.

El requerimiento de servicios o productos llega al departamento de comunicación el cual es recibido por el Director de comunicación, quien gestiona las requerimientos o solicitudes y decide el nivel de importancia, el tiempo de entrega y delega el trabajo a la Unidad pertinente.

Una vez ejecutadas las acciones planificadas, se procede a la validación interna por parte del Director, quien pueden sugerir cambios en el producto para la posterior entrega final a la Subsecretaría requirente.

5.3. El seguimiento y medición de los procesos

Para la gestión basada en procesos es importante realizar un seguimiento y medición de los procesos a fin de conocer los resultados que se obtienen y si estos cumplen los objetivos anticipados. De nada sirve todo el estudio anterior (mapa de procesos, diagramas y fichas de procesos) si estos no se miden en resultados. En este sentido, la medición de los procesos nos sirve para saber qué se está logrando, cómo se cumple los resultados y qué mejoras se puede proponer.

5.3.1. Fichas de medición de los procesos operativos.

Senescyt	Requerimiento
Identificación: SDC	Referencia: SDC-P1 Código Ficha: IP1
RESULTADO PLANIFICADO	Cumplimiento de entrega de información validada en menos de 2 horas al departamento de comunicación por parte de las Subsecretarías. IP1.1 No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.
INDICADOR IP1.1 Porcentaje de entrega de información validada en un tiempo máximo de 2 horas.	
FORMA DE CÁLCULO $IP1.1 = (N^{\circ} \text{ de entrega de información validada en un tiempo máximo de 2 horas a la semana} / \text{total entrega}) * 100$	
FUENTES DE INFORMACIÓN Registro de requerimientos: mail, Quipux, oficios, memorandos.	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN: Gráfica de IP1.1 semanal	

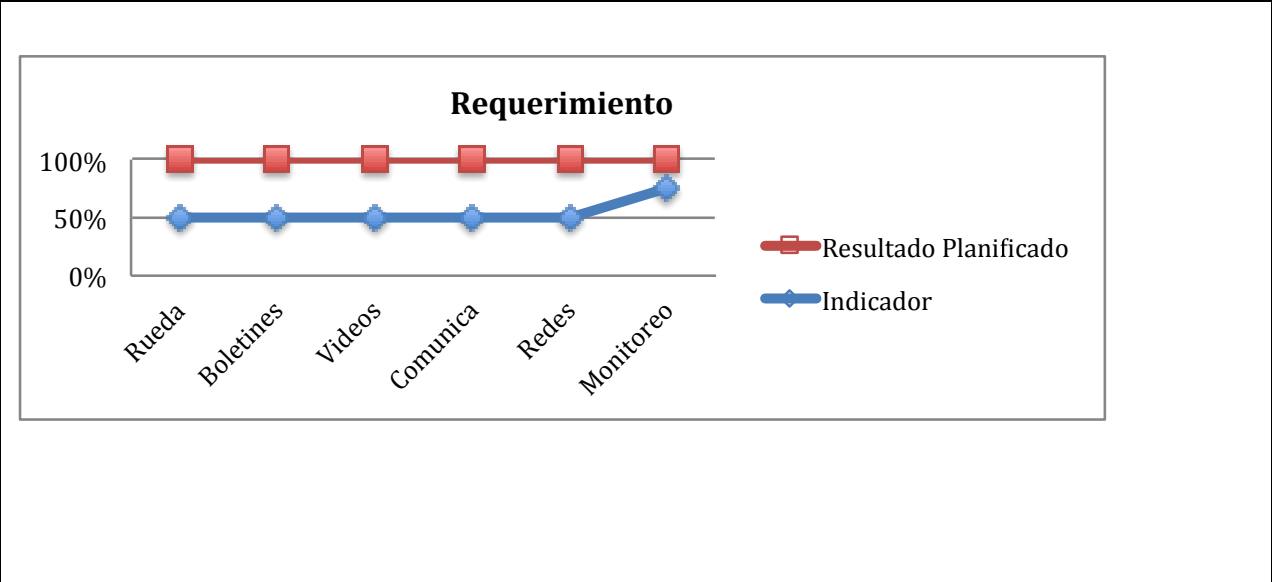


Figura 30. Tabla de indicador SDC-P1

Senescyt	Gestión de solicitudes
Identificación: SDC	Referencia: SDC-P2 Código Ficha: IP2
RESULTADO PLANIFICADO	Cumplimiento de respuesta del Director de comunicación al solicitante en menos de 2 horas. IP2.1 No bajar del 80% de cumplimiento a la semana
INDICADOR IP2.1 Número de peticiones gestionadas por el Director de comunicación en menos de dos horas	
FORMA DE CÁLCULO IP2.1 = (Número de peticiones gestionadas en menos de dos horas por el Director de comunicación a la semana / total de requerimientos a la semana) *100	
FUENTES DE INFORMACIÓN Registro de gestión de solicitudes: mail, Quipux, oficios, memorandos.	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN Gráfica de IP2.1 semanal	

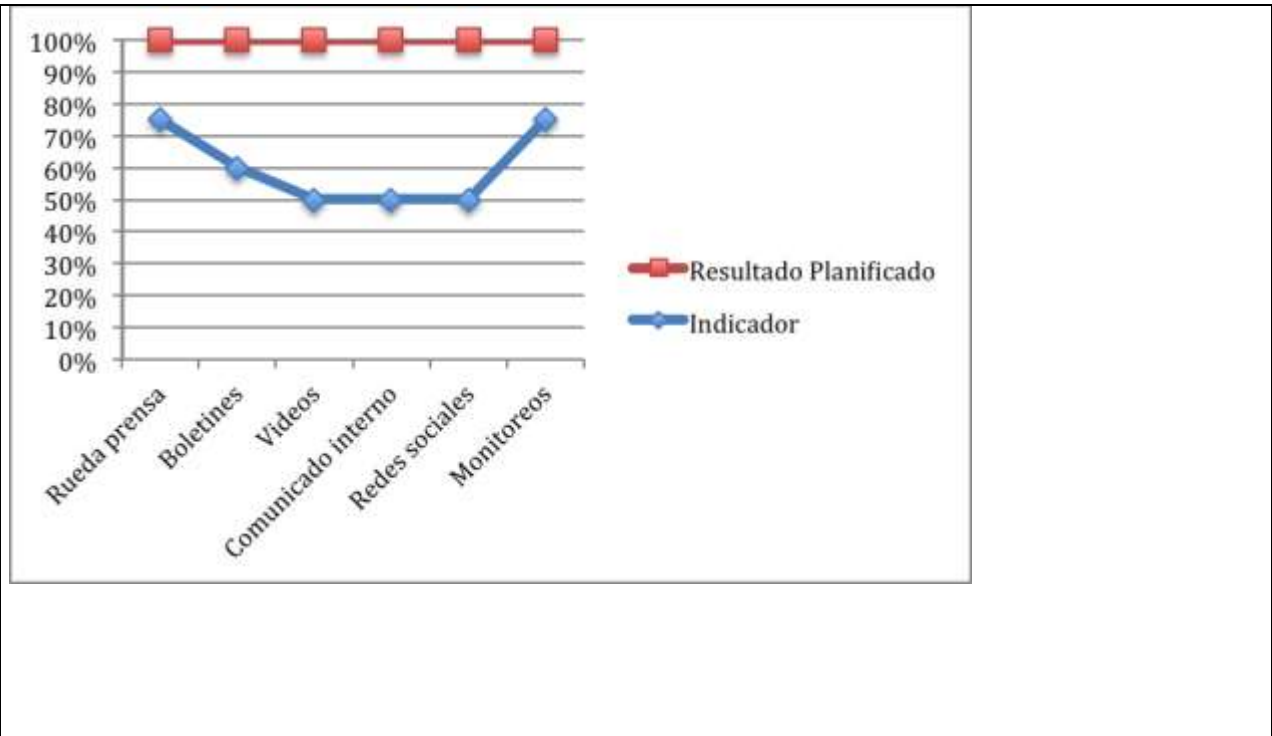


Figura 31. Tabla de indicador SDC-P2

Senescyt	Planificación y Catalogar importancia
Identificación: SDC	Referencia: SDC-P3 Código Ficha: IP3
RESULTADO PLANIFICADO	Cumplimiento de respuesta del Director de comunicación al solicitante en menos de 2 horas. IP3.1 No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.
INDICADOR IP3.1 Número de peticiones gestionadas por el Director de comunicación en menos de dos horas	
FORMA DE CÁLCULO IP3.1 = (Número de peticiones gestionadas en menos de dos horas por el Director de comunicación a la semana / total de requerimientos a la semana) *100	
FUENTES DE INFORMACIÓN Registro de gestión de solicitudes: mail, Quipux, oficios, memorandos.	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN Gráfica de IP3.1 semanal	

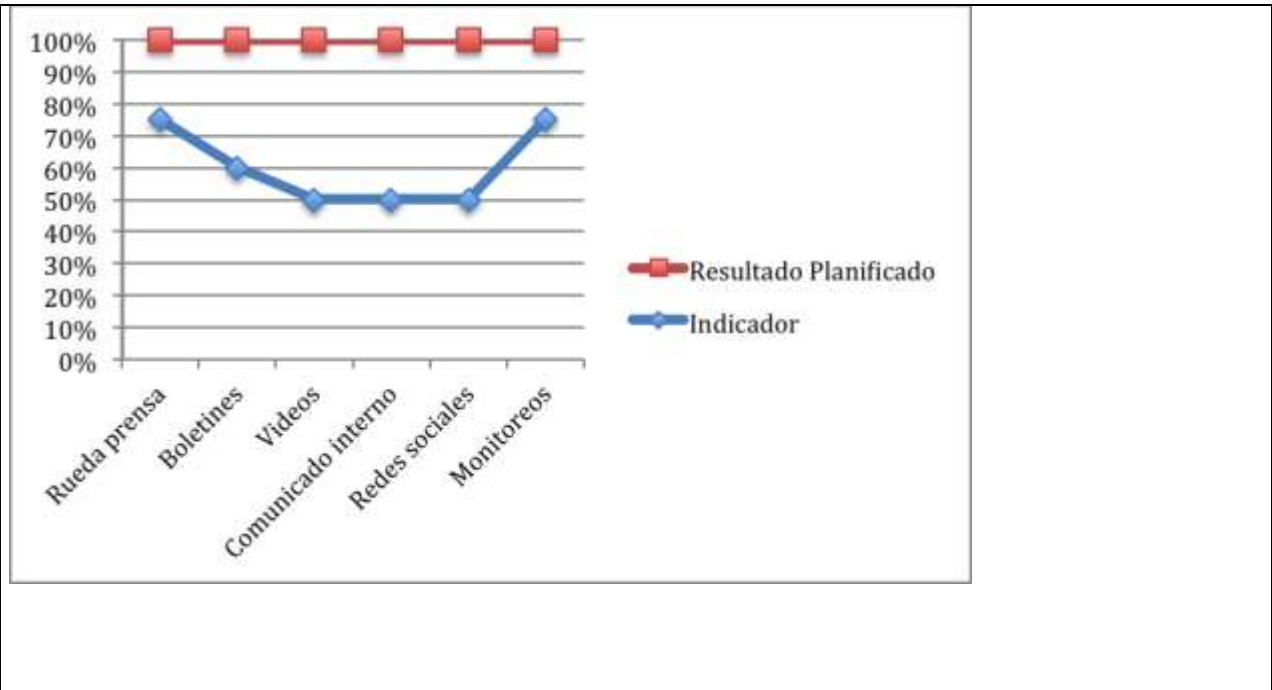


Figura 32. Tabla de indicador SDC-P3

Senescyt	Ejecución de acciones
Identificación: SDC	Referencia: SDC-P4 Código Ficha: IP4
RESULTADO PLANIFICADO	Cumplimiento de entrega del producto solicitado en el tiempo de entrega especificado previamente. IP4.1 No bajar del 95% de cumplimiento a la semana
INDICADOR IP4.1 Número de productos realizados por el funcionario/a de comunicación en el tiempo de entrega especificado previamente	
FORMA DE CÁLCULO IP4.1 = (Número de productos realizados en el tiempo de entrega especificado previamente / total de requerimientos a la semana) *100	
FUENTES DE INFORMACIÓN Registro de gestión de solicitudes: mail, Quipux, oficios, memorandos.	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN Gráfica de IP4.1 semanal	

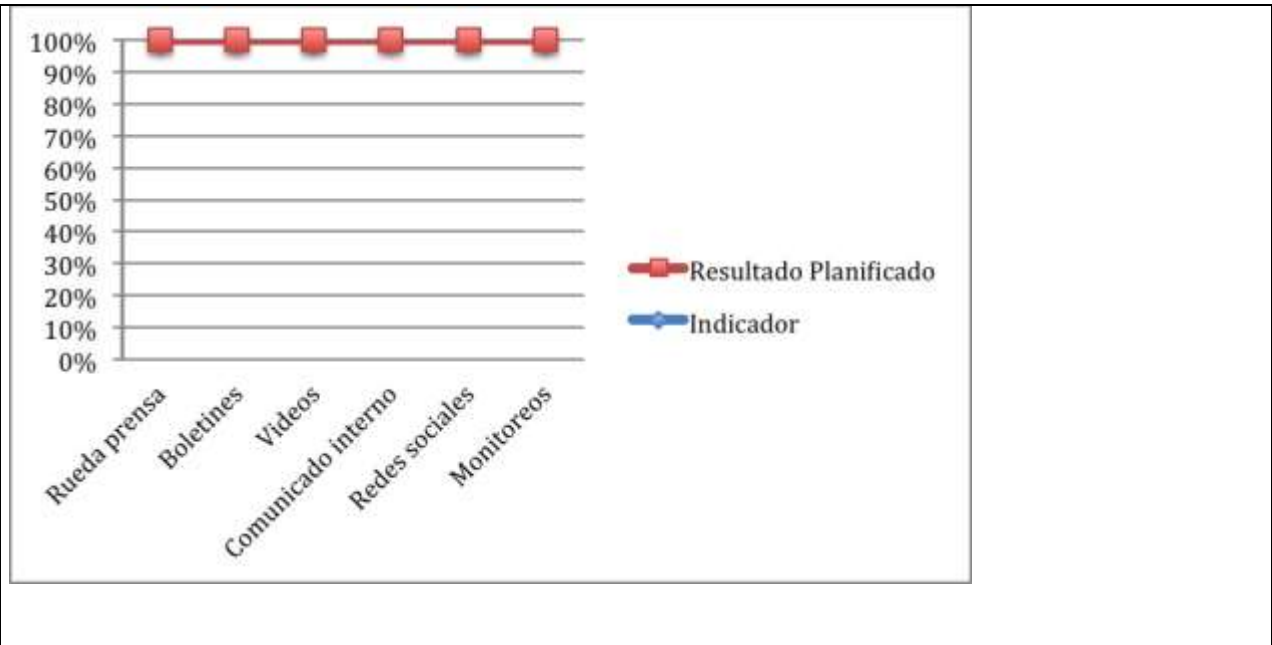


Figura 33. Tabla de indicador SDC-P4

	Validación interna
Identificación: SDC	Referencia: SDC-P5 Código Ficha: IP5
RESULTADO PLANIFICADO	Cumplimiento de validación interna del producto en menos de 2 horas. IP5.1 No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.
INDICADOR IP5.1 Número de validaciones internas realizadas por el Coordinador de comunicación en menos de dos horas	
FORMA DE CÁLCULO IP5.1 = (Número de validaciones internas realizadas en menos de dos horas por el Coordinador de comunicación / total de validaciones internas a la semana) *100	
FUENTES DE INFORMACIÓN Registro de validaciones	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN Gráfica de IP5.1 semanal	

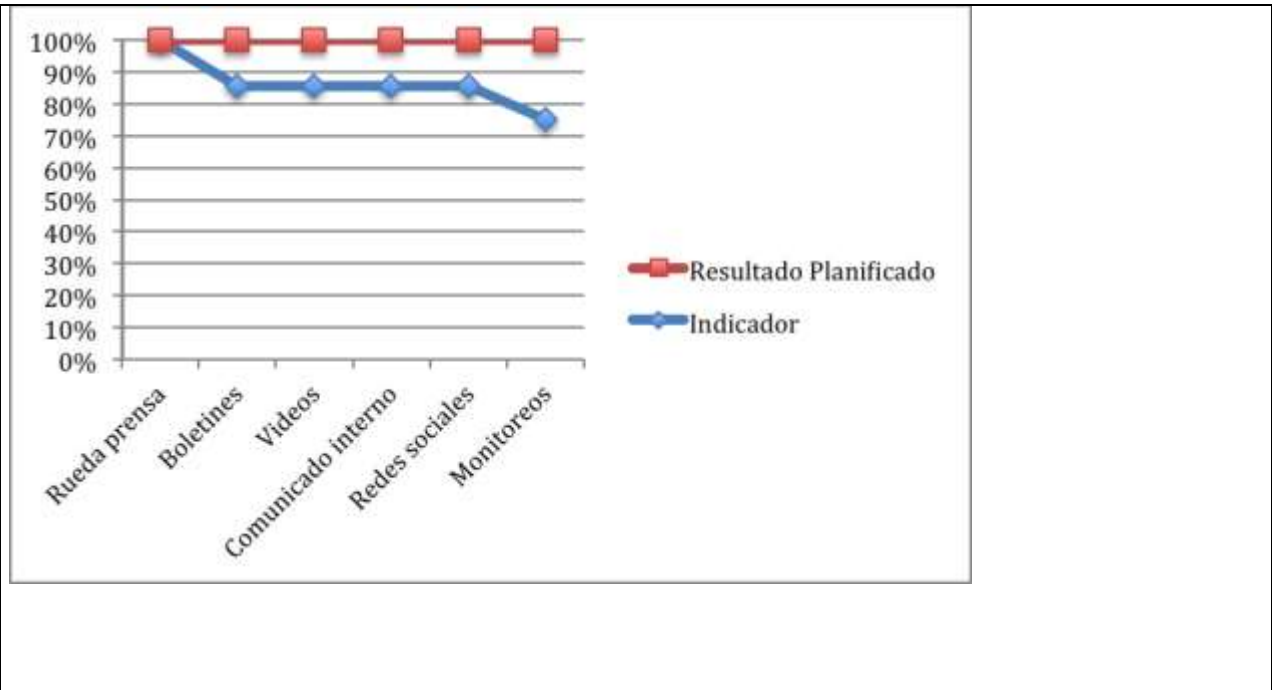


Figura 34. Tabla de indicador SDC-P5

Senescyt	Cambios
Identificación: SDC	Referencia: SDC-P6 Código Ficha: IP6
RESULTADO PLANIFICADO	Cumplimiento de cambios realizados en el producto IP6.1 No bajar del 95% de cumplimiento a la semana
INDICADOR IP6.1 Cantidad de cambios realizados por el funcionario/a a la semana.	
FORMA DE CÁLCULO IP6.1 = (Número de cambios realizados por el funcionario a la semana / total de cambios solicitados a la semana) *100	
FUENTES DE INFORMACIÓN Registro de cambios	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN Gráfica de IP6.1 semanal	

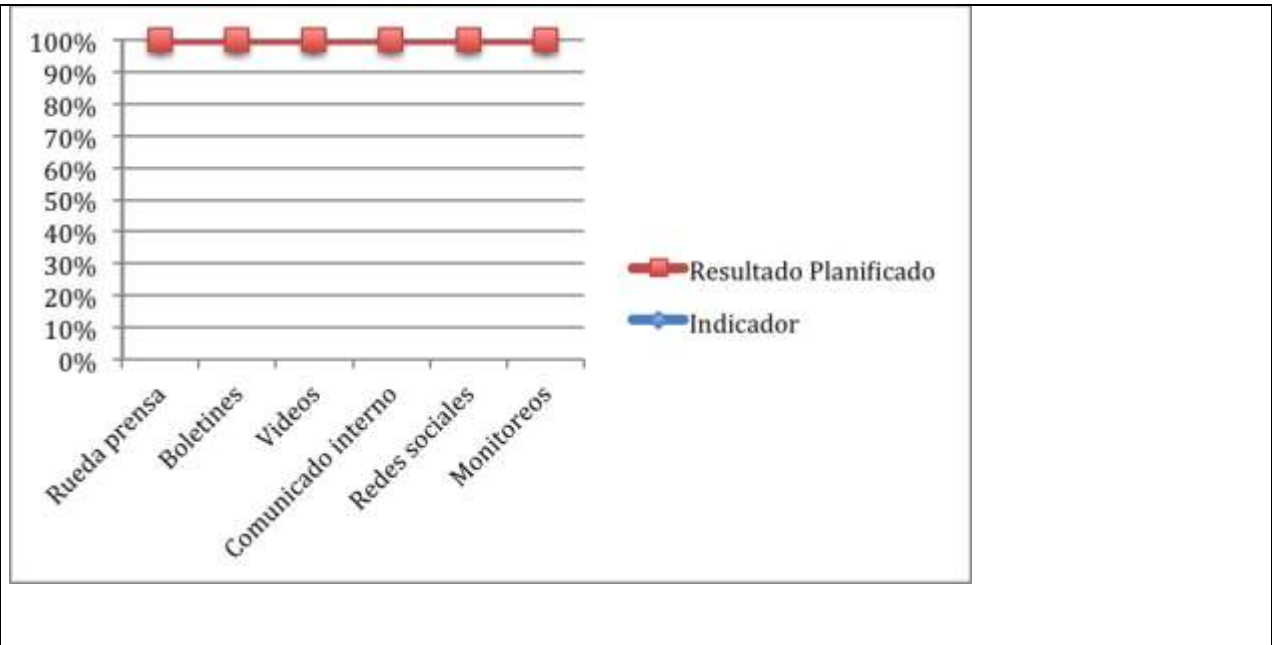


Figura 35. Tabla de indicador SDC-P6

Senescyt	Aprobación autoridad
Identificación: SDC	Referencia: SDC-P7 Código Ficha: IP7
RESULTADO PLANIFICADO	Cumplimiento de constancia de aprobación del producto por parte de la autoridad que lo solicitó. IP7.1 No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.
INDICADOR IP7.1 Cantidad de actas firmadas de productos aprobados a la semana por la autoridad	
FORMA DE CÁLCULO IP7.1 = (Cantidad de productos aprobados a la semana por la autoridad / total de requerimientos a la semana) *100	
FUENTES DE INFORMACIÓN Registro de aprobaciones	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN Gráfica de IP7.1 semanal	

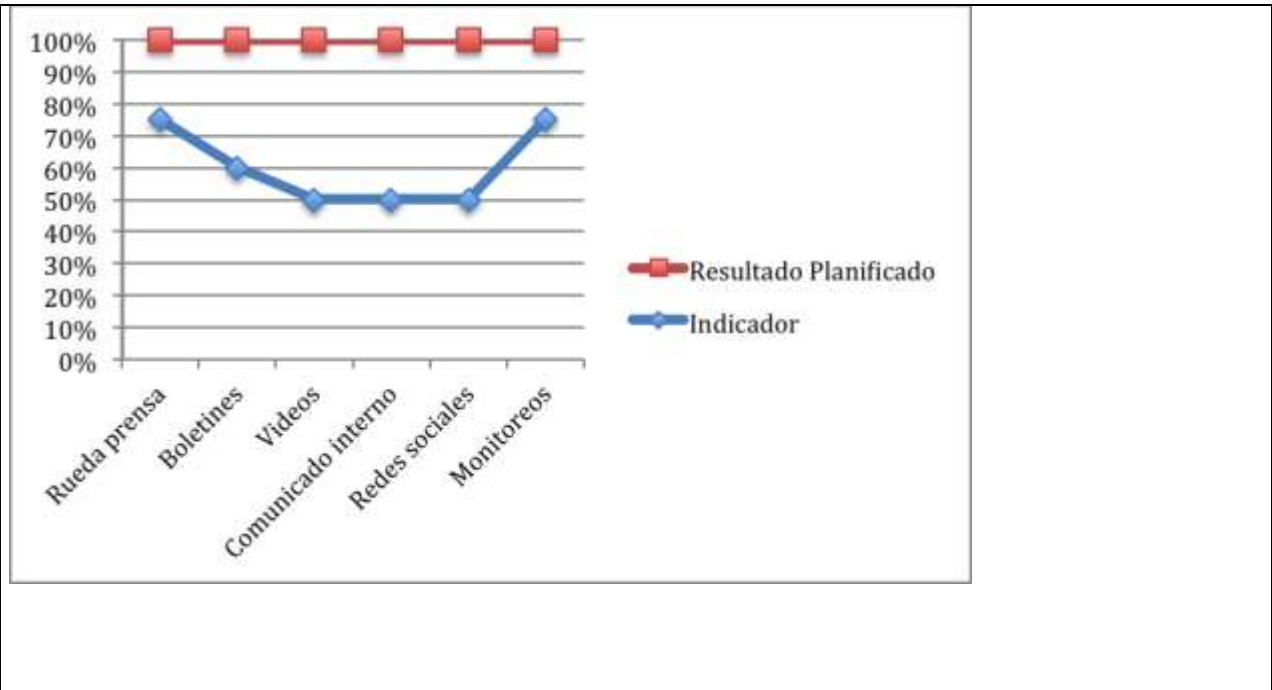


Figura 36. Tabla de indicador SDC-P7

Senescyt	Entrega de producto comunicacional
Identificación: SDC	Referencia: SDC-P8 Código Ficha: IP8
RESULTADO PLANIFICADO	Cumplimiento de entrega del producto por parte del departamento de comunicación a satisfacción del solicitante IP8.1 No bajar del 95% de cumplimiento a la semana IP8.2 No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.
INDICADOR IP8.1 Cantidad de productos comunicacionales entregados a la semana IP8.2 Cantidad de actas de entrega – recepción firmados a la semana.	
FORMA DE CÁLCULO IP8.1 = (Cantidad de productos comunicacionales entregados a la semana/ total de requerimientos a la semana) *100 IP8.2 = (Cantidad de actas de entrega – recepción firmados a la semana / Cantidad de productos comunicacionales entregados a la semana) *100	
FUENTES DE INFORMACIÓN Producto comunicacional Acta de entrega – recepción	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN Gráfica de IP8.1 semanal Gráfica de IP8.2 semanal	

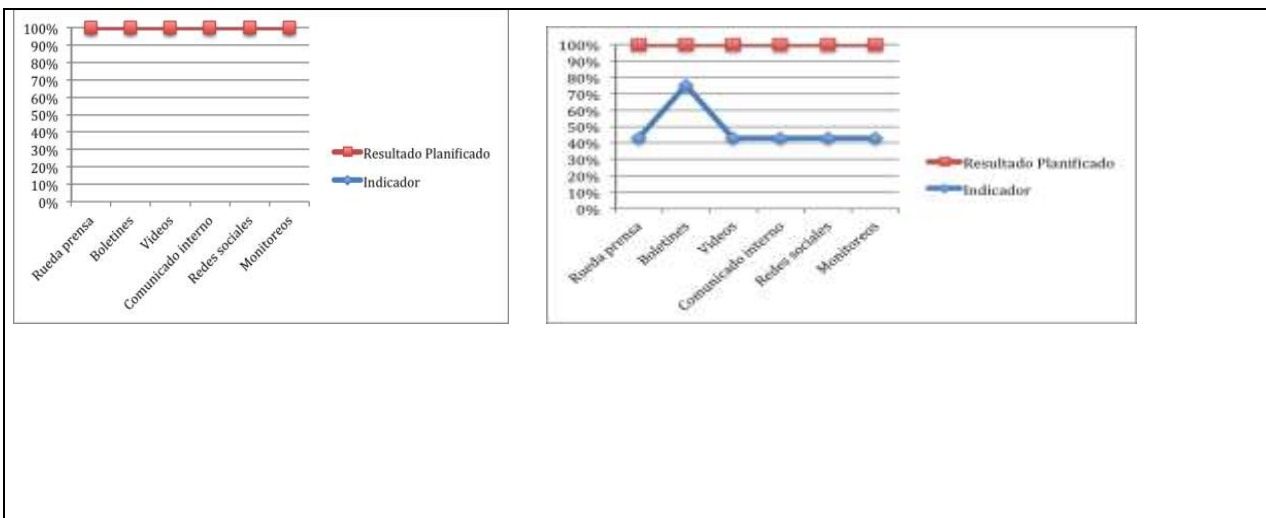


Figura 37. Tabla de indicador SDC-P8

5.3.2. Ficha de compilado de indicadores de los procesos operativos.

Una vez desarrollado el seguimiento y medición de los procesos, a continuación se realizará un compilado de indicadores de los procesos operativos de la gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt con sus respectivos códigos que indican el proceso a fin de facilitar la lectura.

Con la siguiente metodología se evidencia qué indicadores se diseñaron para cada proceso, por ejemplo: cómo se tomarán los datos a través de las fórmulas de cálculo, el responsable de realizar el proceso, con qué frecuencia se informará el resultado de este monitoreo y a quién se informará los datos del reporte.

CONJUNTO DE INDICADORES						
Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición	Valor óptimo esperado	Responsable	Fuente de datos	Reporte de datos (a quién se reporta)
IP1.1 Proceso de requerimiento	IP1.1 = (Nº de entrega de información validada en un tiempo máximo de 2 horas a la semana/ total entrega) *100	Semanal	No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.	Autoridades (Secretario General y Subsecretarías)	Registro de requerimientos: mail, Quipux, oficios, memorandos.	Director de comunicación.
IP2.1 Proceso de gestión de solicitudes	IP2.1 = (Número de peticiones gestionadas en menos de dos horas por el Director de comunicación a la semana / total de requerimientos a la semana) *100	Semanal	No bajar del 80% de cumplimiento a la semana	Director de comunicación	Registro de gestión de solicitudes: mail, Quipux, oficios, memorandos.	Asesora de comunicación
IP3.1 Proceso de planificación y catalogar importancia	IP3.1 = (Número de peticiones gestionadas en menos de dos horas por el Director de comunicación / total de requerimientos a la semana) *100	Semanal	No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.	Director de comunicación	Registro de gestión de solicitudes: mail, Quipux, oficios, memorandos.	Asesora de comunicación

<p>IP4.1 Proceso de ejecución de acciones</p>	<p>IP4.1 = (Número de productos realizados en el tiempo de entrega especificado previamente / total de requerimientos a la semana) *100</p>	<p>Semanal</p>	<p>No bajar del 95% de cumplimiento a la semana</p>	<p>Funcionario/a de comunicación</p>	<p>Registro de gestión de solicitudes: mail, Quipux, oficios, memorandos.</p>	<p>Asesora de comunicación</p>
<p>IP5.1 Proceso de validación interna</p>	<p>(Número de validaciones internas realizadas en menos de dos horas por el Coordinador de comunicación / total de validaciones internas a la semana) *100</p>	<p>Semanal</p>	<p>No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.</p>	<p>Coordinador de comunicación</p>	<p>Registro de validaciones</p>	<p>Asesora de comunicación</p>
<p>IP6.1 Proceso de cambios</p>	<p>IP6.1 = (Número de cambios realizados por el funcionario a la semana / total de cambios solicitados a la semana) *100</p>	<p>Semanal</p>	<p>No bajar del 95% de cumplimiento a la semana</p>	<p>Funcionario/a de comunicación</p>	<p>Registro de cambios</p>	<p>Asesora de comunicación</p>
<p>P7.1 Proceso de aprobación autoridad</p>	<p>IP7.1 = (Cantidad de productos aprobados a la semana por la autoridad</p>	<p>Semanal</p>	<p>No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.</p>	<p>Autoridades (Secretario General y Subsecretarías)</p>	<p>Registro de aprobaciones</p>	<p>Asesora de comunicación</p>

<p>IP8.1</p> <p>Proceso de entrega de producto comunicacional</p>	<p>IP8.1 = (Cantidad de productos comunicacionales entregados a la semana/ total de requerimientos a la semana) *100</p>	<p>Semanal</p>	<p>No bajar del 95% de cumplimiento a la semana</p>	<p>Funcionario/a de comunicación</p>	<p>Producto comunicacional</p>	<p>Asesora de comunicación</p>
<p>IP8.2</p>	<p>IP8.2 = (Cantidad de actas de entrega – recepción firmados a la semana / Cantidad de productos comunicacionales entregados a la semana) *100</p>	<p>Semanal</p>	<p>No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.</p>	<p>Autoridades (Secretario General y Subsecretarías)</p>	<p>Actas de entrega – recepción</p>	<p>Asesora de comunicación</p>

Figura 38. Conjunto de indicadores de los procesos de gestión de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

5.4. La mejora de los procesos

El estudio de la gestión basada en procesos para los servicios del departamento de comunicación de la Senescyt cumplió con tres etapas importantes: la identificación y secuencia de los procesos, descripción de los procesos, seguimiento y medición de los procesos. Sin embargo luego de este análisis de datos, la información obtenida debe servir para mejorar los procesos basados en dos aspectos: ¿Qué procesos no alcanzaron los resultados planificados? y ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

A continuación se realizará el análisis a través del siguiente cuadro, donde se demuestran:

- *Indicadores:* Se utiliza el código definido para cada proceso con su respectivo indicador, en las “fichas de procesos” del capítulo 5.2.2.
- *Valor óptimo esperado:* Es el resultado de medición planificado, detallado en la “ficha de compilado de indicadores de los procesos operativos.” del capítulo 5.3.2.
- *Porcentaje de cumplimiento del indicador:* Es el resultado de los valores actuales del proceso, el cual define qué procesos no alcanzaron los resultados planificados.
- *Cuello de botella:* Es la identificación de las actividades que generar demora en el desarrollo de los procesos detallados en el capítulo 5.2.2.
- *Recomendaciones:* Luego del análisis de los datos anteriores, se definen las oportunidades de mejora.
- *Observaciones o estado del indicador:* Se detalla el cumplimiento o no de los resultados planificados.

Indicador	Valor óptimo esperado	Porcentaje de cumplimiento del indicador	Problema identificado	Cuello de botella	Recomendaciones	Observaciones / Estado del indicador
IP1.1 Proceso de requerimiento	No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.	El 17% cumplido.	No hay planificación estratégica.	Realizar un requerimiento o sin planificación previa (P1).	Antes de realizar un requerimiento, las autoridades deben planificar las actividades que se realizarán mensual y semanalmente.	Incumplimiento: El incumplimiento de este indicador genera que todos los siete procesos que continúan se realicen con lentitud.
IP2.1 Proceso de gestión de solicitudes	No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.	El 33% cumplido.	Las autoridades no entregan la información validada y a tiempo para realizar el producto comunicacional.	Solicitar información validada a las Subsecretarías (P2A1).	Las autoridades deben validar internamente la información que desean comunicar antes de realizar un requerimiento.	Incumplimiento: El incumplimiento de este indicador no permite que el Director de Comunicación gestione los requerimientos y se postergan los calendarios de entrega del producto final.
IP3.1 Proceso de planificación y catalogar importancia	No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.	El 33% cumplido	Los requerimientos no se entregan equitativamente a los funcionarios de la DirCom	Verifica disponibilidad de RRHH y técnicos (P3A1).	Distribuir equitativamente los requerimientos a la DirCom, de acuerdo al recurso humano, técnico y la carga laboral. Realizar una agenda de trabajo que se pueda cumplir sin trabajar horas extras.	Incumplimiento: El incumplimiento de este indicador genera mal clima laboral en la DirCom y obliga a los funcionarios a trabajar horas extra.
IP4.1 Proceso de ejecución de acciones	No bajar del 95% de cumplimiento a la semana.	El 100% cumplido.	No aplica.	No aplica.	Es necesario mejorar el proceso IP1 para mejorar el desarrollo de este proceso.	Cumplimiento: Si bien si se cumple la misión de este proceso, es necesario mejorar el proceso IP1 para que los funcionario no trabajen horas extra en exceso.
IP5.1 Proceso de validación interna	No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.	El 100% cumplido	No aplica.	No aplica.	No aplica.	Cumplimiento: Esto demuestra que la validación interna en la DirCom se desarrolla adecuadamente, mientras que la validación de las autoridades es la que demora los procesos.

Indicador	Valor óptimo esperado	Porcentaje de cumplimiento del indicador	Problema identificado	Cuello de botella	Recomendaciones	Observaciones / Estado del indicador
IP6.1 Proceso de cambios	No bajar del 95% de cumplimiento a la semana	El 100% cumplido	No aplica.	No aplica.	Se puede mejorar implemento capacitación técnica a los funcionarios para realizar su trabajo de mejor calidad en menos tiempo.	Cumplimiento: Esto demuestra que los procesos que se desarrollan principalmente si se cumplen, mientras que los procesos que son responsabilidad de las autoridades no se cumplen.
IP7.1 Proceso de aprobación autoridad	No bajar del 80% de cumplimiento a la semana.	El 33% cumplido	La autoridad no aprueba el requerimiento ya que una vez finalizado el producto comunicacional la información no está validada internamente por las autoridades.	Aprobación autoridad (P7)	Mejorar el proceso IP1 en el cual las autoridades deben realizar primero una planificación estratégica antes de realizar el requerimiento.	Incumplimiento: El incumplimiento de este indicador genera no se cumpla el siguiente proceso IP8.2.
IP8.1 Proceso de entrega de producto comunicacional	No bajar del 95% de cumplimiento a la semana	El 100% cumplido	Las autoridades reciben el producto final pero no firman el acta de entrega recepción.	No aplica.	El DirCom no debe entregar el producto final a las autoridades si estas no firman el acta de entrega recepción.	Cumplimiento: A pesar de que los productos son aprobados, las autoridades no se hacen responsables de sus solicitudes. Esto genera desconfianza y mal clima laboral en la DirCom.

Figura 39. Mejora de procesos de la Dirección de comunicación de la Senescyt.

CONCLUSIONES:

- Una de las oportunidades de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, es que es protagonista en el cambio de la matriz productiva del país, esto implica que la institución debe ser ejemplo de un servicio de calidad y calidez, para el público interno y externo. En este sentido, un eficiente desempeño del departamento de comunicación a través de un enfoque basado en procesos, permite que los servicios de la institución mejoren y que la imagen de la Senescyt se renueve de manera positiva.
- La implementación de la gestión por procesos ayuda a una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones, en el caso de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, se ha evidenciado al mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios.
- Para la gestión basada en procesos es importante realizar un seguimiento y medición de los procesos a fin de conocer los resultados que se obtienen. De nada sirve todo el estudio anterior (mapa de procesos, diagramas y fichas de procesos) si estos no se miden en resultados.
- Para la gestión basada en procesos es trascendente definir indicadores de seguimiento y medición de los procesos, los cuales sirven para medir la eficiencia de los procesos y así conocer qué se está logrando, cómo se cumplen los resultados y qué mejoras se puede proponer. En base al estudio realizado se concluye que el establecimiento de indicadores de procesos permitió tener una medición que habilite la mejora continua debido a la detección de puntos no óptimos.
- Para que el departamento de comunicación de la Secretaría, logre cumplir con todos los requerimientos de manera eficiente y eficaz, se desarrolló una gestión por procesos, los cuales permitieron definir las entradas y salidas de los procesos y que estén correctamente direccionados, cumpliendo así, los tiempos de entrega del producto final.
- En base al análisis de la mejora continua se concluye que en cuatro de los ocho procesos operativos (procesos en los cuales las autoridades son responsables) se evidencian cuellos de botella, que no permiten que los procesos se desarrollen con

eficiencia y eficacia; en ese sentido se comprobó que las autoridades de la institución no realizan una planificación estratégica periódica, lo cual detiene las actividades del departamento de comunicación; mientras que en los procesos en los cuales la DirCom es responsable, no se evidenciaron cuellos de botella y permitieron un valor óptimo esperado.

RECOMENDACIONES:

- Para realizar en una institución una gestión basada en procesos es indispensable tomar en cuenta los principales pasos: identificar los procesos necesarios y su aplicación en la institución; determinar la secuencia e interacción de estos procesos; verificar los criterios y métodos necesarios; asegurar la disponibilidad de los recursos e información y realizar el seguimiento, medición y análisis de dichos procesos.
- Los flujogramas y fichas de procesos son un soporte de información para resaltar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades. En estas fichas se definen la misión de los procesos, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control, los cuales podrán ser medidos para conocer si se cumplen sus objetivos. En este sentido para la Gestión de Procesos, es indispensable realizar las fichas y flujogramas de procesos.
- En base al estudio realizado se recomienda tecnificar la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación por medio de generación de documentos y manuales para las distintas actividades y procesos de la institución.
- La Senescyt necesita ejecutar una planificación estratégica periódicamente, puede ser anual y mensualmente a fin de que las actividades y procesos que se realizan en la Secretaría se desarrollen bajo el cumplimiento de un cronograma o agenda de trabajo.
- La institución debe cambiar modos y métodos dentro de sus procesos internos, los cuales permitirán eliminar actividades poco importantes y así agilizar el desarrollo de la institución.

- Es necesario implementar programas de capacitación constantes para los funcionarios de la Senescyt con la finalidad de fomentar una gestión basada en procesos.

BIBLIOGRAFÍA:

Habermas, J. (1987). *La Acción Comunicativa*. Madrid. Editorial Taurus. (p. 62. Párr. 5)

Habermas, J. (1987). *La Acción Comunicativa*. Madrid. Editorial Taurus. (p. 63. Párr. 6)

Habermas, J. (1987). *La Acción Comunicativa*. Madrid. Editorial Taurus. (p. 63. Párr. 7)

López. S. (2011) *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: Ediciones de la U. (p. 49, párr. 3)

López. S. (2011) *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: Ediciones de la U. (p. 46, párr. 4)

López. S. (2011) *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: Ediciones de la U. (p. 47, párr. 1)

López. S. (2011) *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: Ediciones de la U. (p. 50, párr. 2)

Manucci, M. (2004) *comunicación Corporativa estratégica: De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo. (p. 61, párr. 4 y 5)

Chininín. V. E . (2012) *Guía Implementación y Gestión de la Calidad*. Loja: Ediloja (p. 47, párr. 3)

Ministerio de fomento (2005). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión* (p.49. párr. 2)

Sanz, J., Calvo, M., Pérez, R., Zapata, M, y Panchon, F. (s.f.) *Guía para una gestión basada en procesos* del Instituto Andaluz de Tecnología (p. 51 - 62)

Sanz, J., Calvo, M., Pérez, R., Zapata, M, y Panchon, F. (s.f.) *Guía para una gestión basada en procesos* del Instituto Andaluz de Tecnología (p. 55, párr. 1)

Sanz, J., Calvo, M., Pérez, R., Zapata, M, y Panchon, F. (s.f.) *Guía para una gestión basada en procesos* del Instituto Andaluz de Tecnología (p. 57, párr. 1)

Sanz, J., Calvo, M., Pérez, R., Zapata, M, y Panchon, F. (s.f.) *Guía para una gestión basada en procesos* del Instituto Andaluz de Tecnología (p. 59, párr. 5)

Asociación Española para la Calidad (s.f.) Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/premio-malcolm-baldrige> (p. 46, párr. 5)

Asociación Española para la Calidad (s.f.) Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/premio-malcolm-baldrige> (p. 56, párr. 1)

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f) Recuperado de <http://www.Senescyt.gob.ec/web/guest/nuestra-institucion;jsessionid=40088E3AE0C791934E3AF1D22F64E3F5> (p. 10, párr. 1)

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f) Recuperado de <http://www.Senescyt.gob.ec/web/guest/nuestra-institucion;jsessionid=40088E3AE0C791934E3AF1D22F64E3F5> (p. 13, párr. 3)

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f) Recuperado de <http://www.Senescyt.gob.ec/web/guest/nuestra-institucion;jsessionid=40088E3AE0C791934E3AF1D22F64E3F5> (p. 17, párr. 4)