



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 la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales, que permita mejorar el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación, año 2013”

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Alvarado Constante, Verónica Isabel

DIRECTOR: Puertas Hidalgo, Rosario Johanna

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Máster

Rosario Johanna Puertas Hidalgo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales, que permita mejorar el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación, año 2013**”, realizado **Verónica Isabel Alvarado Constante**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, enero de 2014.

Ms. Rosario Johanna Puertas Hidalgo

DIRECTORA DE TESIS

C.I. 1102853783

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Verónica Isabel Alvarado Constante, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales, que permita mejorar el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación, año 2013”**, de la Titulación de Gestión en Empresarial, siendo Ms. Rosario Johanna Puertas Hidalgo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y 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”

Quito, enero 2014.

Verónica Isabel Alvarado Constante

171938299-4

DEDICATORIA

El camino recorrido no fue fácil, pero hubo a mi lado personas maravillosas que me acompañaron para hacer más llevadero todas las pruebas que se tuvo que sortear, es por eso que este esfuerzo va dedicado a mi adorado esposo, mis padres, mi hermano y a la UTPL porque cada uno contribuyó a su manera en este logro que no sólo es mío, es producto esfuerzo y compromiso conjunto.

Verónica Isabel Alvarado Constante

AGRADECIMIENTO

Gracias Diosito, Virgencita del Santo Rosario de Agua Santa por estar presente en mi vida y llenarla de seres maravillosos que son mis ángeles terrenales que siempre están cuando los necesito.

Gracias a mí adorado esposo por formar parte de mis sueños, alegrías y metas; por el infinito amor que me brindas y que me hace dar gracias a Dios por el maravilloso tesoro que me envió para compartir la vida.

Gracias papá por el amor, consejos, cuidados, confianza y ejemplo que siempre me inspiran a dar lo mejor de mí.

Gracias mamá porque a pesar de la distancia, tú haces lo posible por hacerme sentir que estas conmigo y me brindas tú amor incondicional.

Gracias hermano por contagiarme del buen ánimo, por estar siempre a mi lado apoyándome en mis decisiones.

Gracias UTPL por abrirme tus puertas y acogerme para poder seguir desarrollándome profesionalmente hacia nuevas metas.

Verónica Isabel Alvarado Constante

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Objetivos.....	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivo específicos.....	7
1.3 Hipótesis de trabajo.....	7
1.4. Alcance.....	7
1.5. Límites.....	8
CAPITULO II.....	10
2.1. Identificación y secuencia de los procesos.....	10
2.2. Descripción de los procesos.....	13
2.3. Seguimiento y medición de los procesos.....	17
2.4. Mejora de los procesos.....	18
CAPITULO III.....	21
3.1. Gestión por procesos.....	21
3.2. Clasificación de los procesos.....	25
3.3. Principios de la gestión por procesos.....	28
3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	31
3.4.1. Hoja de registro.....	32
3.4.2. Diagrama de Pareto.....	33
3.4.3. Lluvia de ideas.....	34

3.4.4. Diagrama causa-efecto.....	34
3.5. Metodologías para la mejora de procesos.....	36
3.5.1. Metodología Kaizen.....	37
3.5.2. Reingeniería de procesos.....	39
3.6. Indicadores de gestión.....	40
3.7. Introducción al mejoramiento continuo.....	45
CAPITULO IV.....	49
4.1. Ministerio de Relaciones Laborales.....	49
4.2. Estructura organizacional.....	51
4.3. Proyectos, programas y servicios.....	53
4.4. Dirección de Comunicación Social: Misión y funciones.....	55
4.4.1. Productos y servicios.....	56
4.4.2. Organización interna.....	56
4.4.3. Canales de comunicación.....	58
4.4.3.1. Cuentas de correo electrónico.....	58
4.4.3.2. Redes sociales.....	60
4.5. Usuarios.....	62
4.6. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir.....	62
CAPÍTULO V.....	65
5.1. Identificación y secuencias de procesos.....	65
5.1.1. Análisis de la identificación.....	68
5.1.1.1. Resultados encuesta funcionarios DIRCOM.....	69
5.1.1.2. Resultados encuesta autoridades.....	70
5.1.1.3. Resultados encuesta periodista.....	71
5.2. Descripción de procesos.....	75
5.3. Seguimiento y medición de procesos.....	82
5.4. Mejora de los procesos.....	85
5.4.1. Identificación y secuencia del proceso propuesto.....	85
5.4.2. Descripción del proceso propuesto.....	87
5.4.3. Seguimiento y medicación del proceso propuesto.....	90
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	100

Anexo 1A. Mapa de procesos, propuesta de mejora.

- Anexo 1B. Mapa del macro proceso, propuesta de mejora.
- Anexo 2. Manual de proceso, propuesta de mejora.
- Anexo 3. Matriz de indicadores.
- Anexo 4. Encuesta aplicada a funcionarios de la DIRCOM-MRL.
- Anexo 4A. Resultados de la encuesta aplicada a funcionarios de la DIRCOM-MRL.
- Anexo 5. Encuesta aplicada a autoridades MRL.
- Anexo 5A. Resultados de la encuesta aplicada a autoridades MRL.
- Anexo 6. Encuesta aplicada a periodistas.
- Anexo 6A. Resultados de la encuesta aplicada a periodista.
- Anexo 7. Resumen estadístico N. de estaciones de televisión
- Anexo 8. Resumen estadístico N. de estaciones de radiodifusión.
- Anexo 9 Artículo Diario La Hora “Entidades públicas obligadas a transparentar la información”
- Anexo 10. Ejemplos pedidos de información recibidos.

Índice de cuadros

Cuadro 1. Ejemplo modelo para la agrupación de proceso en el mapa de procesos.....	11
Cuadro 2. Consideraciones Gestión por Procesos.....	23
Cuadro 3. Pasos Implementación Gestión por Procesos.....	25
Cuadro 4. Síntesis clasificación de Procesos.....	27
Cuadro 5. Pasos Metodología Kaizen.....	38
Cuadro 6. Beneficios de la mejora continua.....	47
Cuadro 7. Mapa de procesos DIRCOM.....	65
Cuadro 8. Mapa del proceso actual de acceso y difusión de la información.....	68

Índice de gráficos

Gráfico 1. Diagrama Causa-Efecto.....	12
Gráfico 2. Diagrama de Pareto.....	33
Gráfico 3. Diagrama Causa-Efecto.....	35
Gráfico 4. Atributos de un indicador.....	42

Gráfico 5. Matriz construcción de un indicador.....	43
Gráfico 6. Organigrama MRL.....	52
Gráfico 7. Diagrama causa-efecto.....	74
Gráfico 8. Diagrama del proceso actual de acceso y difusión de la información.....	77
Gráfico 9. Diagrama de proceso propuesto.....	86

Índice de imágenes

Imagen 1. Edificio central MRL.....	49
Imagen 2. Ubicación geográfica MRL.....	50
Imagen 3. Página web MRL.....	51
Imagen 4. Equipo DIRCOM.....	57
Imagen 5. Cuenta oficial institucional correo electrónico DIRCOM.....	59
Imagen 6. Cuenta oficial correo gmail DIRCOM.....	59
Imagen 7. Página oficial YouTube MRL.....	60
Imagen 8. Página oficial Twitter MRL	60
Imagen 9. Página oficial Facebook MRL.....	61
Imagen 10. Página oficial Flickr MRL.....	61

Índice de tablas

Tabla 1. Modelo Descripción actividades proceso de acceso y difusión de información.....	16
Tabla 2. Modelo Seguimiento y medición del proceso de acceso y difusión de información.....	18
Tabla 3. Descripción del proceso actual DIRCOM.....	78
Tabla 4. Seguimiento y medición de los procesos actuales DIRCOM.....	82
Tabla 5. Propuesta descripción del proceso.....	87
Tabla 6. Propuesta seguimiento del proceso.....	90

RESUMEN EJECUTIVO

Factores como la inmediatez, globalización, desarrollo de nuevas tecnología, entre otros han incidido en los cambios que están efectuando las organizaciones para adaptarse y estar a la vanguardia de las exigencias del entorno.

Ante ésta realidad, la gestión por procesos es la apuesta que las instituciones públicas y privadas implementan para identificar y gestionar de manera sistemática los procesos que emplean, y para mejorar la efectividad y satisfacción de todas los públicos internos y externos que están involucrados.

En el análisis de los procesos de acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación al Ministerio de Relaciones Laborales, se detectó inconsistencias que consume demasiado tiempo y recursos, provocando una relación no favorable entre la Institución y los medios de comunicación.

El análisis abordó las características, principios, clasificación y mejora continua la gestión por procesos, así como los aspectos generales de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales, enfatizando sus productos, servicios, estructura y la gestión por procesos que actualmente desarrolla.

Con la información recopilada a través de encuestas, entrevistas y reuniones se propone un modelo de gestión para el acceso y difusión de la información que permita optimizar tiempos, recursos y a su vez de paso a una mejora en la imagen y relación entre la Institución y los medios de comunicación.

PALABRAS CLAVES: Cambios, Gestión, Procesos, Productos, Servicios, Mejora, Efectividad.

ABSTRACT

Factors such as immediacy, globalization, development of new technology, among others have influenced the changes that are making organizations to adapt and stay ahead of the demands of the environment.

Given this reality, process management is the bet that public and private institutions in place to identify and systematically managing the processes they use, and to improve the effectiveness and satisfaction of all internal and external audiences that are involved.

In the analysis of the processes of access and dissemination of the information requested by the media to the Ministry of Labor, was detected inconsistencies that consumes too much time and resources, causing an unfavorable relationship between the institution and the media.

The analysis addressed the characteristics, principles, classification and continuous improvement process management as well as general aspects of the Social Communications Department of the Ministry of Labor Relations, emphasizing its products, services, management structure and processes currently being developed.

With the information gathered through surveys, interviews and meetings proposes a model for access management and dissemination of information to optimize time, resources and in turn pass to an improvement in the image and relationship between the Institution and the media.

KEYWORDS: Change, Management, Processes, Products, Services, Improvement, Effectiveness.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Relaciones Laborales se crea mediante Decreto Ejecutivo el 24 de agosto del 2009, tras la fusión de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo..

Los programas y servicios que lleva adelante esta Entidad, tales como la Red Socio Empleo, Erradicación de trabajo infantil, Atención a grupos prioritarios, Trabajo digno, entre otros, son de interés para la comunidad y para los medios de comunicación, quienes constantemente recurren en busca de información contextualizar sus fuentes antes de sus respectivas publicaciones.

Actualmente el proceso de acceso y difusión de la información que es solicitada por los medios de comunicación a la Dirección de Comunicación Social de la Institución Pública, toma entre 10 a 12 días en ser solventada, esto ha llevado a difusión de información errónea, redundancia en trámites que no agregan valor al servicio, operaciones lentas y complejas, desaprovechamiento de las actuales tecnologías y publicaciones de información sin fuente oficial.

El presente trabajo titulado “***Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales, que permita mejorar el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación, año 2013***”, es una propuesta para mejorar la calidad en el acceso y difusión de información solicitada por los diferentes medios de comunicación.

El documento se ha dividido en cinco capítulos. El primero busca orientar y justificar el trabajo; el segundo delinear las herramientas e instrumentos que se emplearon para sustentar la propuesta, el tercero recopila información básica sobre conceptos y postura de autores respecto a la Gestión por Proceso, el cuarto hace referencia al Ministerio de Relaciones Laborales y las funciones que cumple la Dirección de Comunicación Social, y finalmente, el quinto capítulo es la propuesta que se plantea para la mejorar del proceso contemplándose el mapa y manual de procesos.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema

Las instituciones públicas, especialmente los organismos gubernamentales, son fuentes principales de información para todo tipo de medios de comunicación, televisivos, radiales, escritos o digitales. A diario los periodistas recurren a las autoridades o voceros institucionales para obtener una versión oficial respecto a datos, cifras, servicios, denuncias que les permita difundir a través de sus espacios de difusión.

El Ministerio de Relaciones Laborales a través de su misión institucional busca “ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público”¹.

Las actividades que están bajo su responsabilidad son: registro de la décima tercera y cuarta remuneración, registro pago de utilidades, compensación salario digno, inspecciones, bolsa pública de empleo, legalización de contratos, autorización de permisos laborales par extranjeros, entre otros, que son de interés general.

Las actividades del Ministerio son de interés para la ciudadanía, especialmente los medios de comunicación, quienes buscan sustentar, contextualizar sus fuentes para ofrecer información verídica a sus lectores.

La Dirección de Comunicación Social recibe en promedio dos peticiones diarias de información, se encarga de recabar, procesar, socializar y enviar la respuesta del requerimiento, el proceso tarda entre ocho a doce días laborables.

El solicitar información a las autoridades o voceros oficiales de las instituciones públicas se sustenta en el Art. 18 de la Constitución Política del Ecuador, la misma que señala que “todas las personas tienen derecho a acceder libremente a la información generada en entidades públicas o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas” (Nacional, 2008: 21).

¹ Ministerio de Relaciones Laborales (2012). Misión. <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/>. Consultado 08-07-2012.

Adicionalmente a la Constitución, Ecuador cuenta con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública-LOTAIP, aprobada por el Congreso Nacional en mayo del 2004, la cual “garantiza y norma el ejercicio del derecho fundamental de las personas a la información conforme a las garantías consagradas en la Constitución Política de la República, Pacto Interamericano sobre Derechos Humanos y demás instrumentos internacionales vigentes de los cuales nuestro país signatario” (Nacional, 2004: 5)

Dentro de la Ley y a fin de garantizar el acceso a la información pública, el art. 9 señala: “El titular de la entidad o representante legal, será responsable de la información pública, así como su libertad de acceso. Su responsabilidad será recibir y contestar las solicitudes de acceso a la información, en el plazo perentorio de diez días, mismo que puede prorrogarse por cinco días más, por causas debidamente justificadas e informadas al peticionario” (Nacional, 2004: 6)

En el caso de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales, existe una demora adicional para la entrega de la información de hasta dos días al plazo establecido por la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. El proceso ha ocasionado roces en la relación con los medios de comunicación al encontrar información errónea, redundancia en trámites que no agregan valor al servicio, operaciones lentas y complejas, desaprovechamiento de las actuales tecnologías y publicaciones de información sin fuente oficial.

El diagnóstico a fondo de los procedimientos permitirá establecer un modelo de gestión por proceso para la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales que permita mejorar el acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación.

El acceso a la información oficial será difundida a través de las noticias publicadas por los medios de comunicación cuya información será oportuna y veraz. La optimización de tiempos y recursos en el proceso mejorará la imagen y relación entre ésta cartera de Estado y los medios de comunicación.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general:

Proponer un modelo de gestión por procesos para la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales que permita mejorar la calidad en el acceso y difusión de información solicitada por los diferentes medios de comunicación.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Establecer las causas que afectan el acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación al Ministerio de Relaciones Laborales.
- Determinar el grado de conocimiento que existe en los involucrados del proceso de acceso a la información oficial a los medios de comunicación del Ministerio de Relaciones Laborales a través de su Dirección de Comunicación Social.
- Proponer procesos de mejora de los servicios prestados por la Dirección de Comunicación Social para facilitar el acceso y difusión de la información a los medios de comunicación.

1.3. Hipótesis de trabajo

- Desconocimiento de los periodistas respecto a los procedimientos para solicitar información al Ministerio de Relaciones Laborales.
- Los periodistas que solicitan información al Ministerio están descontentos con el tiempo de respuesta a sus requerimientos.
- Los procesos actuales de la Dirección de Comunicación Social genera demasiada burocracia, lo cual genera retraso en la entrega de la información solicitada por los periodistas.
- La utilización de las nuevas tecnologías de la información TIC es nula por parte del Ministerio de Relaciones Laborales para interactuar con los periodistas.

1.4. Alcance

El análisis de procesos de acceso y difusión de la información de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales permitirá solventar los

requerimientos de información. La propuesta se enfoca en mejorar la calidad del proceso en las oficinales centrales de la Institución en la ciudad de Quito y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos para organizaciones públicas o privadas, año 2012”, propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Se elaborará un mapa y manual de procesos que recopilen la propuesta de mejora, en los cuales se contará con indicadores de gestión que permitan medir y controlar los resultados de las actividades contempladas. Se puntualizan actividades que permitirán ahorrar tiempo y recursos a fin de mejorar la relación con los medios de comunicación.

1.5. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se pueden presentar es la falta de cooperación de los periodistas y de las autoridades de la Institución para la recopilación de datos e información. Además de la escasez bibliográfica que aborde la gestión por procesos en las instituciones públicas.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Identificación y secuencia

La identificación de los procesos debe responder a una reflexión acerca de las actividades que se desarrolla en la organización y cómo estas influyen y se orientan hacia a la consecución de sus resultados planeados.

Para la identificación y secuencia de los procesos que lleva adelante la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones para el acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación, se considerará varios factores (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Otros. 2002: 20), tales como:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en factores clave de éxito.
- Influencia en la misión y estrategia
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos

Partiendo de estos elementos y a fin de facilitar la identificación de los procesos de la organización se deberá considerar el responder preguntas como:

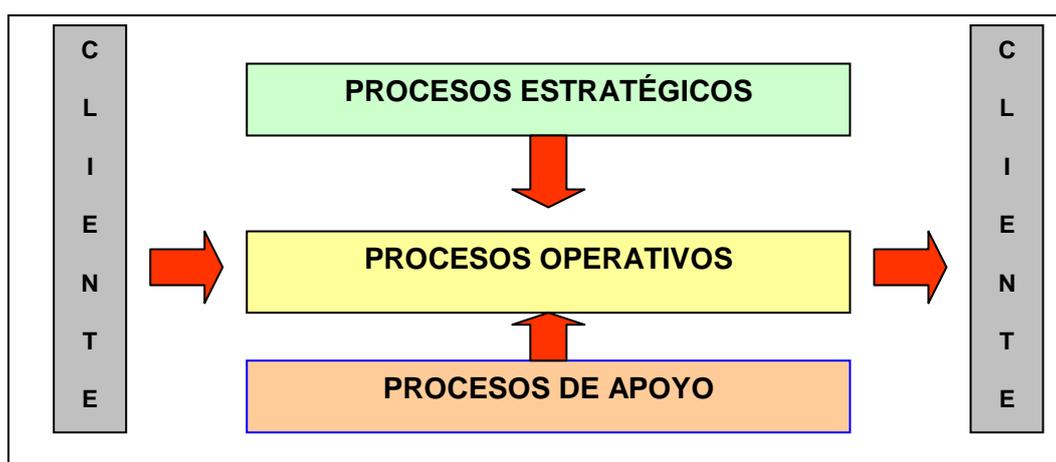
- ¿Cuál es la misión de la organización?
- ¿Qué actividades realiza?
- ¿Cómo desarrolla sus actividades?
- ¿Cómo incide las actividades de la organización?
- ¿Quiénes participan de las actividades?
- ¿Cómo participan?
- ¿Qué papel cumplen las personas que participan dentro de las actividades?
- ¿Cómo se relacionan las actividades?
- ¿Qué resultados se planifican conseguir?
- ¿Cuáles son los plazos para la ejecución de las actividades?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuál es el mercado que atiende?

Para la recopilación de estos datos se aplicará encuestas a cada uno de los actores identificados. El objetivo es estudiar y analizar la gestión de procesos en la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales. Los datos recopilados permitirán determinar el grado de conocimiento y satisfacción que existe en el proceso de acceso y difusión de la información solicitada por los periodistas de medios de comunicación al Ministerio a través de la Dirección de Comunicación Social.

Los datos que brinde la recopilación de esta información, se agrupará de tal manera que sea entendible, accesible y de fácil interpretación para quienes participan de la ejecución de las actividades previstas en el proceso. Pero ¿cómo lograr que la información esté agrupada de una forma entendible?, una opción es recurrir al mapa de procesos, el cual es una representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Otros. 2002: 20), o dicho en otras palabras es la clasificación de los procesos de una organización en categorías predeterminadas (López. 2011: 35).

Si bien no existe una regla específica para la agrupación de los procesos, existen autores que pone a consideración, (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Otros. 2002: 21):

CUADRO 1: Ejemplo modelo para la agrupación de proceso en el mapa de procesos



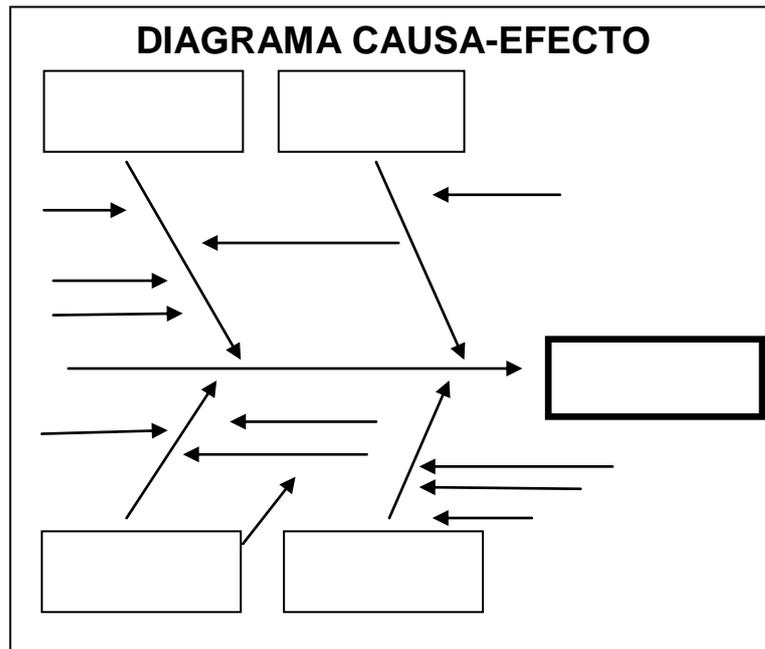
FUENTE: Beltrán, Carmona, Carrasco, & Otros (2002). Guía para una gestión basada en Procesos, p. 21. Imprenta Berentizna

Para el presente trabajo se utilizará la matriz antes descrita partiendo de la consideración que todos los procesos que se ejecutan en la organización son

dependientes los unos de los otros y cada uno aporta desde su ámbito de acción a la consecución de los objetivos planificados.

Adicionalmente, se empleará el diagrama de Causa-Efecto (Rojas, Correa, & Gutiérrez. 2012: 64):

GRÁFICO 1. Representación Diagrama Causa- Efecto



FUENTE: Grupo Kaizen (2012) Herramientas para el mejoramiento continuo. Tomado de: http://www.grupokaizen.com/mck/herramientas_para_la_mejora_continua.pdf. Consultado el:

05-02-2013

La aplicación de este Diagrama permitirá:

- Identificar factores relevantes.
- Expresar concretamente el problema.
- Hacer un diagrama para cada problema.
- Descubrir factores sobre los que sea posible actuar.
- No perder de vista a las causas anotadas en el diagrama, como causa potenciales.

Será importante para este tipo de diagrama contar con toda la información que sea posible y tener la capacidad de análisis que permita desglosar todas las causas de un problema para ir a su vez visualizando posibles alternativas de solución.

2.2. Descripción

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo (Beltrán, Carmona, Carrasco & Otros. 2002: 25).

De esta premisa, se destaca dos consideraciones. La primera, que dentro de las actividades que conlleva un proceso se debe tener claros y bien definidos las actividades que se han concebido para el desarrollo del mismo. Es responderse al qué se hace y cómo se hace.

La segunda, se debe establecer los parámetros de control de las actividades del proceso que permitan constatar si los resultados que se están obteniendo con las acciones son los esperados, si las directrices planificadas son eficaces, si los procesos que se desarrollan responden a las necesidades de la organización.

Para la descripción de los procesos se considerará elementos² como:

- *Salida y flujo de salida del proceso*, es decir lo que genera el proceso.
- *Destinatarios*, personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso en forma de flujo de salida.
- *Intervinientes*, las personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.
- *Secuencia de actividades*; acciones que van a desarrollar los intervinientes.
- *Recursos utilizados en el proceso*, que pueden ser materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida.
- *Indicadores*; mediciones del funcionamiento de un proceso.

Cabe recalcar, que al describir el proceso existen dos consideraciones a tener presente: una las actividades del proceso y por otro las características del mismo. En cada caso, existen herramientas que ayudarán a cumplir con esta fase de descripción.

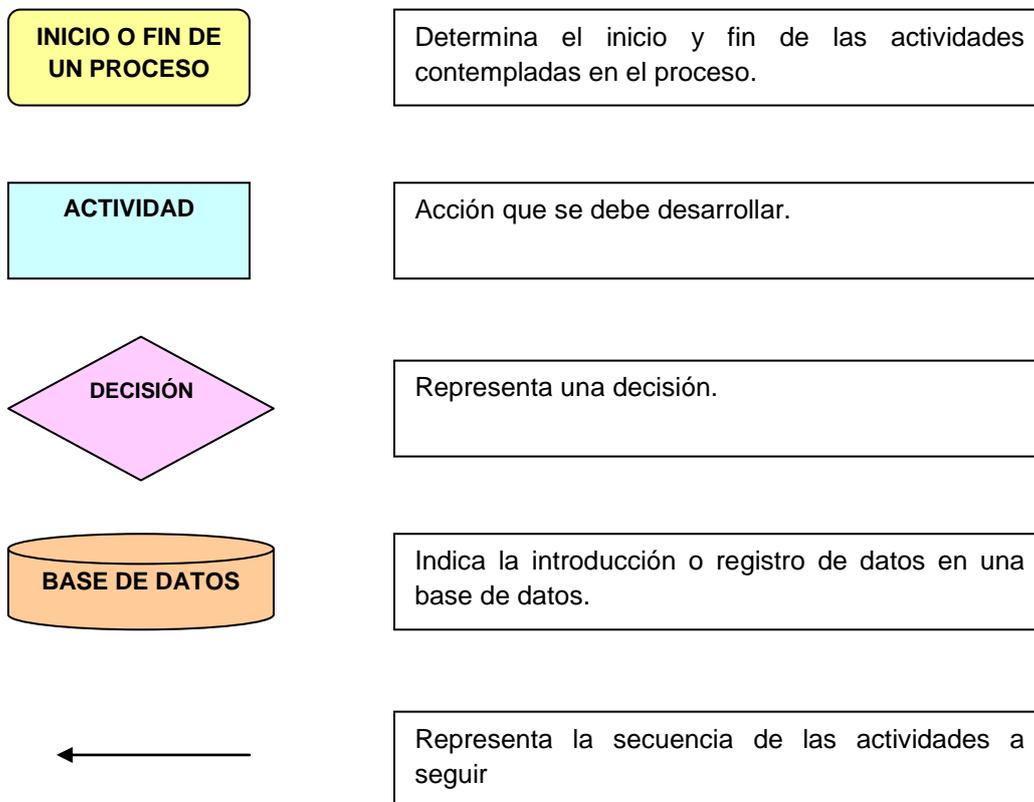
² Euskalit (2012) *Gestión y mejora de los procesos*. Obtenido en <http://www.euskalit.net/nueva/iamgenes/stories/documentos/folletos5.pdf>. Consultado 02-02-2013.

Entre las herramientas que utilizaremos está la representación en un diagrama, en donde se representan las actividades del proceso de manera gráfica e interrelacionándolas entre sí, esto con el fin de facilitar la interpretación de las actividades en su conjunto y contribuir a los resultados de la organización.

Al ser visual, el diagrama facilita la comprensión de la relación que guardan las actividades dentro del proceso. Es importante señalar que no existe una norma específica para la representación simbólica de diagramas de procesos. (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Otro. 2002: 26).

Aunque no existe una norma específica para la representación de los diagramas, existen varias consideraciones que permiten que las organizaciones puedan adoptar varias simbologías como referencia para utilizar un mismo lenguaje que facilite el entendimiento e interpretación de los datos.

Para el diagrama se emplearán los siguientes símbolos:





Expresa la existencia de un documento relevante

A estas representaciones gráficas, se suman otras:



Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento.



Indica que se guarda un archivo por un tiempo establecido.



Indica que se guarda un documento de manera permanente.



Se usa para comentar una actividad

La simbología es una ventaja para la descripción y relación que guardan los procesos dentro de una organización, permiten la representación gráfica de las actividades de una manera sencilla, clara, objetiva y comprensible para las partes involucradas.

En la descripción de los procesos se deberá contestar preguntas como: ¿qué se va hacer?, ¿quién lo va hacer?, ¿cómo se debe hacer?, ¿qué implicaciones puede tener?, ¿a quién va dirigido? y ¿qué se necesita para el desarrollo de la actividad?, servirá de guía sobre para comprender las características e importancia de las actividades dentro del proceso.

Otra herramienta que permitirá la recopilación de información respecto a la descripción de un proceso es la denominada ficha de proceso, la cual es un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el

control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Beltrán, Carmona, Carrasco & Otros. 2002: 29).

Del párrafo antes citado, se destaca que la ficha de proceso es un registro de los puntos más relevantes que se prevé dentro del proceso, los cuales permitirán realizar el respectivo seguimiento, control y evaluación para tener información relevante de primera mano para la toma de decisiones.

La ficha de proceso, al ser un registro permitirá recopilar, documentar y almacenar todos los cambios que se implemente dentro del proceso convirtiéndose en una base de datos que guarde toda la información sobre el mismo, siendo así su registro histórico.

Para la descripción se utilizará la ficha de elaboración propia y que se detalla:

- *Salida:* Necesidad que inicia proceso.
- *Actividad:* Seguir el mismo patrón que las otras.
- *Destinatario:* A quién se dirige la actividad.
- *Intervinientes:* Participantes del proceso.
- *Secuencia de Actividades:* Subactividades que se realizan en el proceso.
- *Recursos utilizados:* Materiales, humanos y técnicos que se requieren para el proceso.
- *Indicadores:* Parámetros de medición.

TABLA 1: Descripción actividades proceso de acceso y difusión de información

SALIDA	ACTIVIDAD	DESTINATARIO	INTERVINIENTES	SUBACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS	INDICADORES

Diseño: Elaboración propia

Los elementos citados apuntan a recopilar la información que se considera es la más importante dentro del proceso para realizar el respectivo seguimiento y control. Pero estos elementos no son una camisa de fuerza o de cumplimiento obligatorio para la

organización, pues será ella quien establecerá en base a sus necesidades, recursos, prioridades y objetivos planteados, la información con la que requiere contar para el desarrollo de sus procesos.

Sin embargo será fundamental el que la organización tenga claro qué información necesita y qué se responda por qué y para qué la necesita. Las respuestas a estas preguntas incidirán en la descripción de las actividades de los procesos que concibe la organización para alcanzar sus objetivos.

2.3. Seguimiento y medición

Para poder evaluar el desarrollo, identificar fortalezas o posibles falencias y tomar las medidas correctivas dentro del proceso, se establecerán indicadores claves para el seguimiento y medición de los resultados de los mismos.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos. (Beltrán, Carmona, Carrasco & Otros. 2002: 34).

Un indicador, por lo tanto, es un soporte de información, datos, cifras que permiten establecer y medir los resultados que se obtienen con la ejecución de un proceso, comparando lo que ha planificado o trazado como objetivo con los resultados que se están obteniendo.

Desde esta perspectiva, será fundamental contemplar todos los componentes y elementos que engloba un proceso para ir mejorando continuamente, mejora que se convertirá en una ventaja competitiva que marcará el desarrollo y aceptación de las actividades, productos y/o servicios que la organización ofrece a sus usuarios.

Para los indicadores se utilizará el factor de representatividad, es decir debe ser lo más representativo de la magnitud que se pretende medir.

Será fundamental para poder establecer un indicador, el contar con toda la información, recursos e insumos de la actividad que se contempla dentro del proceso,

esto con el fin de tener el panorama claro de qué resultado está buscando la organización vs las metas que se ha propuesto.

Para el seguimiento y medición se propone la siguiente matriz.

TABLA 2: Propuesta para seguimiento y medición de los procesos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	OBJETIVO

Diseño: Elaboración propia

2.4. Mejora de los procesos

Una vez realizado el seguimiento y medición de un proceso, tenemos datos verídicos sobre sus resultados, estos datos como ya se expuso anteriormente, se derivan del establecimiento de indicadores y del control que se realiza sobre los mismos.

De la información obtenida de esta relación indicador-control, la organización ya dispone de una base para responderse algunos cuestionamientos, entre ellos:

- ¿Se está cumpliendo con los objetivos planteados?
- ¿Es satisfactorio los resultados obtenidos?
- ¿Se están cumpliendo con los plazos establecidos?
- ¿Todas las actividades previstas son necesarias?
- ¿La participación de involucrados se cumplió?
- ¿Existe relevancia en los resultados obtenidos?
- ¿Se cuenta con todos los recursos e insumos?

Estas son solo algunas preguntas que deberá hacerse la organización para ver en qué situación y camino está, a fin de tomar las medidas que considere necesarias de acuerdo a los resultados que está teniendo con su gestión.

Cuando un proceso no alcanza los objetivos, la organización debe tomar las acciones que considere necesarias para revocar esa situación, es decir debe encaminar sus acciones para mejorar el proceso que ha llevado delante de tal forma que sea eficiente, eficaz y responder a sus necesidades.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1. Gestión por procesos

Antes de abordar la gestión por procesos se debe considerar algunos elementos que configuran la sociedad en que vivimos, la cual demanda inmediatez, optimización de recursos, plazos, priorización y agilidad ante las necesidades que día a día van surgiendo.

Serán estas características las que moldeé las acciones que planifiquen y desarrollen las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes que cada día son más exigentes en cuanto a la atención, tiempo y calidad de los productos o servicios que reciben.

Para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, la organización deberá estar en una constante innovación, entendiéndosela como el momento de cambio en el que se buscan las soluciones más óptimas, rentables, fiables y objetivas que le permitan enfrentar los distintos escenarios.

Con estas consideraciones podemos empezar hablar de la gestión por procesos. Se señaló en el capítulo anterior que un proceso es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para transformar elementos de entrada; que pueden ser necesidades o recursos materiales, en elementos de salida con el fin de satisfacer unos objetivos o metas planteadas.

La Norma ISO 9000:2000, sostiene que para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados entre sí.

Es esta identificación e interrelación de los procesos empleados en la organización lo que se conocen como gestión por procesos, la cual pone énfasis en ubicar las actividades, roles, responsabilidades y correspondencia de cada uno de los procesos de la organización.

Al hablar de una interrelación se debe pensar en la serie de causas-efectos que configura la gestión por procesos, el propósito es asegurar que todas las actividades

que se han planificado dentro de los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada que permita mejorar la efectividad y la satisfacción de todas las partes involucradas.

Cabe señalar que el enfoque basado en procesos es en la actualidad una de las líneas fundamentales a seguir a la hora de gestionar eficientemente las actividades de valor en las empresas, pues su importancia radica en el hecho de que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos.³

Si los procesos son eficientes, la organización es eficiente y eso se evidencia en los resultados que esté obteniendo con las actividades que lleve adelante. Por lo tanto al hablar de procesos y su gestión no es un tema de moda sino es clave y vital para garantizar su supervivencia para la organización.

La organización que quiera hacer a sus procesos más eficientes, eficaces, rentables, productivos, óptimos y que se interrelacionen de manera coordinada los unos con los otros debe empezar a trabajar en base a una gestión por procesos para direccionar sus acciones.

La clave de la gestión por procesos radica en que permite a la organización tener conocimiento de lo qué hace, cómo lo hace, quién lo hace, qué recursos utiliza y qué resultado está obteniendo. Con esta información la organización está en capacidad de enfrentar dos escenarios: el cambio y la supervivencia.

El cambio al que tendrá que ser frente la organización es producto de las demandas, exigencias y escenarios que surgen y configuran su gestión y que a su vez influyen en su innovación para garantizar su existencia, crecimiento, desarrollo y penetración en el mercado.

Al trabajar la organización con procesos lo que busca es facilitar su orientación hacia al cliente, sin embargo para que el sistema de procesos sea eficaz, el cambio se tiene que producir en tres dimensiones: técnica, organización y personas⁴.

³ Pérez, S., & Ureña, A. (2001). El enfoque basado en procesos.: Gestión de la calidad y reingeniería. Obtenido en: <http://io.us.es/cio2001/cio-2001/cd/Art%C3%ADculos/UMA/UMA-2.htm>. Consultado: 08-08-2012.

⁴ Pérez, S., & Ureña, A. (2001). El enfoque basado en procesos: gestión de la calidad y reingeniería. Obtenido en: <http://io.us.es/cio2001/cio-2001/cd/Art%C3%ADculos/UMA/UMA-2.htm>. Consultado: 08-08-2012.

Es decir, los procesos deben considerar la estructura propia de la organización, el cómo lleva a cabo sus procesos, quiénes forman parte de los mismos y a quién va dirigido, pues la organización es un conjunto de diversos elementos que operan conjuntamente para lograr un fin determinado.

Con todo lo antes expuesto, se enfatiza que la gestión por proceso responde a la lógica de mejorar casa adentro, pero mejorar reconociendo debilidades, enfatizando fortalezas para entrar en un proceso de constante innovación que genere un valor agregado a la organización.

CUADRO 2: Consideraciones Gestión por Procesos

- Es la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización.
- Conlleva una estructura coherente de procesos, un sistema de indicadores y la designación de responsables de procesos.
- Concreta la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa.
- Su propósito es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada.
- Busca mejorar la efectividad y la satisfacción de todas las partes que participan del proceso.

Fuente: Resumen propio

Si bien se analizó lo qué es y la importancia de la gestión por procesos, la organización debe tener claro cómo llevar a cabo su implementación, la cual sigue cuatro pasos (Beltrán, Carmona, Carrasco & Otros 2002: 19), que se señalan a continuación:

- 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 se obtienen.
- Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado.

El primer paso a realizar para la implementación de una gestión por procesos, es la identificación y secuencia de los procesos de la organización. Este paso, implica entre otras, responderse qué hace la organización, cuál es su misión, qué orden siguen esas

actividades para el cumplimiento de los objetivos, por qué realiza esas actividades, quién es su público objetivo y quiénes forman parte de su público interno.

La identificación y secuencia de los procesos nacen de una reflexión y consideración interna acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y su influencia para alcanzar los resultados planteados. Para este punto, la organización debe ser completamente honesta y sincera de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para la identificación será importante contar con toda la información sobre qué lo implica cada actividad, considerando responsables y recursos que se necesita solo así se podrá tener claro qué y con qué trabaja la organización.

El segundo paso, la descripción de los procesos es establecer que acciones se realiza propiamente en los procesos de la organización. Esto implica que se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas.

La descripción del proceso, debe permitir responderse entre otras a interrogantes como: ¿qué pasos sigue cada actividad que prevé el proceso?, ¿cuál es la importancia de las actividades?, ¿cómo se puede controlar la ejecución de las actividades?, ¿cuál es el objetivo que cumplirán las actividades dentro del proceso?, estas respuestas van a reflejar los lineamientos que sigue cada proceso para entender lo que implican dentro de la consecución de los objetivos y metas de la organización.

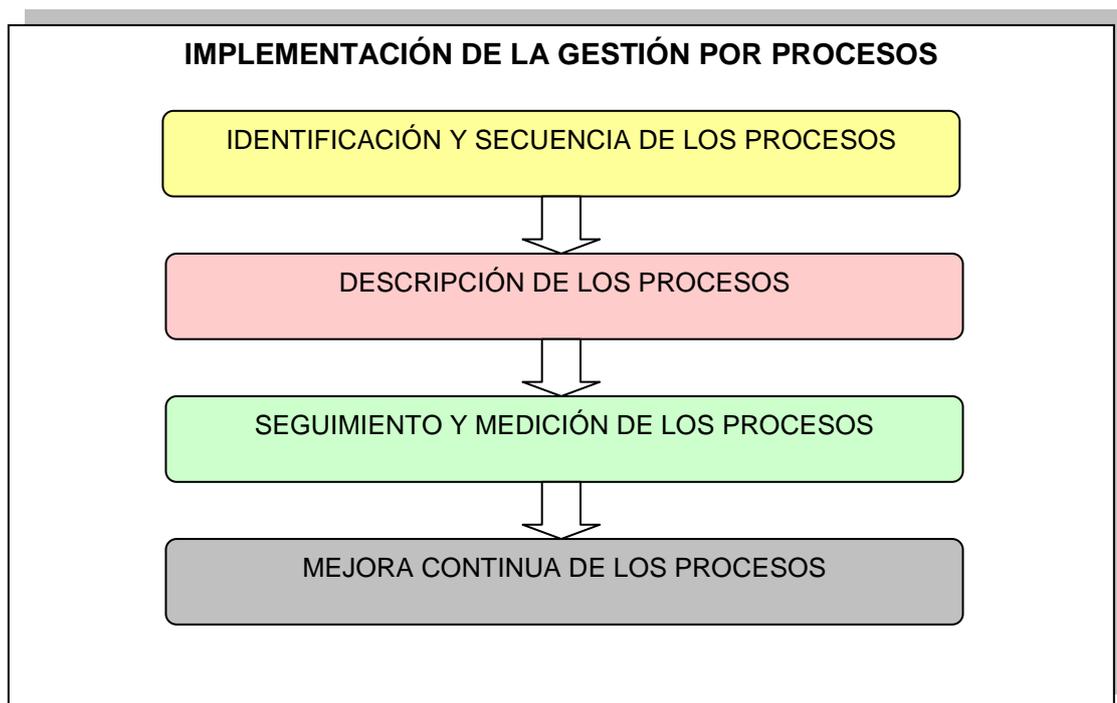
Cuando se habla del seguimiento y medición de procesos, como tercer paso dentro de la implementación de la gestión por procesos, es referirse al acompañamiento que se debe dar a cada actividad para evaluar su impacto y resultados.

Para este proceso de seguimiento y medición, la organización deberá tener definidos los resultados que desea alcanzar, de tal forma que sean cuantificables para poder medirlos y constatar si se están o no cumpliendo.

La fase de seguimiento y medición permitirá, en base a la información que proporcione, identificar errores, falencias o problemas y a su vez tomar las medidas que considere la organización pertinente para solventar sus necesidades.

Finalmente, el cuarto paso, la mejora de los procesos, responderá a las decisiones que adopte la organización sobre la información que le proporcionó la fase de seguimiento y medición. Al hablar de mejorar, se habla de cambiar para bien o hacer las cosas de tal forma que sus resultados se han más rentables para todos los participantes que los que hasta el momento se están obteniendo.

CUADRO 3: Pasos implementación Gestión por Procesos



Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco & Otros (2002). Guía para una gestión basada en Procesos, p. 30. Imprenta Berentínza.

Elaboración: Diseño propio

3.2. Clasificación de los procesos

Todos los procesos tienen algo en común y es el hecho que describen actividades cuyo resultado crea valor para su usuario o cliente. Sin embargo, no todos tienen la misma influencia en la actividad principal de la organización, por ello es necesario definir una clasificación de procesos que facilite el identificarlos y ordenarlos.

Los procesos se suelen clasificar, y como ya se manifestó anteriormente, en tres tipos: Estratégicos, Clave y de Apoyo. A fin de entender la incidencia de los procesos antes citados, abordemos cada uno.

- *Procesos Estratégicos*: Son los responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del entorno y de las necesidades ciudadanas (Galiano, Yáñez, & Fernández. 2007: 14). Estos procesos permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización para alcanzar sus objetivos.
- *Procesos Clave*: Añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción. Secuencia de actividades que ocurren al interior de la organización y tienen un fuerte impacto sobre la misma. Este tipo de procesos compone la cadena de valor de la organización e intervienen en la misión de la misma. Estos procesos componen el saber hacer de la organización y afectan de modo directo a la prestación de los servicios y la satisfacción del usuario externo. (Galiano, Yáñez, & Fernández. 2007: 14)
- *Procesos de Apoyo*: Son necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión. Normalmente están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización⁵.

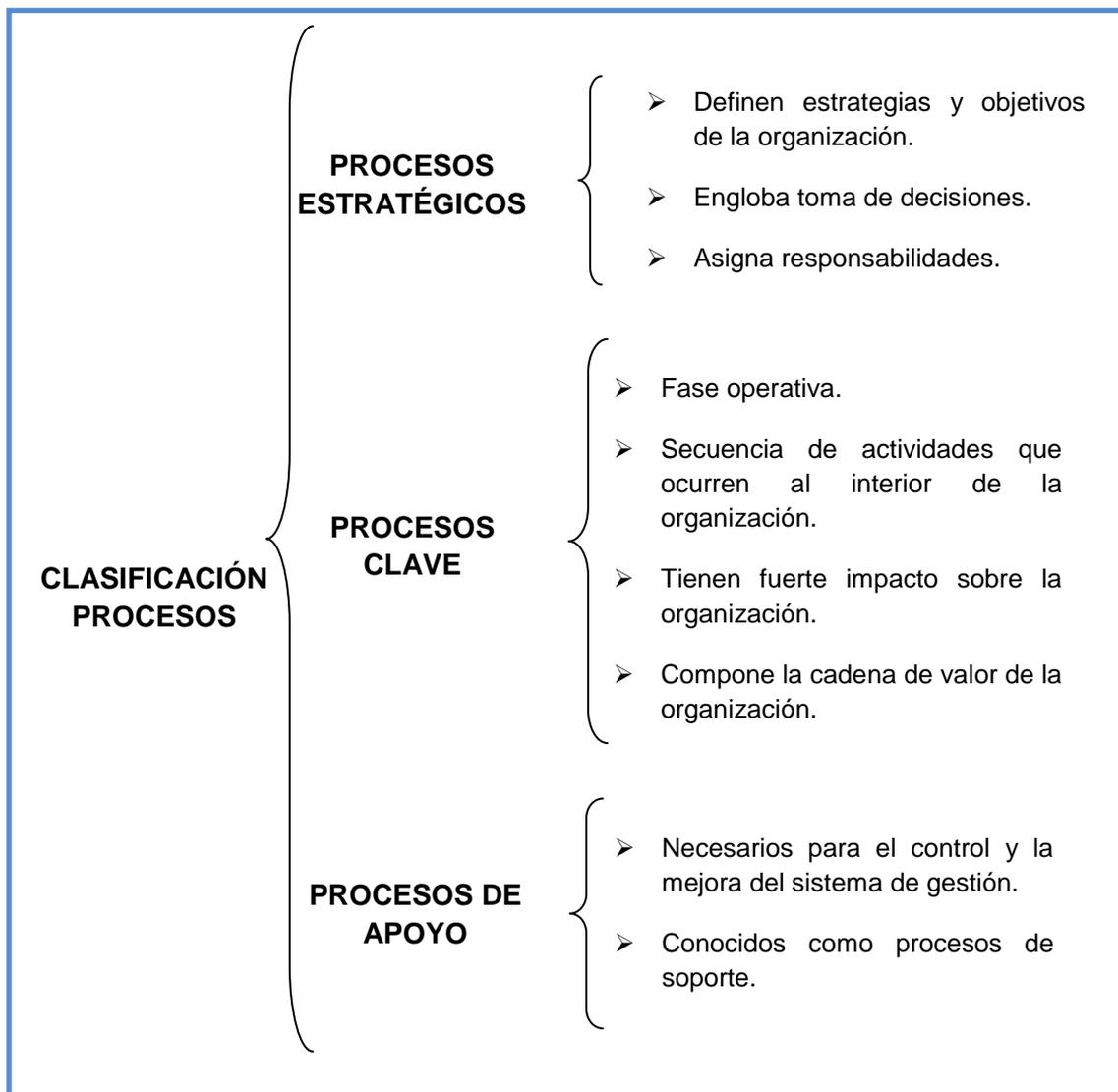
Los procesos estratégicos pueden ser también llamados de planificación en función del papel que desempeñan, pues su objetivo es desplegar qué va hacer la organización para conseguir sus objetivos. Dentro de este proceso viene englobado la toma de decisiones y asignación de responsabilidades para la ejecución de las actividades.

Por su parte, los procesos clave son la fase operativa de las actividades previstas y van a incidir en la percepción sobre el producto o servicio que reciben los usuarios de la organización.

Tanto los procesos estratégicos como los claves necesitan de la ejecución de varias actividades que den soporte a sus acciones, este soporte son los denominados procesos de apoyo.

⁵ Rey, D. (2010). Todo sobre la gestión por proceso. Tomado de: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>. Consultado: 08-08-2012.

CUADRO 4: Síntesis clasificación de procesos



Elaboración: Autora

Fuente: Galiano, Yáñez, & Fernández (2007). *Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas* (14) Madrid, España: CYAN, proyectos y producciones Editoriales S.A.

La identificación e interrelación de las actividades que implica estos tres procesos, estratégicos, claves y de apoyo, será un factor determinante a la hora de evaluar los resultados que se están obteniendo con su gestión.

Si bien cada proceso tiene su razón específica de ser, es indiscutible que no pueden actuar por separado, pues tanto los procesos estratégicos, claves y de apoyo mantienen una relación de dependencia para la ejecución y configuración de sus actividades y consecución de los objetivos planteados por la organización.

Cada proceso cumple su misión e influyen en los otros en busca de aportar en la consecución de las metas de la organización. El éxito de los procesos que se desarrollen se verán en los resultados que se van obteniendo y en su incidencia en el crecimiento y mejora de la gestión de la organización.

3.3. Principios gestión por procesos

Se ha manifestado que la gestión por procesos, responde a la necesidad de la organización de ser más rentable, productiva, eficiente y eficaz frente a los cambios del entorno y los competidores con la lógica de puertas adentro con el fin de tener una ventaja competitiva que garantice su perduración en el entorno.

Dentro de la gestión por procesos, se destacó la importancia de la mejora continua, pero una mejora enfocada por y hacia la calidad. Desde esta consideración, es necesario abordar los principios básicos de la gestión de calidad, que permitirán tener una visión clara, amplia y profunda para conducir y operar una organización de forma eficiente y eficaz considerando a todas las partes interesadas.

La Norma ISO 9000, señala ocho principios para la gestión de la calidad (López. 2011: 36-44), los cuales son:

- *Gestión orientada al cliente:* las organizaciones deben comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes para enfocar sus actividades. Al lograr ello, la organización aumentará los beneficios y cuota de mercado, manejará de manera eficaz la utilización de los recursos y mejorará la fidelidad del cliente.
- *Liderazgo de la dirección:* se debe crear y mantener unidad de propósito y un ambiente interno que permita al personal involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa.
- *Participación del personal:* se logrará mayor iniciativa, motivación y compromiso con el personal que se sentirá valorado. *Gestión orientada a procesos:* su objetivo es la reducción de los costos, tiempo mediante una utilización efectiva de los recursos de la organización.
- *Enfoque de sistema para la gestión:* integra procesos y ofrece facilidades para orientar los esfuerzos en los procesos principales.
- *Mejora continua:* su objetivo es aumentar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, con lo cual se mejorará

las capacidades de la organización, la integración de las actividades y la flexibilidad para reaccionar a las oportunidades.

- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:* las decisiones tomadas por las organizaciones deben basarse en el análisis detallado de los datos y la información precisa y fiable, ello permitirá la posibilidad de demostrar mediante registros objetivos la eficiencia de decisiones anteriores y aumentar la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:* las relaciones con el proveedor son muy importantes como herramienta de respuesta a mercados cambiantes y en conocimiento de las expectativas del cliente, el objetivo es crear valor para ambas partes optimizando costos y recursos.

Estos ocho principios guían las acciones de la organización que busca trabajar bajo la gestión de la calidad para garantizar su labor y aceptación en su entorno y clientes y estar en capacidad de hacer frente a sus competidores. Es importante tener presente a cada uno de estos ocho principios para comprender la verdadera importancia y magnitud de lo que implica gestionar la calidad y más aún gestionar procesos con calidad al interior de la organización.

Así, una organización tiene su razón de ser en sus clientes, ellos son quienes van a demandar productos y servicios que deben ser entregados en el menor tiempo posible y de una manera eficaz, eficiente y oportuna, pues como se ha señalado en varias ocasiones la sociedad actual se caracteriza por la inmediatez y los clientes son cada vez más exigentes y demanda cambios inmediatos a la gestión de la organización para responder a sus necesidades.

Las organizaciones deben estar preparadas para afrontar esta inmediatez que demanda la sociedad. Para ello deberán contar con una cabeza, un líder que una los esfuerzos de cada uno de los integrantes y permita a su vez la consecución de los objetivos que se plantea la organización. Este líder debe poder guiar y ordenar todas las actividades que realizar la organización para que así pueda cumplir con las metas y objetivos que se desean alcanzar.

Si se va a la definición más sencilla de lo qué es una organización, como un conjunto de personas y relaciones para alcanzar un mismo fin, se depende la importancia del papel, funciones y actividades que desempeñan el personal o como se lo conoce en la actualidad el talento humano con que cuenta.

Si no hay personas que intervengan, que participen de la gestión que lleva adelante la organización, simplemente no habrá organización y de aquí que se desprenda también la importancia de mantener relaciones mutuamente beneficiosas con todas las partes para garantizar el cumplimiento de las metas trazadas y que estas relaciones conjuguen los intereses de todas las partes involucradas comprendiendo el papel que cumplen para los fines de la organización.

Existe un factor clave que va influir en todos los puntos abordados, ese factor es la toma de decisiones que implicarán, y de acuerdo a las que se adopten, por un lado ser una ventaja competitiva o por el contrario un elemento desestabilizador de la gestión que se emprenda en la organización, los resultados serán claves para evaluar cómo influyó las decisiones que se pusieron a la obra.

Antes de tomar decisiones, los responsables deberán contar con todos los insumos necesarios que les permita tener el panorama amplio y claro de cómo va a repercutir sus decisiones y gestión en la organización.

Se ha abordado los principios que rigen la gestión de la calidad, para a partir de estas consideraciones para abordar los principios de la gestión por procesos y vincularlos a la organización.

Como se destacó anteriormente, la gestión por procesos consiste en identificar, gestionar, controlar los procesos que desarrolla la organización para dar cumplimiento a las metas planteadas y alcanzar los resultados esperados.

Partiendo de todo lo engloba la gestión por procesos, se puede establecer como sus principios (Pérez. 2009), los siguientes:

- Los procesos existen en cualquier organización.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existe procesos sin un producto o servicio
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

De estos principios se evidencia la dependencia e interrelación que existe entre los elementos proceso, actividad, producto y/o servicio, cliente y organización pues de la existencia de uno depende el otro manteniendo una relación causa-efecto.

A los principios presentados y considerando todos los factores de la gestión por procesos, se considera necesario añadir dos principios más:

- El fin último de la gestión por procesos es la mejora continua.
- La asignación de responsabilidades es un factor clave para el control de resultados.

Si bien la gestión por procesos implica a todos los procesos de la organización, todas las actividades que se desarrollen van a propender una mejora, pero para alcanzarlas será necesario asignar en cada uno de los integrantes sus funciones y responsabilidades para contribuir a este fin.

Con todos estos insumos, definición y principios, se puede concluir que la organización que quiera sobrevivir en un entorno que se caracteriza por ser cambiante y demandante deberá operativizar sus actividades a través de la gestión por procesos para ser rentable, eficiente y eficaz en el manejo de los recursos, la asignación de responsabilidades, y la satisfacción de las necesidades de todas las partes involucradas.

3.4. Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

Una vez definidas y asignadas las actividades, funciones y responsabilidades que las partes involucradas deben cumplir dentro del proceso, se debe gestionar la información y resultados que se desean obtener vs con los que se están obteniendo, esto con el fin de tener una base real que permita medir, analizar e interpretar lo que está aconteciendo dentro de las actividades emprendidas.

La información que se recopile permitirá:

- Detectar problemas,
- Prevenir y corregir errores,
- Reforzar acciones,
- Incrementar o asignar recursos,
- Tomar decisiones,

- Cambiar el rumbo,
- Asignar nuevas funciones o responsabilidades.

La decisión que adopte la organización deberá partir de la consideración ¿qué necesidades se están detectando? y ¿cuáles son los resultados que se desea alcanzar?, de tal forma que toda acción que se emprenda vaya enfocada a mejorar.

Para el fin citado, se cuenta con herramientas que van a permitir la recopilación de información. Entre las herramientas disponibles, se tienen: Hojas de registro, Diagrama de Pareto, lluvia de ideas y diagramas causa-efecto (Rojas, Correa & Gutiérrez. 2012: 39).

3.4.1. Hoja de registro

Una hoja de registro, o también conocida como hoja de verificación, es un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente.

Facilitar la tarea de recogida de la información, evitar la posibilidad de errores o malos entendidos, permitir el análisis rápido de los datos son algunos de los objetivos que se pretende a través del uso de las hojas de registro (Rojas, Correa, & Gutiérrez. 2012: 43).

Al momento de utilizar una hoja de registro, se deberá responder inquietudes tales como:

- ¿Cuál es el objetivo que se persigue?
- ¿Qué datos informativos se quiere reportar en las hojas de registro?
- ¿Qué datos son los que se necesita o son representativos recopilar?
- ¿Quiénes van ser responsables de la recopilación de la información?
- ¿Qué tiempos o plazos se van asignar?
- ¿Quién es responsable de proporcionar la información?

Con estos datos se tendrá información representativa y útil para los fines que busca la organización.

Se debe considerar que la recolección y registro de información no es tarea fácil (Rojas, Correa, & Gutiérrez. 2012: 44), y que cada organización podrá diseñar su hoja de registro de acuerdo a sus propias necesidades, pues como ya se recalcó, cada organización es una entidad diferente y funciona de manera independiente de las otras.

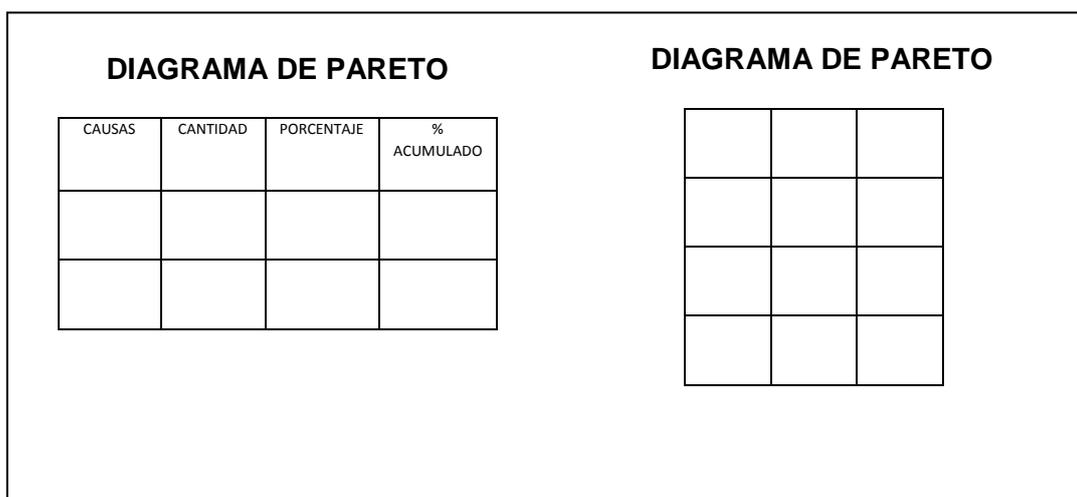
3.4.2. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución C-A-B, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras, asignando un orden de prioridades.

A través de este diagrama se puede establecer un orden de prioridades que ayude en la toma de decisiones, esto sobre una base de datos verídicos y fiables.

El diagrama de Pareto permite a la organización estar en la capacidad de establecer jerarquías en cuanto a sus necesidades, evaluar todas las fallas, saber si se pueden resolver o mejor evitarlas y de buscar las soluciones que considere pertinentes de una manera eficiente y eficaz.

GRÁFICO 2. Representación Diagrama de Pareto



Fuente: Grupo Kaizen (2012) Herramientas para el mejoramiento continuo. Tomado de:

http://www.grupokaizen.com/mck/herramientas_para_la_mejora_continua.pdf. Consultado el: 05-02-2013

3.4.3. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado, se puede aplicar en cualquier etapa de un proceso de solución de problemas y es útil cuando se trata de generar un número de ideas en un corto periodo de tiempo. (Rojas, Correa, & Gutiérrez. 2012: 61)

Para el desarrollo de la lluvia de ideas se debe tener claro y definido el problema a resolver, para a partir de este punto promover la generación de ideas, de las cuales se seleccionará las mejores o las que se consideran mejores para dar la solución esperada.

Será favorable para la aplicación de esta herramienta:

- Un ambiente y clima tranquilo,
- Incitar la participación de todos los integrantes,
- Promover el trabajo conjunto será clave para el cumplimiento de la misión de este tipo de herramienta.

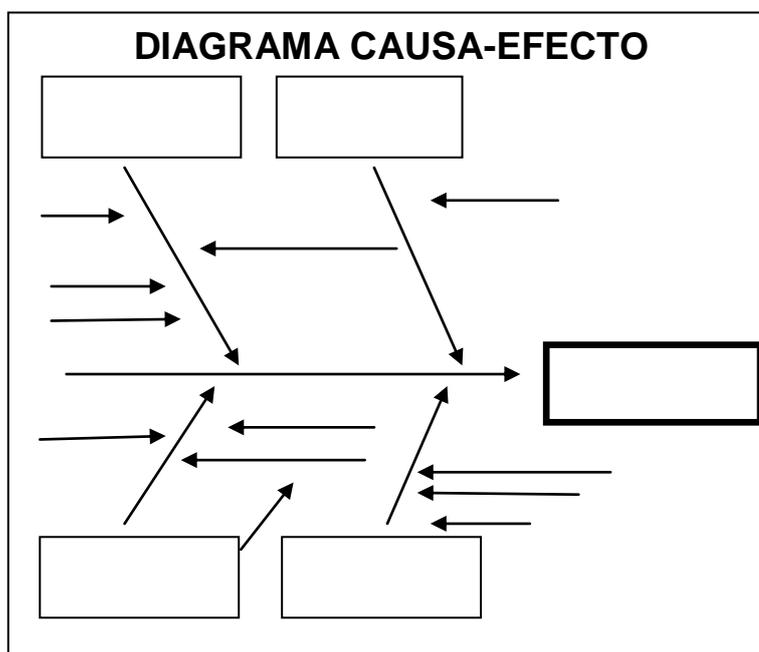
Con estas observaciones se busca promover más ideas a partir de una mayor participación, pues como dice el dicho “dos cabezas piensan mejor que una”.

3.4.4. Diagrama causa-efecto

Este diagrama trabaja bajo una lógica que implica que se debe atacar a las causas y no a los efectos de un problema, por ello parte de la identificación de las causas o factores que ejercen algún efecto directo o indirecto en el problema (Rojas, Correa, & Gutiérrez. 2012: 64).

Para la elaboración de este tipo de esquema se debe proponer la matriz (Rojas, Correa, & Gutiérrez. 2012: 64):

GRÁFICO 3. Representación Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Grupo Kaizen (2012) Herramientas para el mejoramiento continuo. Tomado de:

http://www.grupokaizen.com/mck/herramientas_para_la_mejora_continua.pdf. Consultado el: 05-02-2013

Para la matriz se debe considerar:

- Identificar factores relevantes.
- Expresar concretamente el problema.
- Hacer un diagrama para cada problema.
- Descubrir factores sobre los que sea posible actuar.
- No perder de vista a las causas anotadas en el diagrama, como causa potenciales.

Será importante para este tipo de diagrama contar con toda la información que sea posible y tener la capacidad de análisis que permita desglosar todas las causas de un problema para ir a su vez visualizando posibles alternativas de solución.

El realizar un análisis de todas las posibles causas que originan un problema, puede convertirse en una ventaja competitiva para la organización que estará en capacidad de detectar y dar soluciones pertinentes para mejorar su gestión.

3.5. Metodologías para la mejora de procesos

Antes de abordar las metodologías para la mejora de procesos, es necesario desglosar dos términos que están implicados. Por un lado, la palabra metodología, que significa la forma ordenada, planificada que se desarrolla para alcanzar un fin.

Por su parte la metodología implica varios puntos, entre ellos: una secuencia, orden y alcanzar un objetivo. Estos términos a su vez conllevan una actividad previa de planificación, que no es más que tener claro qué se va hacer, cómo se va hacer, qué se va a necesitar y quienes deben participar para guiar todas las acciones que se han previsto.

Se debe recalcar que la metodología no da respuestas sino que ofrece un medio o modo de pensar acerca de una situación: cómo ver y entender su naturaleza y las consecuencias del cambio (Auliso, Miles, & Quintillán. 2011: 6). Por lo tanto la metodología no es el objetivo, sino el camino que se recorre y los pasos que se sigue en ese recorrido para alcanzar las metas y objetivos que desea alcanzar la organización.

En cuanto a la mejora de procesos, y como ya se ha manifestado, se traduce en un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo. (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor. 2002: 45)

Unida estas dos premisas se puede destacar que la metodología para la mejora de procesos es el camino que elige seguir la organización para optimizar de manera eficiente y eficaz los procesos que ejecuta para alcanzar los objetivos que se ha planteado.

Si ya tiene la organización definido el objetivo que desea alcanzar, el siguiente paso será responderse ¿qué metodología seguir?, ¿qué camino recorrer?, ¿qué pasos desarrollar? Ante estas preguntas, existen varias consideraciones y atributos que se deberán considerar (Auliso, Miles, & Quintillán. 2011: 6), las cuales permitan:

- Facilitar la comunicación.
- Incentivar al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución.
- Permitir alternativas compuestas.
- Promover que los participantes puedan modificar sus paradigmas.

El guiar paso a paso las actividades que lleva el proceso será otro de los atributos que deba cumplir la metodología seleccionada, pero siempre considerando la función que realiza la organización.

Con todas las puntualizaciones, se puede establecer a las metodologías para la mejora de procesos como el camino a seguir por la organización para optimizar sus procesos, pero ese camino debe ser guiado e implicar comunicación, alternativas y la involucración de todos los participantes, con estas consideraciones el camino seguir cumplirá con su finalidad.

3.5.1. Metodología Kaizen

Las organizaciones buscan siempre ser más productivas y competitivas en su gestión a fin de garantizar su subsistencia en el mercado. Para hacer lograr este objetivo aplican diferentes metodologías que respondan a sus necesidades, exigencias, entorno, recursos, etc.

Una de las metodologías que se aplican para la mejora de procesos es la metodología Kaizen. De acuerdo, a la concepción etimológica, Kaizen es una palabra japonesa que significa “cambiar para bien” o “cambiar para mejorar”, como metodología responde a la idea de mejora continuaque va enfocada a conseguir la optimización de todos los recursos que dispone la empresa para ser más rentable y productiva.

La metodología Kaizen basa su gestión en el ciclo PDCA que implica: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (Para, Sep-Oct 2007: 31-32):

Cuando se habla de planificación, se debe empezar realizando un diagnóstico para analizar la situación de la organización, detectar dificultades y a su vez oportunidades de mejoramiento, las cuales deben ser acompañadas de la forma de cómo hacerlo para su materialización. Planificar, en otras palabras, es dar el camino que se debe seguir para alcanzar los resultados que se han planteado.

Con la planificación, que establece lo que se debe hacer y cómo hacerlo, se empieza la etapa de poner en marcha lo concebido, es decir de materializar las ideas, pero esta ejecución y sus resultados deben ser continuamente verificados para constatar si

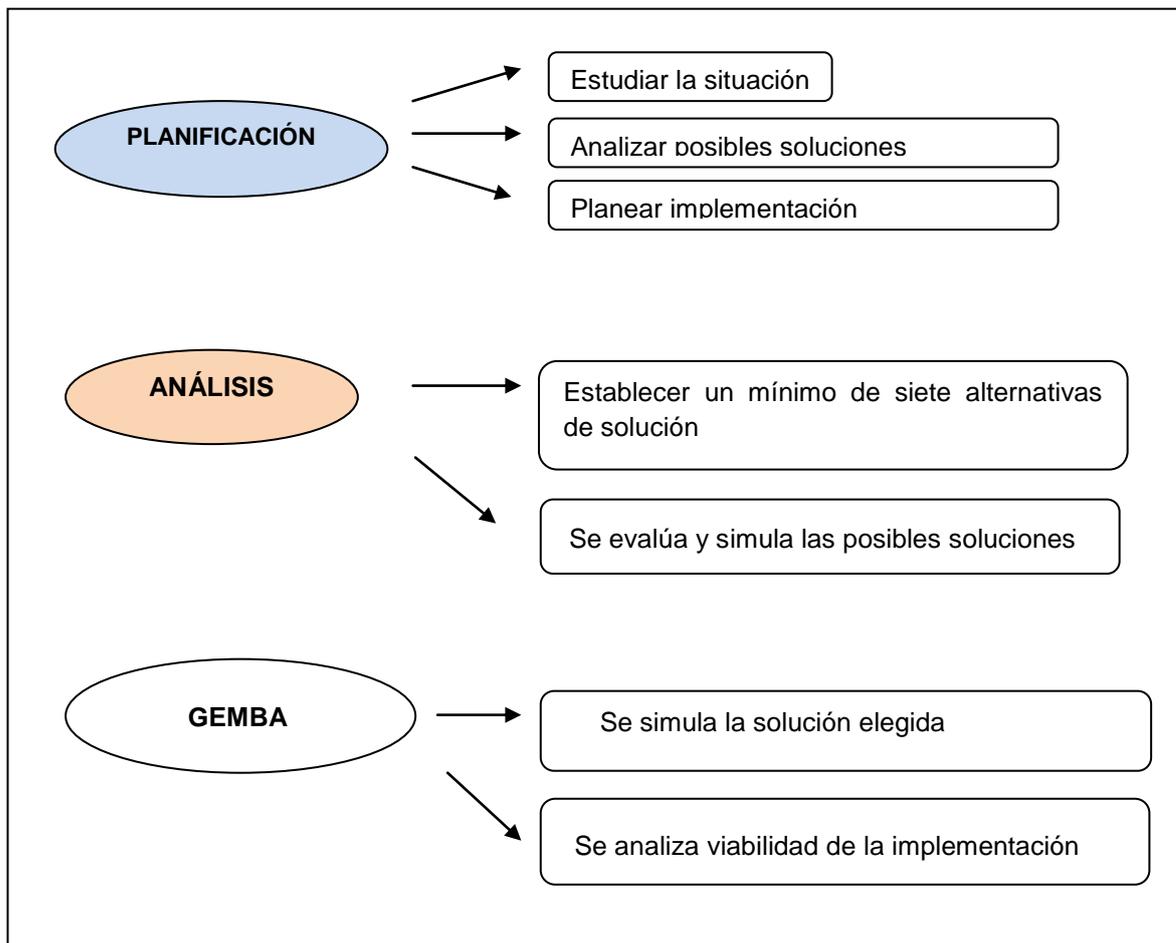
son los que se planificaron, para ver sus resultados, incidencia y en base a esa información tomar medidas correctivas sobre la marcha.

Son características de esta metodología (Para, Sep-Oct 2007: 31-32):

- Mejorar en pequeños pasos
- No requerir grandes inversiones.
- Incentivar la participación de todos los involucrados.
- Actuando, implantando rápidamente las mejoras.

La metodología Kaizen trabaja bajo la lógica de mejorar continuamente con el aporte de todos, dando pequeños pasos y optimizando los recursos para hacer a las organizaciones más eficientes, eficaces, rentables y productivas. La mejora continua ya no es el fin último, sino el ritmo y forma de trabajo para todos los integrantes de la organización y sus actividades.

Cuadro 5: Metodología Kaizen



3.5.2. Reingeniería de procesos

Cuando los procesos implementados por la organización no dan los resultados deseados llega el momento de tomar una decisión ¿seguimos o se cambia el camino para empezar de nuevo?. Cuando se habla de cambiar, se está hablando de implementar una transformación, una reingeniería de procesos cuyo sustento es un cambio radical en las actividades que desarrolla la organización.

Antes de entender a la reingeniería por procesos, separemos sus términos. Empecemos con establecer ¿qué es la reingeniería? Si se analiza re-ingeniería, da la concepción de repensar o replantear una situación para obtener los resultados que se desean.

Teniendo claro lo que es la reingeniería, se puede abordar a la reingeniería por procesos, implica un pensamiento nuevo sustentado en una transformación fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

La reingeniería de procesos es una forma de acometer el cambio a partir de grandes innovaciones que suponen una ruptura con la forma anterior de hacer y la generación de mejoras sustanciales en el desempeño de la organización. (Galiano, Yáñez, & Fernández. 2007: 15). Se deja de lado lo que se hace para empezar con nuevas ideas, las cuales sean innovadoras y que van a incidir en la organización en pro siempre de mejorar como fin último.

La reingeniería de procesos, funciona bajo la lógica de conseguir (Galiano, Yáñez, & Fernández. 2007: 15):

- Mejoras radicales en los procesos.
- Ruptura con las formas y los procesos anticuados.
- Revisión de los principales procesos.
- Cuestionar la necesidad de los procesos como de los que ellos se busca.
- Búsqueda sistemática de cambios que hagan más eficaces y eficientes a los procesos para que agreguen valor al servicio.
- Realineación de procesos.

La reingeniería de procesos es la respuesta más radical que la organización adopta para mejorar sus actividades, sus recursos, sus asignaciones a fin de obtener los resultados positivos.

Pero la reingeniería deberá responder a un proceso de investigación y reformulación sustentado en el análisis e información sobre las falencias, problemas sin solución, procesos que no funcionan o que duplican las actividades, las cuales no son productivas y requieren más recursos de los necesarios.

Son con estos datos que la organización estará en capacidad de tomar la decisión que considere será la mejor para su gestión y resultados planteados.

3.6. Indicadores de gestión

El objetivo de las organizaciones es ser cada vez más eficientes y eficaces en su gestión para solventar sus necesidades y las de sus clientes. Pero ¿cómo saber si efectivamente la gestión desarrollada es eficiente y eficaz?, ¿cómo llevar un control?, ¿cómo medir la gestión?.

Ante la necesidad de medir los resultados de la organización, se establecen indicadores de gestión que no son más que los medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos⁶.

Un indicador de gestión no es más que una unidad de medida o de comparación entre lo que se planifica y los resultados que tiene la organización de su gestión. Cuando hablamos de planificar, se hace referencia a lo busca alcanzar la organización, pero establecido de tal forma que permita su comparación y medición en cuanto a lo previsto y los resultados.

⁶ Valda, J. C. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Tomado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>. Consultado: 12/08/2012.

Dentro de las funciones de los indicadores se destaca el medir, conocer y analizar los resultados de la labor de la organización, convirtiéndose en el mecanismo más eficaz y menos costoso para saber hacia dónde va.⁷

Para que el indicador cumpla con su función deberá brindar información verídica y fiable que ponga en evidencia la situación real por la que atraviesa la organización, a fin de que esté en capacidad de tomar las medidas que se consideren necesarias para mejorar su gestión.

Cabe indicar que si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.⁸

Los indicadores permitirán determinar si la organización está por el camino planeado, si ese camino es el correcto y alertar sobre las correcciones que se deben implementar para alcanzar los objetivos trazados.

¿Por qué establecer indicadores de gestión?, los resultados que brinden los indicadores de gestión permitirán a la organización:

- Tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- Detectar falencias.
- Introducir cambios y/o mejoras.
- Tener información real sobre el impacto de los procesos implementados.
- Prevenir.
- Registrar y documentar los resultados que estás obteniendo la organización.

Para que los indicadores de gestión, cumplan con los fines antes señalados, deberán cumplir con ciertas características⁹, entre ellas:

⁷ Obregón, C. (2012). *¿Cómo medir la Gestión Empresarial?*. Tomado de: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion_A.pdf. Consultado: 02-02-2013.

⁸ Valda, J. C. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Tomado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>. Consultado: 12/08/2012.

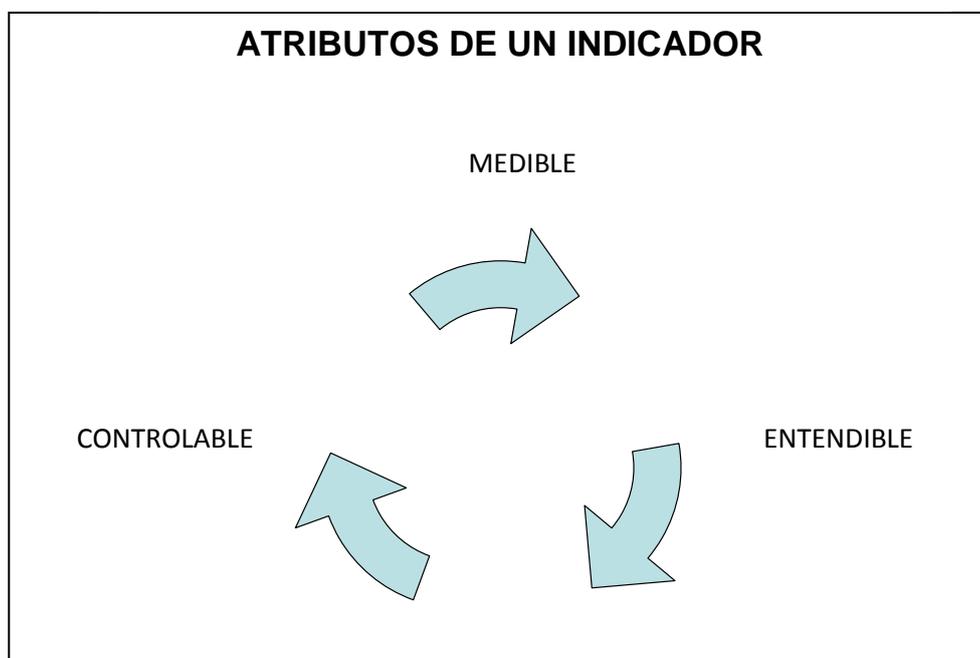
⁹ Valda, J. C. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Tomado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>. Consultado: 12/08/2012.

- *Ser medibles.*- Esto significa que deben ser cuantificables, expresados en una unidad numérica que permita comparar lo planificado con los resultados.
- *Entendible.*- Debe ser claro y fácil comprensión por todos aquellos que van a recurrir al indicador para poder evaluar los resultados. Todos los que participan del proceso, deben saber cómo se va a medir el mismo para saber si se cumple o no con los objetivos trazados.
- *Controlable.*- Debe poder ser controlable por parte del equipo de trabajo que es responsable de las actividades que se prevé en el proceso.

Entonces debe quedar claro que todo indicador debe poner medirse en números o porcentajes, los cuales deben ser controlados y comprendidos por todas las partes involucradas, reflejando la situación real de la organización de tal forma que permita realizar el análisis respectivo.

De nada servirá un indicador medible, si las personas responsables de evaluar la información y datos que proporciona el indicador no saben o desconocen sobre los parámetros que se utilizaron para establecer el indicador; o si no saben cómo controlar al mismo dentro de la organización.

GRÁFICO 4: Atributos de un indicador



Fuente consultada: Valda, J.C. (2012) Definición y características de los indicadores de gestión empresarial. Tomado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

Elaboración: Autora.

Si bien se ha hablado de las características o atributos que deben cumplir un indicador de gestión, es necesario también puntualizar los componentes que lo integran. Entre estos se destacan¹⁰:

- *Objetivo*.- Es responderse para qué servirán los resultados?
- *Definición*.- Darle un significado.
- *Diseño*.- Está compuesto por Nombre de la variable, denominador, numerador.
- *Responsabilidad*.- Quién lidera el proceso de creación y realización del indicador.
- *Tiempo*.- El límite de tiempo de realización de la medición.
- *Procesamiento*.- Labor de llevar a cabo la medición y efectuar los resultados.
- *Toma de decisiones*.- Evaluar lo que se puede hacer.
- *Consideración de gestión*.- Valorar si las decisiones fueron las correctas.

GRÁFICO 5. Matriz construcción de un indicador de gestión

DISEÑO CONSTRUCCIÓN DE UN INDICADOR DE GESTIÓN								
INDICADOR	OBJETIVO	DEFINICIÓN	DISEÑO	RESPONSABILIDAD	TIEMPO	PROCESAMIENTO	DECISIÓN	CONSIDERACIÓN

Fuente: Obregón, C. (2012) *¿Cómo medir la Gestión Empresarial?* Pág. 86-89. Tomado de: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion_A.pdf

Elaboración: Autora.

El plantear correctamente un indicador permitirá disponer de una herramienta clave de control para la organización, pues como se señaló el indicador debe cumplir un objetivo y estar a cargo de un responsable que monitoree su evolución y cumplimiento.

¹⁰ Obregón, C. (2012). *¿Cómo medir la Gestión Empresarial?*. Tomado de: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion_A.pdf. Consultado: 02-02-2013.

Teniendo en cuenta las características y componentes de un indicador de gestión, la organización debe considerar que desea medir dentro de las actividades del proceso, para catalogar los indicadores, los cuales pueden ser: de entrada, salida, eficiencia, tiempo, calidad e impacto ¹¹.

- Los indicadores de entrada contestan a las preguntas cuánto es la demanda y cuántos recursos se utiliza. Estos indicadores representan a los insumos o recursos que se necesitan para iniciar las actividades contempladas en el proceso y cuantas se consumen.
- Los indicadores de salida responden a cuánto se produce con el proceso. Tienen que ver explícitamente con la meta trazada por la organización para cumplir con los objetivos.
- Los indicadores de calidad se refieren al cumplimiento de metas, indicadores de calidad, cumplimiento de estándares. Este tipo de indicador va a ayudar a comparar lo bueno vs lo defectuoso dentro las actividades del proceso.
- Los indicadores de tiempo son las medidas relacionadas con los tiempos de ciclos y procesamiento de todo el sistema. Es indispensable establecer plazos de tiempo, los cuales pueden estar expresados en horas, días, semanas, meses o incluso año; para las actividades del proceso. Estos plazos permitirán medir el nivel de eficiencia que cumplen para la consecución de los objetivos.
- Los indicadores de eficiencia darán información sobre si existe una relación de correlación entre los recursos que se utilizó la organización vs a los resultados que ha obtenido. Será bueno preguntarse en este punto si los resultados son los que se planificaron, los recursos asignados fueron suficientes y si las responsabilidades asignadas se cumplieron.
- Los indicadores de efectividad medirán el grado de cumplimiento de las actividades, objetivos y metas. Como ya se señaló, será importante tener claramente definidos para el caso de los tipos de indicadores: lo que se quiere medir, asignarle el tiempo para la medición, los responsables y el objetivo que persiguen.
- Por su parte los indicadores de impacto son las mediciones realizadas con el resultado o impacto final del proceso. Como su nombre lo indica, estos

¹¹ Valda, J. C. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Tomado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>. Consultado: 12/08/2012.

indicadores se van a enfocar en medir la percepción, aceptación o incidencia del producto o y/o servicio de la organización.

De lo expuesto, se deduce que los indicadores de gestión deberán satisfacer requerimientos como:

- Mejorar el control de la organización.
- Identificar y diagnosticar problemas.
- Identificar y diagnosticar oportunidad.
- Definir responsabilidades.
- Guiar el camino para cumplir las metas planteadas por la organización.
- Disponer de información verídica.

El tener indicadores de gestión claros y bien definidos aportará valor a la organización, al contar con las herramientas que permitan su autoevaluación respecto de la gestión emprendida y poder así tener los insumos necesarios para la toma de decisiones del caso que solvente sus necesidades

3.7. Introducción al mejoramiento continuo

Si se parte de la consideración que no existe nada perfecto, entonces es claro que vivimos en un mundo de constante evolución con el objetivo de mejorar continuamente con el objetivo de garantizar la supervivencia. Las organizaciones no escapan a esta realidad y son conscientes que si quieren seguir en el mercado deben mejorar incesantemente lo que hacen, el cómo lo hacen para dar un valor agregado a su gestión, productos y/o servicios.

Pero ¿qué implica la mejora continua? es alistar a todos los miembros de la organización en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.¹²

¹² Leofcovich, M. L. (2004). *Por qué es necesario aplicar la mejora continua*. Tomado de: <http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/040709174903.html>. Consultado: 02-08-2013.

Mejorar es hacer de la organización y de sus actividades un ente productivo, rentable, eficiente y eficaz que incida en una situación favorable de los clientes hacia lo que la institución hace y brinda a través de sus productos y/o servicios, para establecer una relación beneficiosa entre ambas partes.

La Norma ISO 9000 para la gestión de la calidad establece dentro de sus principios a la mejora continua (López. 2012: 70), y señala algunas acciones destinadas para este fin, entre ellas:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- Establecimiento de los objetivos para la mejora.
- Búsqueda de posibles soluciones y su selección.
- Implementación de la solución seleccionada.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implantación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- Formalización de los cambios.

Para la organización la mejora continua responde a una lógica de innovación que reforzará toda lo que ha detectado le brinda resultados positivos y seguir por el mismo camino o uno nuevo si no está cumpliendo con el objetivo para el cual fueron establecidas.

La mejora continua es otro más de los procesos que se contemplan al interior de la organización, por tal motivo sigue una serie de pasos para su ejecución. Los pasos para la mejora continua son (Galiano, Yáñez, & Fernández. 2007: 29):

- *Planificar*. Qué responde por qué, qué y para qué mejorar?
- *Hacer*. Poner en marcha lo concebido para el cambio.
- *Verificar*. Constatar si lo planificado se está cumpliendo.
- *Actuar*. Reaccionar frente a los resultados.

Estos cuatro elementos permiten que el proceso de mejora continua sea coordinado, sistematizado, responda a las necesidades detectadas para la organización y a la vez poder evaluar el impacto que tiene en relación a los objetivos establecidos.

Entre los beneficios que brinda la mejora continua están (López, 201, p.42):

- Mejoras en las capacidades de la organización, aumentando de esta forma la ventaja competitiva.
- Integración de las actividades de mejora de los distintos niveles de la organización y orientación de las mismas de acuerdo con la estrategia de la organización.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

La mejora continua implicará una ventaja competitiva al integrar todas las acciones que prevé la organización para mejorar, para ser más rentable, productiva, eficiente y eficaz, a la vez que le permitirá estar en la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno e incluso adelantarse a estos hechos.

CUADRO 6: Beneficios de la mejora continua



Fuente: López, S. (2012). Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización. p.42. Bogotá: Ideas Propias Editorial.

Elaboración: Autora

Mejorar no es una cuestión de vanidad, sino de supervivencia para cambiar para bien lo que hace. En el caso de las organizaciones, esta mejora o innovación representará una estrategia que las diferencie del resto y sea favorecida por la eficiencia y eficacia de sus actividades y se evidencie en la aceptación de los productos y/o servicios en los clientes.

CAPÍTULO 4: MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

4.1. Historia

Imagen 1: Edificio central del Ministerio en Quito



Elaboración: Autora

Mediante Decreto Ejecutivo Nro.10, publicado en el Registro Oficial Nro. 10 de 24 de agosto del 2009, se fusiona a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, creándose así el Ministerio de Relaciones Laborales, mismo que dispone de los Viceministerios del Sector Público y de Trabajo.

Actualmente, la matriz funciona en el Edificio Torrezul, ubicado en la Av. República de El Salvador Nro. 34-183 y Suiza del Cantón Quito, provincia de Pichincha.

Esta Cartera de Estado cuenta con la página web www.relacioneslaborales.gob.ec en la que está disponible información de los productos y servicios que brinda a la ciudadanía.

IMAGEN 3: Página web Ministerio de Relaciones Laborales



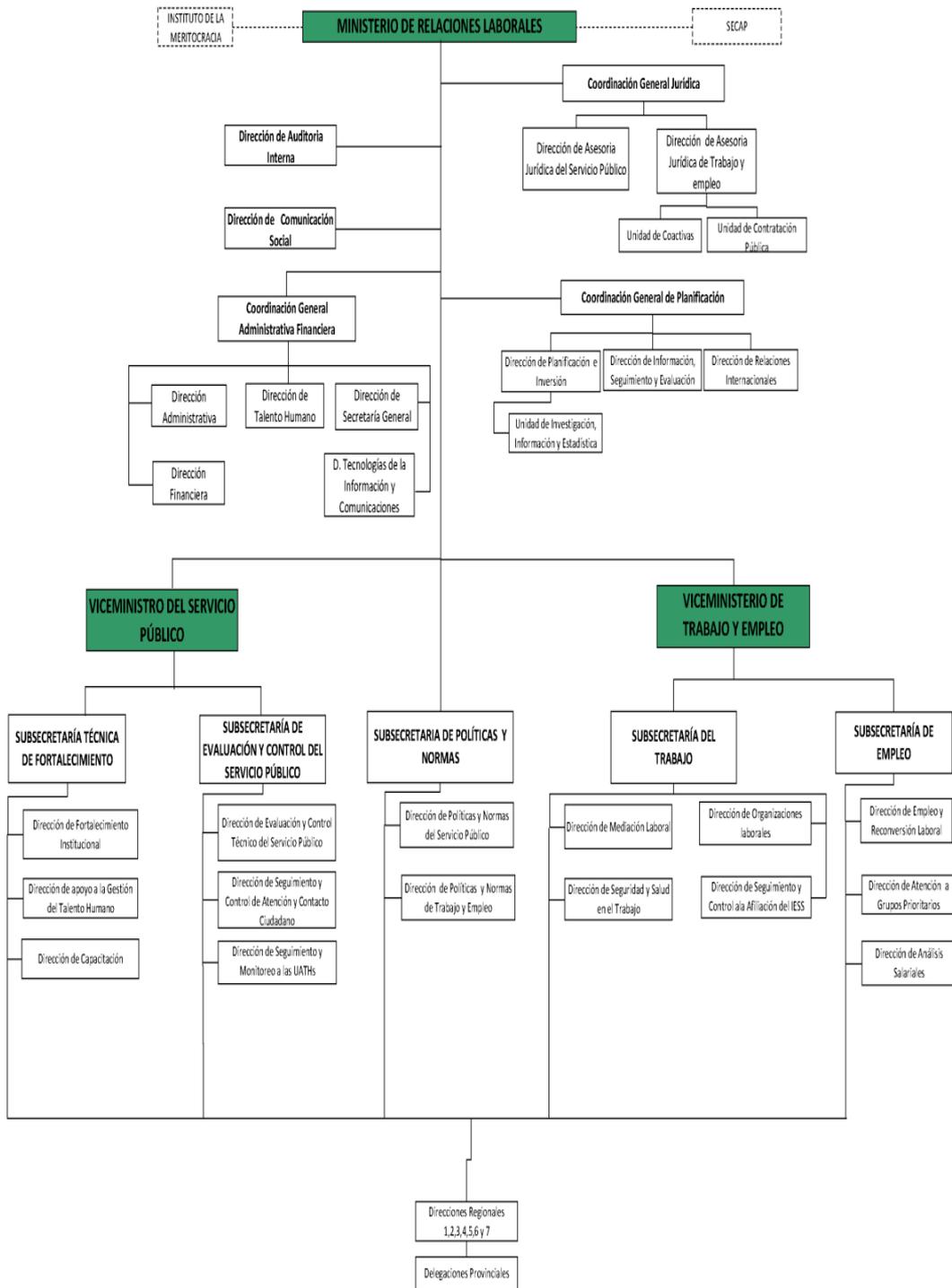
Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (2012). Tomado de: www.relacioneslaborales.gob.ec

4.2. Estructura organizacional

El Ministerio de Relaciones Laborales, está encabezado por la máxima autoridad, representada por el Ministro. Adicionalmente, cuenta con dos Viceministerios, cinco Subsecretarías que tienen a su cargo 15 Direcciones.

Adicionalmente, cuenta con siete Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ibarra, Ambato y Portoviejo; y 26 Delegaciones Provinciales del Trabajo y Servicio Público.

GRÁFICO 6: Organigrama Ministerio de Relaciones Laborales



Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (2011). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. Registro Oficial No. 159.

4.3. Proyectos, programas y servicios

Dentro de los proyectos y programas emblemáticos que desarrolla esta Cartera de Estado, de acuerdo a los establecidos en su página web (www.relacioneslaborales.gob.ec), se destacan:

- *Servicio Civil Ciudadano.*- Iniciativa orientada a jóvenes entre 18 a 26 años. Los participantes pueden elegir entre las acciones sociales en: gestión ambiental, brigadista turístico, anfitriones comunitarios, ó convivencia pacífica - seguridad ciudadana. El objetivo es establecer prácticas de participación ciudadana para contribuir a lograr una buena convivencia que comprometa a la juventud para hacer un mejor país. El Servicio Civil Ciudadano es una oportunidad de desarrollo y crecimiento para los jóvenes, basado en técnicas “aprender-haciendo”.

- *Mi Primer Empleo.*- El objetivo del programa, es brindar la oportunidad a los futuros profesionales de adquirir una experiencia pre-profesional mediante pasantías pagadas en entidades del sector público a nivel nacional. Desde el 2007 a la presente fecha, el programa Mi Primer Empleo ha favorecido a más de doce mil estudiantes y egresados de las universidades del país.

Los pasantes favorecidos, pasan por un proceso de selección que incluye la aplicación de test psicológicos, entrevistas y la valoración de una dinámica de trabajo en grupo. Entre los beneficios que reciben los pasantes están: un reconocimiento económico, capacitaciones, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otras.

Mi Primer Empleo, cuenta con dos modalidades de pasantías. La primera denominada pasantías académicas y la segunda de excelencia académica, creada en el 2011 a fin de reconocer el mérito académico de las y los estudiantes. En cualquiera de sus modalidades, las prácticas tendrán una duración de cuatro meses no renovables.

- *Red Socio Empleo.*- El servicio de la Red Socio Empleo es gratuito y cualquier ecuatoriano puede acceder a diversos servicios de apoyo para la búsqueda de empleo, así como servicios complementarios como asesoría en material laboral y apoyo de trabajadores sociales. Desde diciembre de 2009 a la fecha, a través de sus servicios de facilitación laboral se han gestionado con éxito más de 42642

oportunidades de empleo para ciudadanos del país y se ha apoyado en la capacitación técnica para el empleo de más de 16.842 ciudadanos mejorando con ello su perfil y sus posibilidades de obtención de empleo.

- *Trabajo Digno.*- El objetivo es difundir a los trabajadores en relación de dependencia del país sus derechos y obligaciones laborales, así como concienciar tanto a trabajadores y empleadores sobre los mismos, a fin de fomentar la sinergia entre ambos. La cobertura del Proyecto es a nivel nacional, las 24 provincias del país, abarcando cada uno de sus cantones. Se realizan inspecciones donde exista relación de dependencia.

- *Proyecto de Erradicación de Trabajo Infantil.*- Su objetivo es disminuir y prevenir el trabajo infantil peligroso, a través de un conjunto articulado de políticas, programas y acciones tendientes a enfrentar sus causas y efectos, desde una perspectiva de co-responsabilidad social y restitución de derechos a los niños, niñas y adolescentes. En julio de 2011 se logró desvincular a 2160 niñas niños y adolescentes del trabajo en botaderos de basura; siendo el Ecuador, el primer país en Latinoamérica en conseguir esta meta.

Dentro de los servicios que brinda, se encuentra:

- Actas de Finiquito en Línea.
- Sistema de Contratos.
- Sistema de Contratos con Plantillas
- Consignación de Utilidades y Salario Digno.
- Sistema Informático Integrado Talento humano.
- Trámites Migratorios.
- Registro 13°, 14° y Utilidades.
- Remuneración Variable por eficiencia.
- Balcón de Servicios.
- Denuncia Casos de Renuncia Anticipada.
- Trámites Ciudadanos.

4.4. Dirección de Comunicación Social

La misión de la Dirección de Comunicación Social, es: “Dirigir, asesor, ejecutar y supervisar a todo nivel el manejo técnico de la información y comunicación para trabajar planes, programas y proyectos de información pública, comunicación social, imagen institucional y comunicación gubernamental con énfasis en públicos específicos”. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2012)

Dentro de las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales están:

- a) Coordinar y direccionar la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación;
- b) Coordinar los vínculos necesarios con los medios de comunicación tradicionales y alternativos, a fin de que el Ministerio de Relaciones Laborales tenga los espacios necesarios para promover y difundir proyectos a nivel nacional;
- c) Monitorear la imagen institucional;
- d) Agenciar visitas de forma periódica al conjunto de medios de comunicación;
- e) Coordinar la producción sistemática de medios impresos, avisos, álbumes fotográficos, memorias y afiches; audio, video, multimedia, internet;
- f) Coordinar los planes de desarrollo institucional con los medios de comunicación social;
- g) Manejar en coordinación con el despacho ministerial la agenda informativa de la autoridad de turno, así como la elaboración de un listado de vocería oficial para atender solicitudes de información de medios de comunicación colectiva;
- h) Realizar acciones de Lobby estratégico con medios de comunicación públicos y privados para fomentar y fortalecer la imagen institucional;
- i) Proponer líneas de acción estratégica y técnica relacionadas al impacto que los actos institucionales generan ante la opinión pública;
- j) Planificación, dirección e implementación de herramientas de comunicación e información para difusión a públicos externos e internos;
- k) Dirigir la elaboración del Plan Operativo Anual de su unidad; y,
- l) Los demás que le sean asignadas por la autoridad competente.

4.4.1. Productos y servicios de la Dirección de Comunicación Social

Los productos y servicios a cargo de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales de acuerdo al Estatuto Orgánico Vigente, son:

1. Plan de imagen corporativa.
2. Diseño de productos para imagen corporativa.
3. Agenda de relaciones públicas y actos protocolarios e institucionales.
4. Reporte de relaciones internas en eventos.
5. Organización de agenda de actividades de la máxima autoridad.
6. Organización de agenda de eventos institucionales.
7. Difusión de informe de prensa escrita y página web.
8. Difusión de monitoreo de videos.
9. Cartelera informativa de la gestión institucional.
10. Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbumes fotográficos, memorias y afiches.
11. Informes de ruedas de prensa.
12. Informes de impacto de actos institucionales ante opinión pública.
13. Informe de asesoría a autoridades de turno en manejo técnico de información y comunicación, vocería y media training.
14. Informes de análisis y control de impacto de la información vertida por diferentes actores en relación a la gestión institucional.
15. Análisis de contexto.
16. Base de datos de medios impresos, audio, videos, eventos, fotos y otros.
17. Redacción periodística.
18. Plan operativo anual de la unidad.

4.4.2 Organización interna

En la actualidad la Dirección de Comunicación Social está integrada por el siguiente personal:

- *Director*: el jefe de toda la Dirección. Trabaja en coordinación directa con las autoridades.
- *Coordinadora*: segunda al mando de la Dirección.
- *Especialista audiovisual*: trabaja los proyectos de videos e imagen gráfica del Ministerio.

- *Fotógrafo:* realiza el registro de fotos de los eventos y demás requerimientos del Ministerio.
- *Diseñador Gráfico:* creativo de la imagen gráfica de la institución.
- *Relacionadora pública:* a cargo del manejo de los medios de comunicación.
- *Organizadora de eventos:* coordinada a logística de los eventos que son organizados por el Ministerio y a los cuales se invita a la institución.
- *Comunicadora interna:* maneja la comunicación e información para todos los funcionarios del Ministerio.
- *Community manager:* a cargo de las redes sociales del Ministerio.
- *Monitoreo de noticias:* recopila e informa las noticias sobre las cuales tiene competencia la institución.
- *Asistente de procesos administrativos:* desarrolla los procesos para realizar las diferentes contrataciones que requiere la Unidad para llevar adelante sus actividades.
- *Asistente de la Dirección:* apoya en la gestión de todos los compañeros que integran la Dirección.

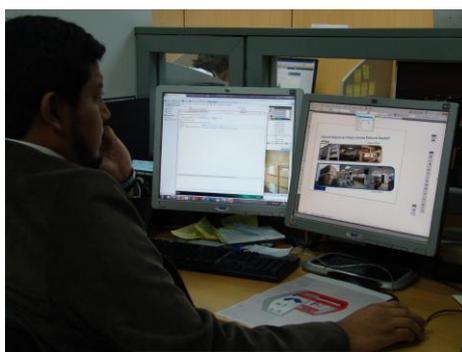
IMÁGENES 4: Equipo Dirección de Comunicación Social MRL



Fotógrafo



Video



Multimedia



Equipo de redes sociales y relaciones públicas



Eventos, monitoreo

Elaboración: Autora

4.4.3. Canales de Comunicación

A continuación, se presenta los canales de comunicación electrónicos, entre los que están cuentas de correo electrónico y redes sociales, que están a cargo de la Dirección de Comunicación Social:

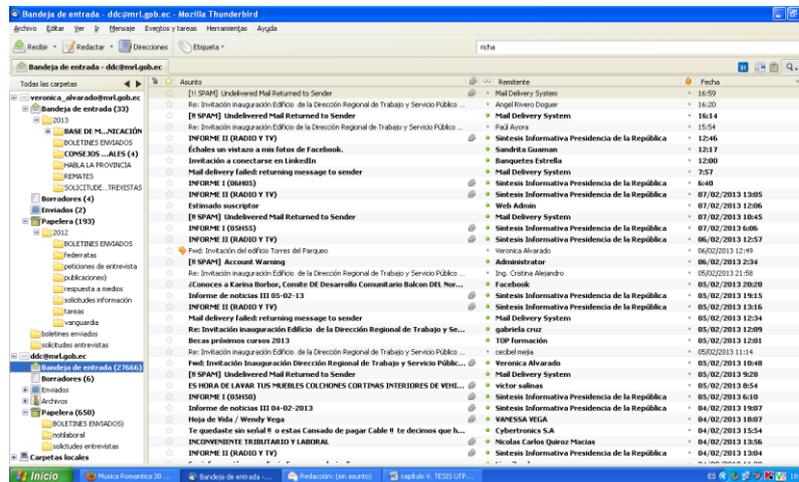
4.4.3.1 Cuentas de correos electrónicos

La Dirección de Comunicación Social dispone de las siguientes cuentas de correo electrónicos para interactuar con los usuarios:

Cuenta: ddc@mrl.gob.ec

A cargo: Relacionista pública

IMAGEN 5: Cuenta oficial institucional de correo electrónico

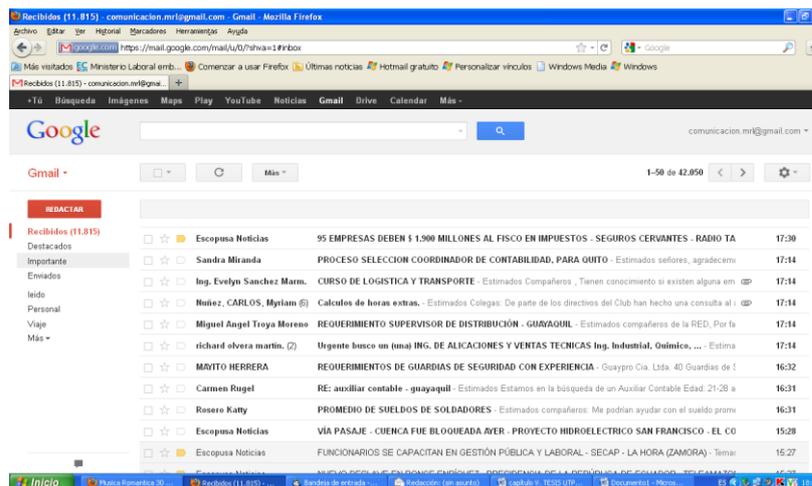


Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (2013) Cuenta Oficial correo DIRCOM.. Tomado de: ddc@mrl.gob.ec Consultado el: 02-02-2013.

Cuenta: comunicación@gmail.com

A cargo: Persona a cargo de monitoreo, relacionista pública.

IMAGEN 6: Correo oficial amail DIRCOM



Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (2013) Cuenta Oficial correo DIRCOM.. Tomado de: comunicación@gmail.com Consultado el: 02-02-2013

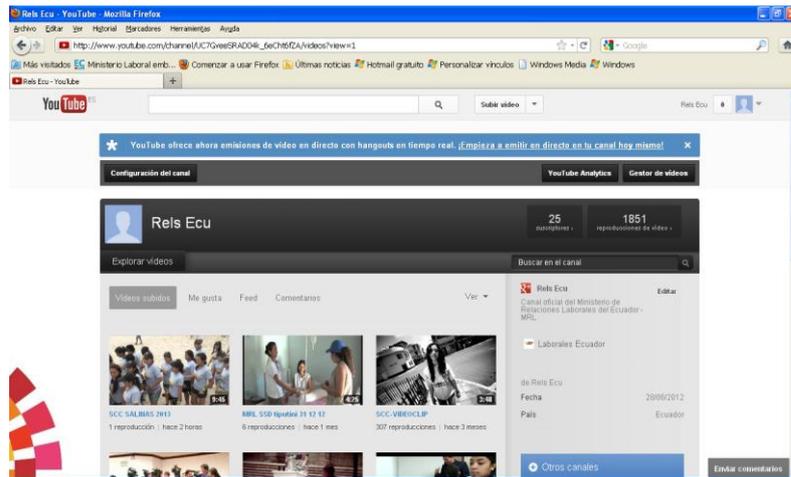
4.4.3.2. Redes Sociales:

Red Social: YouTube

Cuenta: RelsEcu

Responsable: Audiovisuales

IMAGEN 7: Página oficial de YouTube Ministerio de Relaciones Laborales



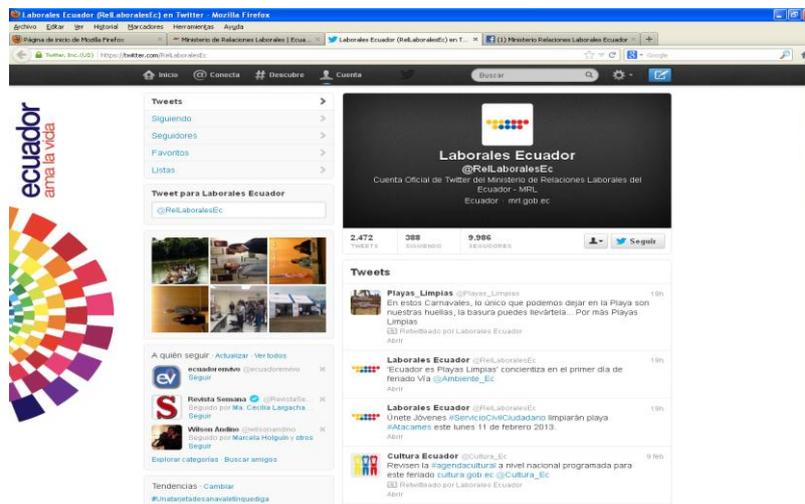
Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (2013) Cuenta Oficial Youtube: RelsEcu Ministerio de Relaciones Laborales. Tomado de: <http://www.youtube.com/user/RelLaboralesEc>. Consultado el: 02/02/2013.

Red Social: Twitter

Cuenta: @RelLaboralesEc

Responsable: Community manager

IMAGEN 8: Página oficial de twitter Ministerio de Relaciones Laborales



Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales. Tomado de: <http://www.twitter.com/#!/RelLaboralesEC>. Consultado el: 02/02/2013.

Red Social: Facebook

Cuenta: RelacionesLaboralesEcuador

Responsable: Community manager

IMAGEN 9: Página oficial de Facebook Ministerio de Relaciones Laborales



Fuente: RelacionesLaboralesEcuador (2013) Fuente Institucional: Ministerio de Relaciones Laborales. Tomado de: <http://www.facebook.com/RelacionesLaboralesEcuador>. Consultado el: 02/02/2013.

Red Social: Flickr

Cuenta: Rellaborales

Responsable: Fotógrafo

IMAGEN 10: Página oficial de Flickr Ministerio de Relaciones



Fuente: Rellaborales (2013) Fuente Institucional: Ministerio de Relaciones Laborales. Tomado de: <http://flickr.com/photos/RelacionesLaboralesEcuador>. Consultado el: 02/02/2013.

4.5. Usuarios

De acuerdo a lo establecido en la misión, funciones, atribuciones, productos y servicios de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales, se estable como usuarios de esta dependencia:

- *Periodistas de medios de comunicación.*
- *Autoridades y voceros oficiales del Ministerio de Relaciones Laborales*
- *Servidores públicos del Ministerio de Relaciones Laborales.- Cabe señalar que serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. (Ecuador, 2010)*
- *Servidores públicos de otras instituciones del Estado, que recurren a la Institución en busca de datos o cifras.*
- *Autoridades nacionales.*

Cada público quiere un proceso específico para tender sus necesidades, por eso en el presente trabajo se pone énfasis en el públicos “*periodistas de medios de comunicación*”.

4.6. Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir

La Constitución de la República del Ecuador, en su Artículo 18 numeral 2, garantiza a los ciudadanos y ciudadanas, en forma individual o colectiva, el derecho a “*Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en privadas que maneje fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley*”.

La Secretaría Nacional de Planificación-SENPLADES; institución pública encargada de realizar la planificación nacional en forma participativa incluyente y coordinada para alcanzar el Buen Vivir. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012); ha establecido doce objetivos nacionales para el Buen Vivir.

El Buen Vivir es definido como el equilibrio del ser humano con su comunidad y la naturaleza para alcanzar una mejor calidad de vida al poner en segundo plano el aspecto económico. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2009)

Los objetivos establecidos en el Plan Nacional para el Buen Vivir contienen políticas y metas, las cuales son de cumplimiento obligatorio para las instituciones públicas e indicativos para las privadas.

El objetivo 10, de los establecidos en los objetivos nacionales para el Buen Vivir, señala “*Garantizar el acceso a la participación pública y política*”, estableciendo que el involucramiento de la sociedad civil en la conducción política, económica y social es la condición para la construcción de un país para todos.

La política 10.4, del objetivo 10 antes señalado, establece “*Garantizar el libre acceso a la información pública oportuna*”, y dentro del literal A manifiesta “*Fortalecer las capacidades de las entidades estatales para el cumplimiento de las exigencias de transparencia y acceso a la información*” y el literal C “*Difundir información pública, de calidad y comprensible para toda la población*”

Para el logro de los fines antes citados, es necesario garantizar el acceso de la información que se genera en las instituciones, y que en el caso del Ecuador está también regulado por la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública que señala que “la información pública pertenece a los ciudadanos y ciudadanas”.

Al ser una institución pública, el Ministerio de Relaciones Laborales tiene y debe dar cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República, los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Dentro de la estructura del Ministerio de Relaciones Laborales, será competencia de la Dirección de Comunicación Social en coordinación con las demás Unidades, el ser el ente que contribuya al cumplimiento de lo estipulado para alcanzar el objetivo 10 del Plan Nacional para el Buen Vivir, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública y demás normativas vigentes

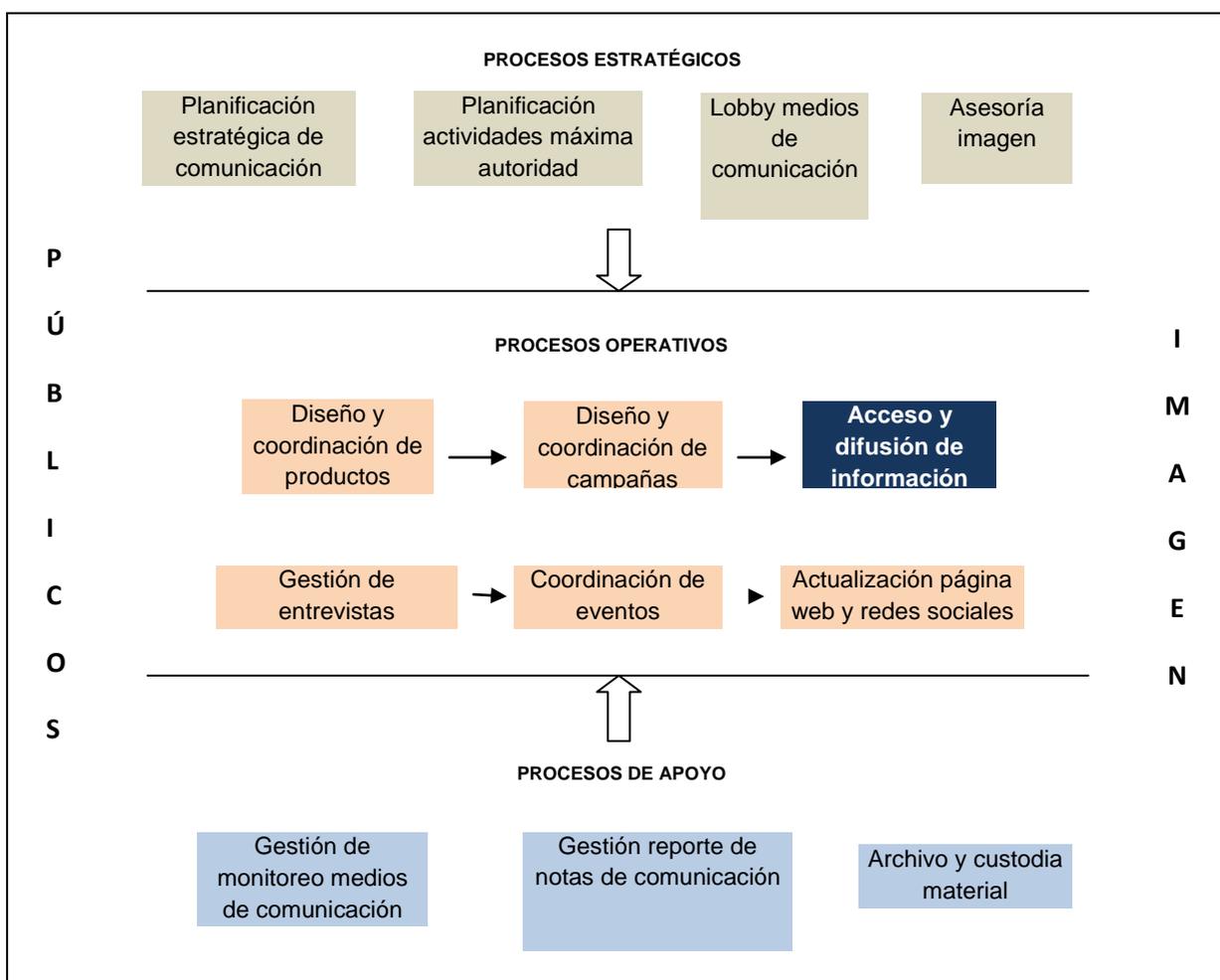
CAPÍTULO 5: GESTIÓN POR PROCESOS

5.1. Identificación y secuencia de los procesos

La identificación y secuencias de los procesos debe responder a una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y cómo estas influyen y se orientan hacia a la consecución de sus resultados para ayudar a la gestión que se realiza.

Empecemos destacando los procesos de la Dirección de Comunicación Social para enfocar al proceso que es objeto de estudio en este trabajo:

Cuadro 7: Mapa procesos Dirección de Comunicación Social



Elaboración: Autora

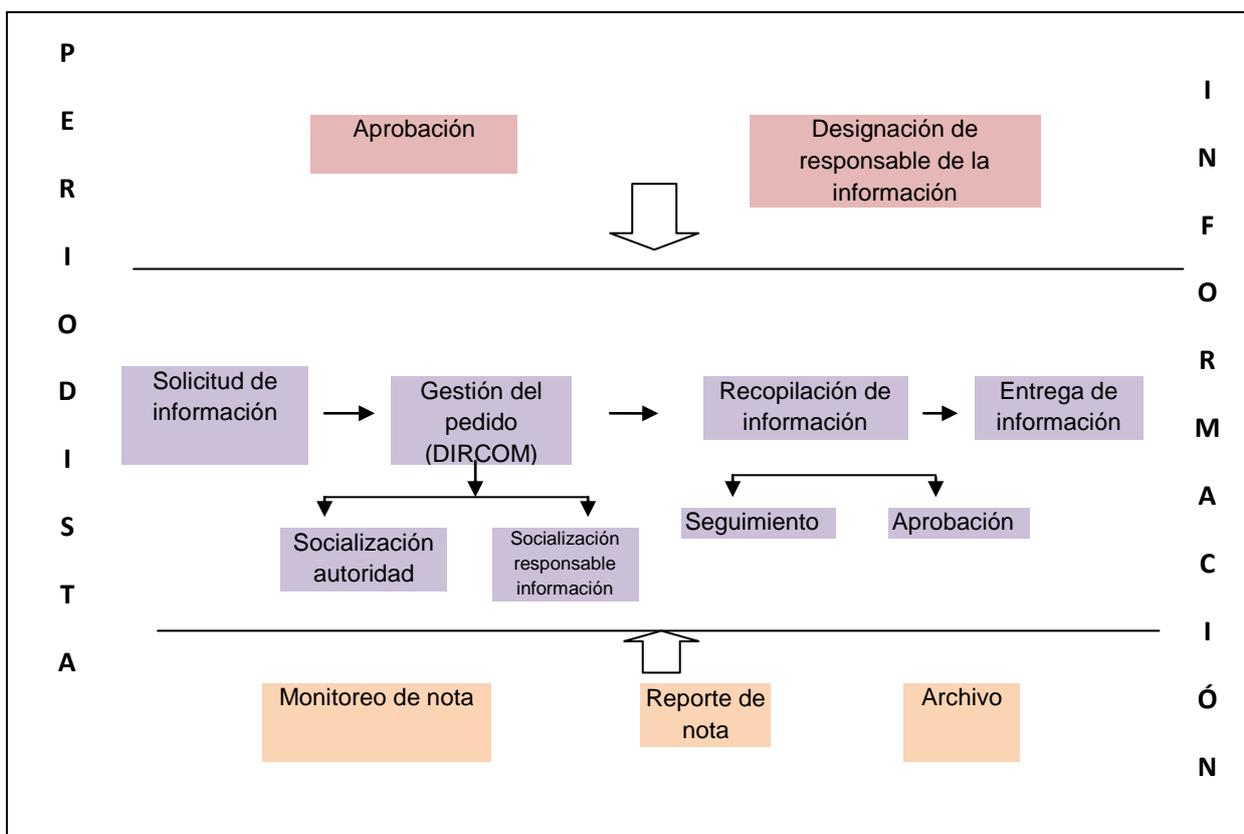
Uno de los procesos operativos que lleva adelante la Dirección de Comunicación Social es la **Atención a pedidos de información**, de acuerdo a la información

recopilada a través de la observación y seguimiento, para este proceso se desarrolla las siguientes actividades:

1. Periodista del medio de comunicación se contacta al número de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales (3814000, ext.10410), para gestionar su pedido de información.
2. Asistente de la Dirección de Comunicación Social le pone en contacto con la relacionista pública, quienes es el nexo entre la institución y los periodistas de los medios de comunicación.
3. Relacionista pública explica al periodista el procedimiento para la solicitud de información. Dentro de lo cual, especifica que se debe mandar un mail a su cuenta institucional, en donde conste el tema a tratar, las preguntas, el número de contacto para coordinación de detalles.
4. Una vez recibido el mail del periodista, la relacionista pública verifica que el mail cumpla con los parámetros solicitados (tema a tratar, las preguntas, el número de contacto para coordinación de detalles), si no cumple se solicita al periodista que vuelva a enviar el mail con todos los datos.
5. Cuando el mail cumple con todos los parámetros solicitados, la relacionista pública coloca la información en una matriz que ha elaborado la Dirección de Comunicación Social, en donde constas parámetros como: día de solicitud, medio, temas y preguntas, requerimiento, contacto y disposición.
6. La relacionista pública entrega la matriz con el pedido de información a la directora de Comunicación Social.
7. La directora socializa con el Ministro el pedido recibido por parte del periodista.
8. El Ministro da a la directora de Comunicación Social, las disposiciones de quien debe dar la información, para coordinar el pedido de información solicitado.
9. Con la disposición del Ministro, la directora de Comunicación Social da las directrices a la Relacionista pública.
10. La relacionista pública envía un mail a la autoridad designada por el Ministro, solicitando la información que requiere el medio.

11. Una vez enviado el mail a la autoridad designada por el Ministro, la relacionista pública hace seguimiento para la entrega de la información.
12. Cuando la relacionista pública recibe el mail enviado por la autoridad ya con la información requerida, se la entrega a la directora de Comunicación Social.
13. La directora de Comunicación Social socializa con el Ministro la respuesta que se va a remitir para su aprobación.
14. Con la aprobación del Ministro, la directora coordinada con la relacionista pública el envió de la respuesta al periodista.
15. La relacionista pública, envía vía mail a respuesta al periodista.
16. Una vez enviada la respuesta vía mail, la relacionista pública se contacta con el periodista para manifestar que se remitió la información solicitada y consultar la fecha tentativa de publicación.
17. La relacionista pública monitorea para ver la fecha de publicación.
18. Una vez se publica la información en el medio de comunicación se remite a las autoridades en el monitoreo de noticias.

Cuadro 8: Mapa proceso de acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación a la Dirección de Comunicación Social



Elaboración: Autora

5.1.1. Análisis de la identificación

De esta identificación, se destaca que los integrantes dentro del proceso son: Periodista, Relacionadora Pública, Directora de Comunicación Social y Autoridades de la Institución.

Para comprender mejor cada una de las actividades identificadas en el proceso, se procedió a aplicar una encuesta a cada grupo con el objetivo de estudiar y analizar la gestión de procesos en la Dirección de Comunicación Social para el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación.

En las encuestas aplicadas se puso énfasis en temas como: conocimiento del proceso, comunicación, tiempos y plazos en donde se recopiló los siguientes resultados:

5.1.1.1. Resultados funcionarios DIRCOM

La dirección de Comunicación Social está integrada por 10 funcionarios, a quienes se aplicó una encuesta de ocho preguntas, con el objetivo de determinar el grado de conocimiento que existe entre sus funcionarios respecto al proceso de difusión y acceso de la información solicitada por los medios de comunicación. Los resultados fueron:

Frecuencia con que solicitan información los medios de comunicación:

- 70% considera que los medios de comunicación solicitan información a diario
- 30% que es semanal.

Conocimiento del procedimiento a seguir:

- 30 % No
- 30% Parcialmente
- 40% Si lo conoce

Conocimiento del procedimiento documentado:

- 40% Parcialmente documentado
- 20% No
- 40% que Si

Direccionamiento de pedidos

- 80% son direccionados a la Directora
- 20% a la relacionista pública

Función que cumple dentro del proceso

- 70% de apoyo
- 10 operativa
- 20 ninguna

Directrices claras:

- 60% Parcialmente
- Si 30%
- 10% No

Conocimiento del plazo estipulado en la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información:

- 60% No,
- 20% Parcialmente
- 20% Si

Comunicación en la DIRCOM

- 50% Muy buena
- 40% Buena
- 10% Regular

5.1.1.2. Resultados autoridades Ministerio de Relaciones Laborales

Una vez que son socializadas las solicitudes de información con el Ministro, él direcciona estos pedidos a los Subsecretarios para que recopilen y preparen la respuesta. El Ministerio de Relaciones Laborales cuenta con las Subsecretarías de Evaluación y Control del Servicio Público; Políticas y Normas; Del Trabajo; Fortalecimiento y de Empleos y Salarios.

Debido al número se aplicó la encuesta a todos los Subsecretarios para determinar el grado de conocimiento, plazo y procedimiento que emplean para dar contestación a los requerimientos de información solicitados por los periodistas de los medios de comunicación. Los resultados fueron:

Frecuencia con que se le solicita preparar información:

- 62% mensual
- 25% Quincenal
- 13% semanal

Información guarda relación con su área:

- 87% Si
- 13% Parcialmente

Frecuencia con que entra la información solicitada:

- 62% mensual
- 25% Quincenal

- 13% semanal

Conocimiento del plazo estipulado en la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información:

- 50% Si
- 25% Parcialmente
- 25% No

El medio más utilizada para el envío de la información:

- 87% correo
- 13% oficio.

La DIRCOM ha socializado el proceso:

- 50% No,
- 25% Parcialmente
- 25% Si

Comunicación con DIRCOM:

- 49% Muy buena
- 38% Buena
- 13% Regular

5.1.1.3. Resultados periodistas

Para la definición de la muestra de este grupo se consideró como factor determinante los medios que más información solicitan al Ministerio de Relaciones Laborales, así se estableció 15 encuestas en donde constan medios televisivos, radiales e impresos, a fin determinar el grado de conocimiento y satisfacción que existe en el proceso para acceder a la información. Los resultados de la encuesta fueron:

Frecuencia con la que solicitan información:

- 42% Semanalmente
- 33% Mensualmente
- 25% Quincenal

Conoce el procedimiento:

- 42% Si;

- 50% No
- 8% Parcialmente

Se ha socializado el procedimiento:

- 75% No
- 17% Si
- 8% Parcialmente

Tiempo en que recibe respuesta:

- 8% Diario
- 42 Semanal
- 33% Quincenal
- 17% Mensual

La entrega de la información es:

- 42% Poco oportuna
- 41% Oportuna
- 17 Regular

La información contempla su requerimiento:

- 58% Si
- 42 % Parcialmente

Conocimiento del plazo estipulado en la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información:

- 17% Si
- 17% Parcialmente
- 66% No

Cuál considera es el mejor medio para solicitar información:

- 42% página web
- 33% otro
- 25% mail

Tiene un contacto en la DIRCOM:

- 25% Si
- 75% No

La comunicación con la DIRCOM:

75% Buena

8% Muy Buena

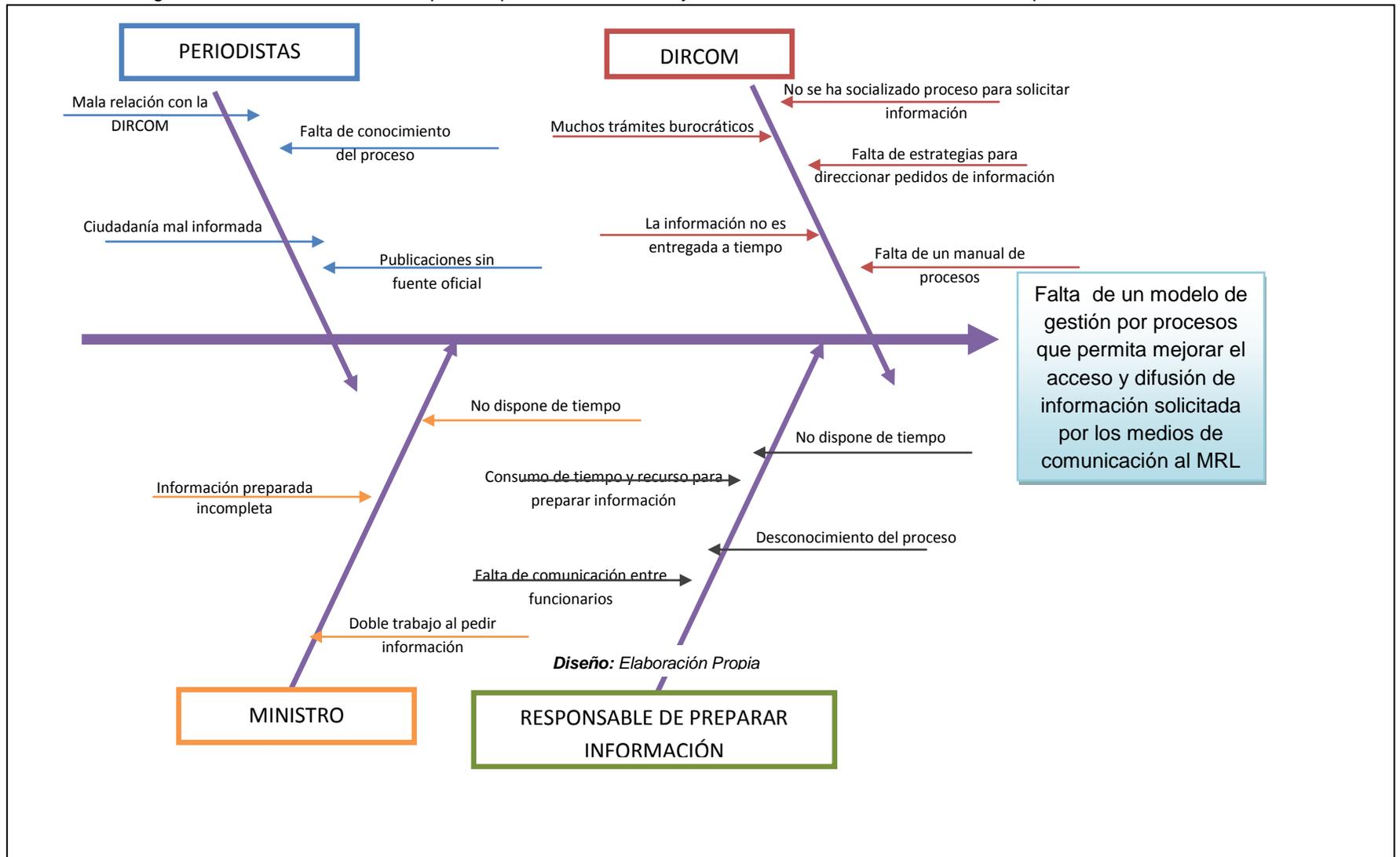
17% Regular

De los resultados de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la DIRCOM, autoridades del Ministerio y periodistas se destaca:

- Los involucrados no se conoce o conocen parcialmente el proceso a seguir para el acceso y difusión de la información.
- No existe un proceso documento para el acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación.
- Los periodistas no poseen un contacto directo en la Dirección de Comunicación para consultar sobre información de la Institución.
- La comunicación que se maneja entre los intervinientes del proceso es considerada de buena a regular.
- La página web es el medio considerado para difundir información e interactuar con los medios de comunicación.
- No conocen o conocen parcialmente el tiempo que estipula la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información.

Con la información recopilada y considerando los factores que intervienen en el proceso, se plantea el siguiente diagrama Causa-Efecto:

GRÁFICO 7: Diagrama Ishikawa causa-efecto para el proceso de acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación



Fuente: Encuestas aplicadas Funcionarios de la Dircom, Periodistas, Autoridades del Ministerio.
Elaboración: Autora

Del diagrama se destaca que:

- El periodista no conoce o conoce parcialmente el procedimiento para solicitar información.
- La Dirección de Comunicación Social no ha socializado el procedimiento para solicitar información a los medios de comunicación.
- La información que solicita los medios de comunicación no es entregada a tiempo.
- Existen al interior de la institución muchos trámites burocráticos para llevar a cabo el proceso.
- Existe falta de comunicación entre funcionarios del Ministerio.
- Las actividades que demanda más tiempo son la socialización de la solicitud de la información con la máxima autoridad del Ministerio, la preparación de la respuesta y la aprobación de la misma.

Todo esto repercute en una imagen no favorable de la Institución, mala relación con los periodistas de los medios de comunicación, publicaciones erróneas, información sin fuente oficial y desaprovechamiento de las actuales tecnologías.

5.2. Descripción de los procesos

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Cuando se plantea describir a la actividad, es hablar de analizar y puntualizar qué se hace, qué implica, qué recursos y quién es responsable de llevar a cabo las actividades dentro del proceso. Cada actividad tiene un objetivo propio dentro del proceso, por eso es necesario saber, conocer y entender la importancia que cada una cumple.

Hasta el momento se procedió a la identificación de la secuencia de los procesos que sigue la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales para el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación, es hora de describirlos.

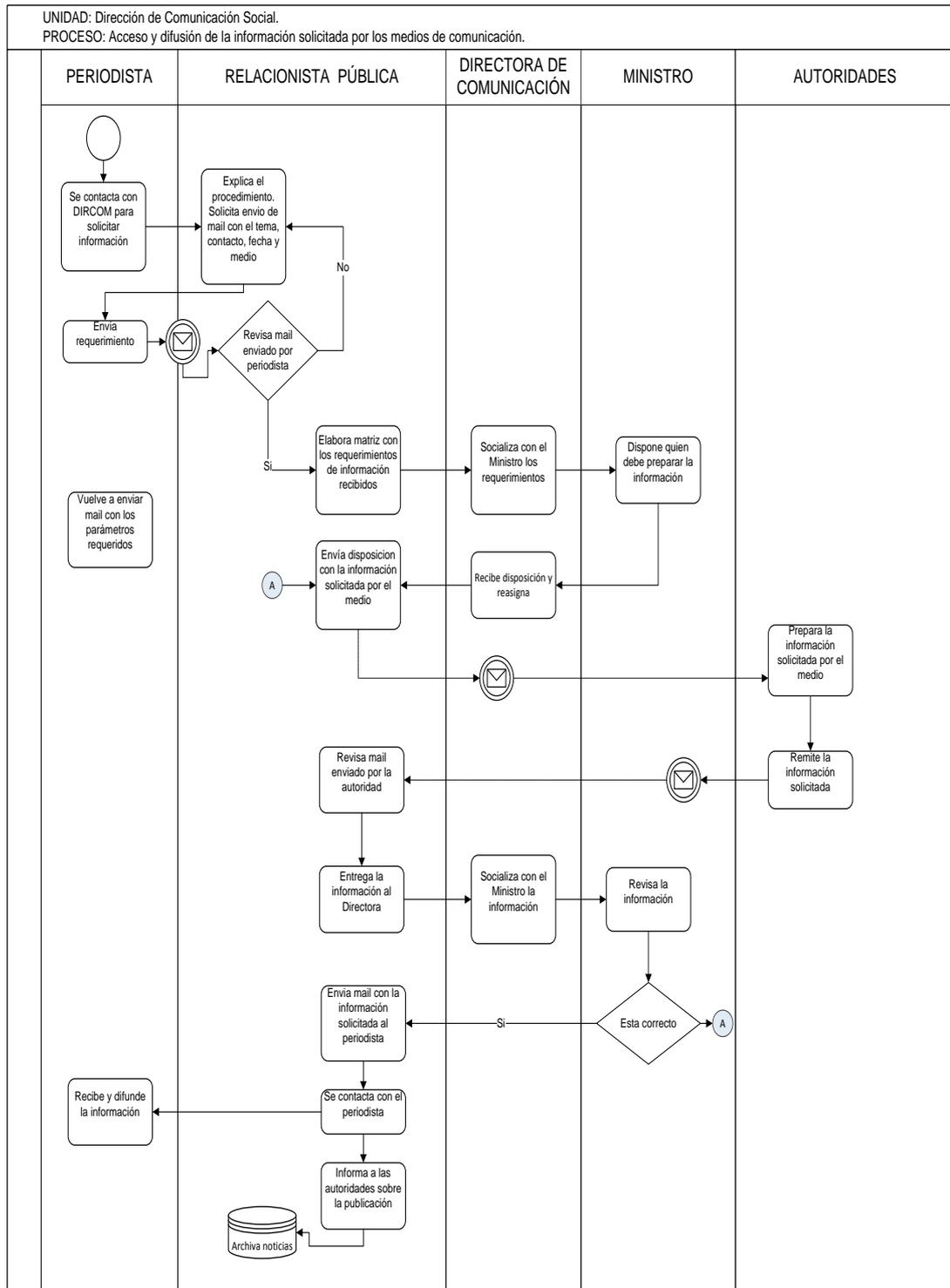
Para llevar a cabo la descripción de dichos procesos, se tomará en cuenta los elementos planteados en la Revista Euskalit¹⁵ que señala:

- **Salida y flujo de salida del proceso:** cuando se habla de acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación, el elemento que genera todo el proceso es la necesidad de información planteada vía mail por parte de los periodistas a la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales. Mientras, su elemento de salida va ser la respuesta que plantea el Ministerio de Relaciones Laborales al requerimiento del periodista y que es remitida vía mail por la Dirección de Comunicación Social.
- **Destinatarios:** es el periodista que solicita la información, pero una vez publicada la nota en el medio de comunicación llega a toda la audiencia, quien también es destinataria.
- **Intervinientes:** Dentro del proceso para el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación al Ministerio de Relaciones Laborales, intervienen: Relacionista pública que recibe y gestiona el pedido de información y la respuesta; la directora de comunicación social que socializa el requerimiento con la máxima autoridad; Ministro que da las disposiciones; la autoridad que es asignada para dar la información.
- **Secuencia de actividades:** sintetizando las identificadas en el proceso se destaca, el recibir el pedido de información, el gestionar para recibir las disposiciones, el solicitar la información a la autoridad designada, el hacer revisar la respuesta a la máxima autoridad, con el ok del Ministro envió de la información para finalmente monitorear la difusión y remitir vía mail la noticia.
- **Recursos utilizados en el proceso:** básicamente se hace uso del correo electrónica y teléfono.
- **Indicador:** número de pedidos de información recibidos vs número de pedidos contestados.

A continuación se presenta el diagrama del proceso lleva adelante la Dirección de Comunicación Social:

¹⁵ Euskalit. (2012). Gestión y mejora de los procesos. Obtenido en: <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf> . Consultado: 02-02-2013.

GRÁFICO 8: Diagrama proceso de acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación a la Dirección de Comunicación Social



Elaboración: Autora

TABLA 3: Descripción actividades proceso de acceso y difusión de solicitada por los medios de comunicación a la Dirección de Comunicación Social

ENTRADA	DESTINATARIO	PARTICIPANTES	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	RECURSO UTILIZADOS	INDICADOR
Pedido de información por parte del periodista	Funcionarios Dirección de Comunicación Social	Periodista	El periodista del medio de comunicación se contacta al número de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales (3814000, ext.10410), para gestionar su pedido de información.	Internet Computadora Teléfono	No existen indicadores
Llamada telefónica periodista	Relacionista pública	Periodista Asistente de la DRICOM MRL Relacionista pública	La asistente de la Dirección de Comunicación Social le pone en contacto con la relacionista pública, quienes es el nexo entre la Institución y los periodistas de los medios de comunicación Contacto con la relacionado pública.	Teléfono	
Explicación y para solicitud de información	Relacionista pública	Periodista. Relacionista pública.	Explicación del periodista de su necesidad de información. Explicación de la Relacionista pública al periodista sobre el procedimiento a seguir para solicitar información. Explicación del envío de mail en donde conste el tema a tratar, las preguntas, el número de contacto para coordinación de detalles.	Teléfono	
Mail de solicitud de información por parte del periodista	Relacionista pública	Relacionista pública.	Recepción de mail. Lectura de mail. Si no cumple se solicita al periodista que vuelva a enviar el mail con todos los datos	Internet Computadora Correo institucional	

Matriz de solicitud	Relacionista pública	Relacionista pública.	Constatación que el requerimiento cumpla con todos los datos. Colocación de los datos en la matriz diseñada por la DIRCOM para solicitud de información por parte de periodistas	Internet Computadora Correo institucional Matriz en word
Entrega de matriz a autoridades	Directora de Comunicación Social	Ministro	Entrega de matriz	Matriz en word
Disposición de la máxima autoridad	Periodista	Ministro Directora de Comunicación Social	Directora saca cita con la asistente de despacho para indicar matriz de solicitudes de información. En la hora señala la directora sube al Despacho con la matriz, ara socialización con la autoridad. Ministro lee la matriz y da disposiciones.	Matriz en word
Disposición a la Relacionista pública	Relacionista pública	Directora de Comunicación Social. Relacionista pública.	Reunión entre Directora de Comunicación Social. Socialización de las disposiciones de la máxima autoridad.	Matriz en word
Solicitud de información a la autoridad designada	Autoridad designada	Relacionista pública.	Redacción de mail que contenga datos, como tema a tratar, información puntual, disposiciones de la máxima autoridad. Envío del mail a la autoridad designada con copia al correo de su asistente y de la directora de Comunicación Social.	Internet Computadora Correo institucional.
Recepción de respuesta	Relacionista pública	Autoridad designada. Relacionista pública.	Autoridad designada para remitir la información solicitada por el medio de comunicación, envía respuesta vía mail a la Relacionista pública. La relacionista imprime la respuesta y la entrega a la directora de Comunicación Social.	Internet Computadora Correo institucional. Hojas de papel bon.

				Impresora.	
Socialización de respuesta Ministro	Periodista	Ministro Directora de Comunicación Social	Directora de Comunicación Social Solicita cita con asistente de Ministro. La directora de Comunicación asiste a la hora señala. Entrega al Ministro la respuesta impresa. Ministro autoriza o pide ajustes a la información.		
Coordinación envío de respuesta a la información a periodista	Periodista	Directora de Comunicación Social Relacionista pública.	Directora de Comunicación entrega el documento físico con ok del Ministro. La directora de Comunicación Social socializa a la Relacionista pública las disposiciones que recibió del Ministro.	Matriz en word	
Envío de mail con la información solicitada por el periodista	Periodista	Relacionista pública.	La Relacionista pública redacta el mail al periodista anexando la respuesta. El mail que se envía al periodista también se lo copia a la Directora de Comunicación Social	Internet computadora Correo electrónico	
Contacto telefónico periodista	Periodista	Relacionista pública. Periodista.	Contacto telefónico con periodista. Notificación que se le envió la información solicitada. Consulta de fecha tentativa de difusión de la información.	Teléfono	
Difusión de la información proporcionada por el Ministerio de Relaciones	Audiencia medio de comunicación	Relacionista pública. Encarga de monitoreo.	Monitoreo de medios a través de Internet.	Internet computadora	

Laborales					
Difusión de la información proporcionada por el Ministerio de Relaciones Laborales	Audiencia del medio de comunicación	Ministro Autoridades Ministerio de Relaciones Laborales	Seguimiento a la difusión de la noticia. Publica se hace un resumen de la noticia. Se copia en un cd la nota Se entrega a las autoridades el informe de la noticia.	Internet Computadora Cd	

Elaboración: Autora

5.3. Seguimiento y medición de los procesos

Las actividades que desarrolla la Dirección de Comunicación Social para el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación contemplan: responsables, recursos y la demanda de tiempo a los cuales se les debe dar seguimiento y medición para ver qué resultados se están obteniendo. Así tenemos:

TABLA 4: Seguimiento y medición del proceso de acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación a la Dirección de Comunicación Social

ENTRADA	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO	OBSERVACIÓN
Solicitud de información	Periodista	Teléfono	10 minutos	Desconoce el procedimiento para solicitar información. Cuenta con contactos de las anteriores relacionadoras públicas de la Dirección de Comunicación Social.
Explicación al periodista el procedimiento para la solicitud de información	Relacionista pública	Teléfono	10 minutos	La Relacionista pública da los parámetros generales de qué información debe mandar el periodista que solicita la información: tema, día, contacto.
Envío del mail solicitando información	Periodista	Internet, correo electrónico	De dos a cuatro horas	

Verificación que el mail cumpla con los parámetros solicitados	Relacionista pública	Internet, correo electrónico institucional.	10 minutos	La mayoría de las veces los mail llegan con información incompleta sobre el requerimiento de información que solicita el periodista.
Socialización del pedido de información con Ministro de Relaciones Laborales	Directora de Comunicación Social	Matriz de solicitud de información	De tres a cuatro días dependiendo agenda de la autoridad	El tiempo y agenda de las autoridades son uno de los mayores problemas para la socialización de la agenda.
Disposición de quien debe dar la información	Ministro	Matriz de solicitud de información	Uno a dos días	El tiempo y agenda de las autoridades son uno de los mayores problemas para la socialización de la agenda.
Envío de mail a la autoridad designada solicitando la información	Relacionista pública	Internet, correo electrónico institucional.	10 minutos	El tiempo y agenda de las autoridades son uno de los mayores problemas para la socialización de la agenda.
Preparación de la respuesta	Autoridad designada por el Ministro	Internet, correo electrónico institucional.	Tres a cuatro días	La agenda de la autoridad es uno de los mayores inconvenientes para tener la respuesta.
Seguimiento la entrega de la información.	Relacionista pública	Internet, correo electrónico institucional, teléfono.	Tres días	La agenda de la autoridad es uno de los mayores inconvenientes para tener la respuesta.
		Impresión		

Socialización de respuesta con Ministro para aprobación	Directora de Comunicación Social		De tres a cuatro días dependiendo agenda de la autoridad	El tiempo y agenda de las autoridades son uno de los mayores problemas para la socialización de la agenda.
Envío vía mail de la respuesta al periodista	Relacionista pública	Internet, correo electrónico institucional.		
Contacto con periodista para confirmar la recepción de información	Relacionista pública	Teléfono	10 minutos	
Monitoreo	Relacionista pública	Internet	Uno o dos días	Se dispone de los recurso tecnológicos para realizar el monitoreo y adicional se cuenta con una empresa que brinda el servicio de monitoreo.
Remitir a autoridades el monitoreo de noticia difundida	Relacionista pública	Internet, correo electrónico institucional.	10 minutos	

Elaboración: Autora

5.4. Mejora de los procesos

Al ser característica de los medios de comunicación la inmediatez y exigencia de respuesta rápidas por parte de la diferentes instituciones para poder cubrir sus noticieros o espacios de difusión y el tiempo establecido en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información, el proceso que se desarrolla dentro de la Dirección de Comunicación Social para el acceso y difusión de la información no responde a esta realidad.

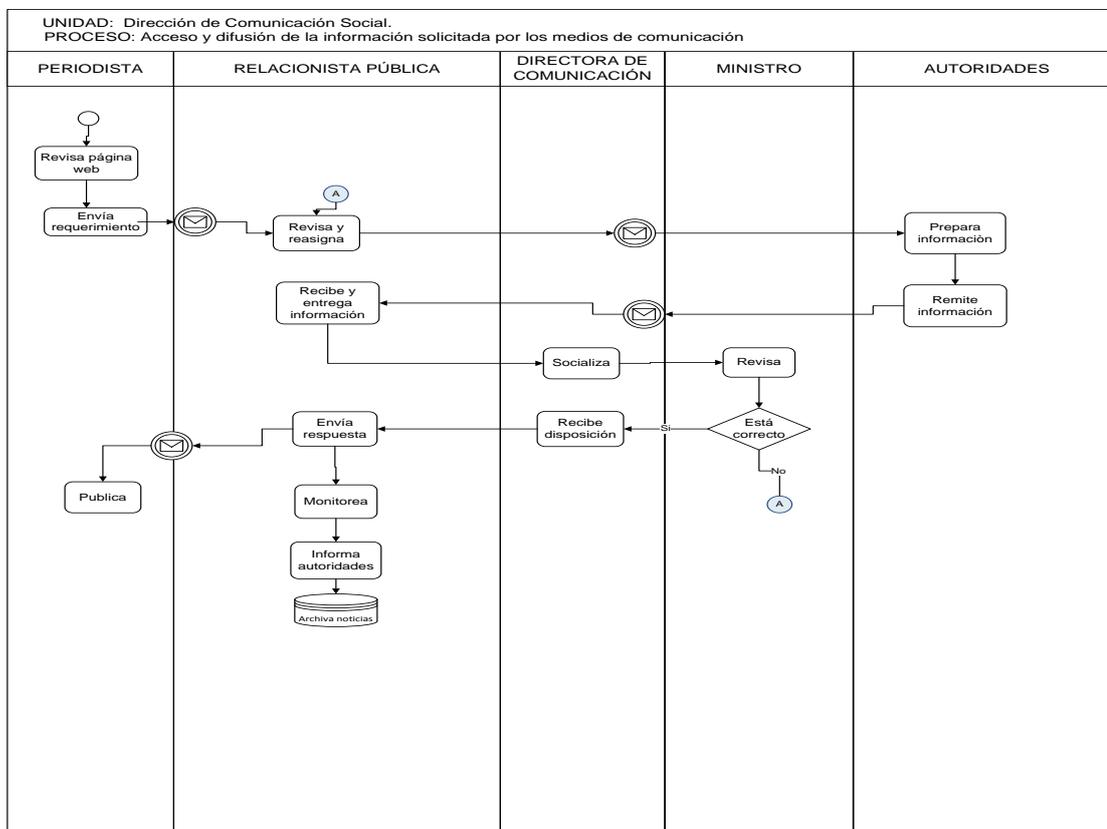
5.4.1. Identificación y secuencia de los procesos modelo propuesto:

A fin de simplificar, ahorrar y optimizar recursos para el proceso de acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación se plantea las siguientes actividades:

- Periodista del medio de comunicación visita la página web del Ministerio de Relaciones Laborales www.relacioneslaborales.gob.ec para informarse sobre cómo solicitar información a la institución.
- Periodista envía mail a la dirección de correo electrónico que se indica en la web junto con los parámetros solicitados.
- Relacionista pública revisa mail, asigna y comunica a las autoridades el requerimiento recibido.
- Autoridad prepara y reenvía la información solicitada.
- La Relacionista pública entrega la información a la Directora de Comunicación.
- La Directora de Comunicación socializa información con Ministro.
- Ministro revisa y autoriza la información.
- Relacionista pública envía la información al periodista.
- Periodista recibe y publica la información.
- Relacionista pública monitorea la publicación en el medio de comunicación.
- Relacionista pública informa a las autoridades sobre la publicación.
- Relacionista pública archiva las publicaciones.

A continuación, se presenta la representación gráfica de las actividades descritas:

GRÁFICO 9: Diagrama de proceso propuesto para el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación a la Dirección de Comunicación Social



Elaboración: Autora

5.4.2. Descripción del proceso

De las actividades identificadas para el proceso de acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación , se presenta la siguiente descripción:

TABLA 5. Descripción del proceso propuesto para la DIRCOM para el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación a la Dirección de Comunicación Social

ENTRADA	DESTINATARIO	INTERVINIENTES	SECUENCIA DE ACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS
Visita página web	Relacionista pública Dirección de Comunicación Social	Periodista	Periodista visita la página web www.relacioneslaborales.gob.ec para informarse sobre cómo solicitar información a la Institución.	Internet Computadora Correo institucional
Envío de mail	Relacionista pública	Periodista Relacionista pública	Envío del mail con los datos requeridos por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Internet Computadora
Revisión	Relacionista pública	Relacionista pública	Revisión de la cuenta de correo oficial en dos horarios: en la mañana y en la tarde. Lectura de los mails recibidos.	Internet Computadora Correo institucional
Asignación responsable	Autoridad	Relacionista pública Autoridad	Recibe mail autoridad. Prepara información de acuerdo a la solicitud planteada.	Internet Computadora Correo institucional

Información preparada	Ministro	Directora de Comunicación Ministro	Directora se reúne con Ministro y presenta respuesta planteada.	Matriz
Impresión de información preparada	Directora de Comunicación	Directora de Comunicación Ministro	Ministro revisa información. Analiza respuesta. Da su aprobación u observaciones.	Matriz
Aprobación de respuesta	Periodista	Directora de Comunicación Relacionista pública	Directora da disposición a Relacionadora pública. Relacionista pública remite mail con respuesta al periodista. Se comunica con periodista vía telefónica para confirmar recepción de mail.	Internet Computadora Correo institucional Teléfono
Recepción de información	Público	Periodista	Recibe información.	
Publicación	Autoridades	Relacionista pública	Consulta periodista fecha tentativa de publicación. Da seguimiento a la publicación.	Computadora Internet Empresa de monitoreo

Monitoreo	Autoridades	Relacionista pública Autoridades	Relacionista pública registra nota. Relacionista pública llena matriz elaborada para este fin.	Computadora Internet Matriz de monitoreo Correo institucional
Archivo	Archivo Dirección de Comunicación	Relacionista pública	Archiva la nota por temática y área.	Carpeta

Elaboración: Autora

5.4.3. Seguimiento y medición

Para el seguimiento y medición de los procesos a realizar se proponen las siguientes actividades, se propone

TABLA 6: Propuesta para seguimiento y medición para el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación a la Dirección de Comunicación Social

ENTRADA	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR
Visita la página web del Ministerio de Relaciones Laborales www.relacioneslaborales.gob.ec	Periodista	<p>Informar los pasos a seguir para solicitar información.</p> <p>Aumentar la visita de la página web del Ministerio de Relaciones.</p> <p>Disminuir el tiempo que le toma al periodista solicitar información al Ministerio de Relaciones Laborales.</p>	Número de vistas al link que informa el proceso para solicitar información / solicitudes de información recibidas
Solicitud de información vía mail	Periodista	<p>Organizar el proceso de solicitud de información</p> <p>Disminuir tiempos del proceso.</p>	Mail recibidos correctamente/ total de pedidos de información recibidos
Revisión de pedidos de información	Relacionista pública	Disminuir tiempos del proceso	Mail recibidos correctamente/ total de pedidos de información recibidos

Asignación para preparación de información	Relacionista pública	Ahorrar tiempo al asignar a la autoridad competente el mail con la solicitud de información. La guía para asignar a la autoridad será el Estatuto Orgánico de la Institución.	Número de mail recibidos con solicitudes / número de mail reasignados a las autoridades
Preparación de información	Autoridad	Agilizar el proceso al direccionar la información a la autoridad competente.	Número de solicitudes recibidas/ número de solicitudes contestadas
Aprobación de información	Ministro	Contar la disposición de la máxima autoridad.	Respuestas autorizadas / total de repuestas presentadas
Envío de información	Relacionista pública	Contar con la versión oficial de la Institución en las publicaciones de los periodistas.	Respuestas autorizadas / mail enviados con respuestas al medio
Publicación	Periodista	Contar con la versión oficial de la Institución en las publicaciones de los periodistas.	Respuestas recibidas / informaciones publicadas
Monitoreo	Relacionista pública	Constatar la publicación de la información remitida por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Respuestas recibidas / informaciones publicadas

Archivo	Relacionista pública	Contar con el histórico de las publicaciones que difunden los medios de comunicación sobre la información entregada por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Informaciones difundidas / información archivada
---------	----------------------	--	--

Elaboración: Autora

A través de estas actividades se pretende:

- Reducir el tiempo y recursos que se emplea la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales para el acceso y difusión de información que solicitan los medios de comunicación.
- Que la información con la que cuenten los periodistas sea la oficial
- Optimización del proceso difusión y acceso de la información.
- Mejorar la imagen y relación entre esta Cartera de Estado y los medios de comunicación.
- Cumplir con el plazo de hasta diez días que establece la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública para la entrega de información solicitada por los medios de comunicación

CONCLUSIONES

El Ministerio de Relaciones Laborales es una de las instituciones públicas a la cual recurren los periodistas en busca de información para preparar notas que son de interés para la comunidad, debido a sus servicios y productos entre los que consta: legalización de contrato, firma de actas de finiquito, bolsa pública de empleo, aprobación de creación de nuevos puestos, fijación de salarios, recepción y seguimiento de denuncias laborales, entre otros.

Con la investigación realizada sobre el proceso que sigue la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales para el acceso y difusión de información solicitada por los medios de comunicación, se detectó que carece de un proceso formal para este fin, pues tanto responsables como acciones son coyunturales.

Actividades como explicación de los pasos a seguir, envío de mails, recopilación de información, entre otras, que se realizan demandan más tiempo, recursos y no agregan valor al proceso, pues toman entre tres a cinco días adicionales a los previstos en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) que establece un plazo de diez días, esto debido al desconocimiento total o parcial de los involucrados.

La Dirección de Comunicación Social es responsable de dos cuentas de correos electrónicos (ddc@mrl.gob.ec; comunicacion@gmail.com) en las cuales se reciben: quejas, sugerencias, denuncias, solicitudes de medios de comunicación, etc., sin contar con un canal oficial al cual puedan recurrir los medios de comunicación para solicitar información.

El teléfono y correo electrónico son los medios de contacto más utilizados por los funcionarios de la Dirección de Comunicación Social para interactuar con los periodistas, sin tomar en cuenta la utilización de las herramientas de las nuevas tecnologías de la información y comunicación como por ejemplo las redes sociales.

Los procesos estratégicos para cumplir con la difusión y acceso de la información solicitada por los medios de comunicación al Ministerio de Relaciones Laborales recaen sobre la máxima autoridad y el responsable asignado para preparar la información que solicitan los medios.

Uno de los principales factores que influyen en la demora de la entrega de información es la falta de tiempo de las autoridades encargadas de autorizar y gestionar la información, esto principalmente debido a sus agendas de trabajo.

Los periodistas desconocen total o parcialmente el procedimiento para solicitar información al Ministerio de Relaciones Laborales, lo que dificulta cumplir con los plazos establecidos por la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de Información Pública, lo que se agrava por cuanto los involucrados no conocen el tiempo que estipula la Ley para la entrega de la información pública.

Como consecuencia a la demora en el proceso los periodistas consideran que la gestión es poco oportuna por parte del Ministerio, lo cual afecta a la imagen institucional.

Para consultar información en la Dirección de Comunicación no ha definido un punto de contacto fijo, debido a la falta de estabilidad del personal que ejerce como relacionista público y es la única persona que tiene acceso a los mails en los que se reciben las solicitudes. Incluso la relacionista pública debe explicar los procesos tanto a las autoridades como a los periodistas.

Falta de indicadores de gestión que permitan medir la efectividad de las actividades que desarrollan los funcionarios de la Dirección de Comunicación, especialmente respecto al acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación. Incluso la apreciación de los procesos se considera entre buena y regular.

La socialización diaria los pedidos de información y las autorizaciones para remitir dicha información a los medios de comunicación se dificulta a la falta de un canal directo entre la Directora de Comunicación Social con la máxima autoridad del Ministerio.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo facilitará a la Dirección de Comunicación Social el mejorar la gestión para el acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación, optimizando los recursos y tiempo de respuesta a los pedidos recibidos, por lo cual se propone su aplicación.

Es indispensable el realizar una reunión de trabajo interna con el equipo de la Dirección de Comunicación Social y con los Subsecretarios, responsables de preparar la información; para explicar los alcances, responsabilidades y solventar inquietudes que pueda generar la aplicación del proceso de mejora.

La página web del Ministerio es un recurso que debe ser mejor aprovechado para el contacto con los periodistas. Se propone crear un banner digital con la opción “Solicitudes de Información” para informar a los periodistas el proceso para gestionar sus pedidos de información.

Es fundamental direccionar los pedidos de información a una sola cuenta de correo electrónica, para lo cual la o el relacionista público, independientemente del funcionario que desempeñe dichas funciones, será el encargado de administrarlo. Se plantea las siguientes opciones de correo electrónico: comunicacion@mrl.gob.ec; dircom@mrl.gob.ec o informacion@mrl.gob.ec, la decisión sobre el mail a utilizar deberá ser tomada por la o el Director de Comunicación y notificada a la o el relacionista público.

Los pedidos de información recibidos, vía correo electrónico, serán direccionados por la Dirección de Comunicación Social a las autoridades considerando las funciones y responsabilidades que se establecen en el Estatuto Orgánico de la Institución, lo que permitirá sintetizar el proceso.

Las redes sociales institucionales, como Twitter y Facebook, son un canal de comunicación del cual debe hacer uso el Ministerio de Relaciones Laborales para la interacción con sus públicos, entre ellos, los medios de comunicación. A través de estos canales se plantea el poder difundir información sobre los boletines de prensa, eventos, servicios, productos, consejos y demás actividades.

Debido a la constante innovación de los tiempos actuales, es necesario evaluar continuamente el manual y establecer el impacto del proceso, de las tecnologías empleadas, la difusión en las redes sociales con el fin de implementar correctivos que lleven a la mejora continua del proceso que permita una relación favorable con entre la Institución y los medios de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (2011). Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones. *Revista Electrónica FCE*.
- Asamblea Nacional (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Nacional (2010), *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito.
- Asamblea Nacional (2004), Registro Oficial Suplemento 337. *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Quito.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2002). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Imprenta Berekindza.
- Bravo, J. (2011). *Gestión por Procesos*. Editorial Evolución S.A. .
- Galiano, J., Yáñez, G., & Fernández, E. (2007). *Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas*. Madrid, España: CYAN, proyectos y producciones Editoriales, S.A.
- Gisbert, M. (2005). *Creatividad e Innovación en la práctica empresarial* (pág. 7). Madrid: Fundación COTEC.
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá: Ideas Propias Editorial.
- Ministerio de Relaciones Laborales (2011). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MRL*. Quito, Ecuador.
- Para, J.E. (Sep-Oct 2007). Kaizen: cuando la mejora se hace realidad. *Técnica Industrial* 271, 31-32.
- Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Roure, J., Monino, M., & Rodriguez, M. (1997). *Gestión de procesos*. Barcelona: IESE.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009)., *Plan Nacional del Buen Vivir* , 05. Quito: Editogransa.
- Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial Nro 330.*, 82.

Páginas web:

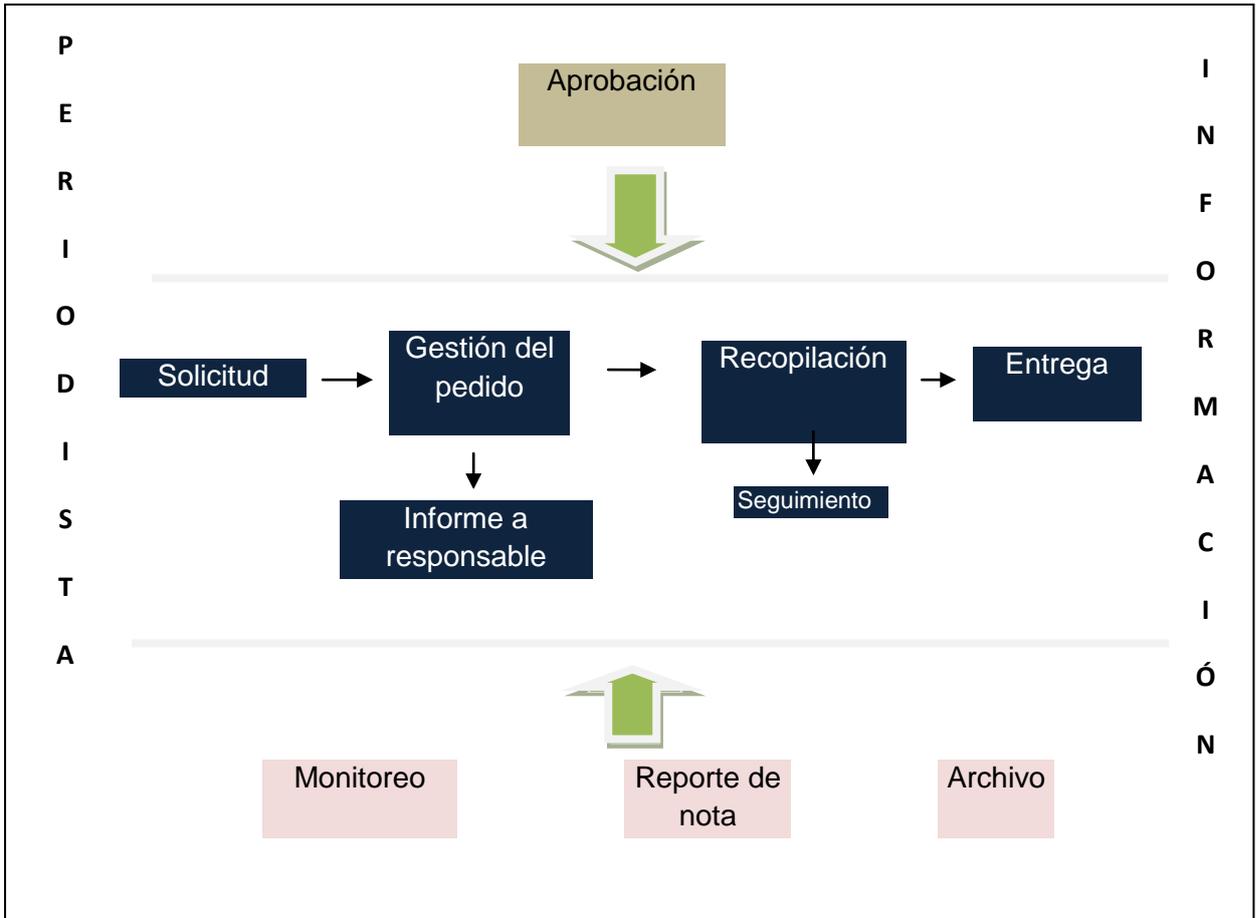
- Euskalit. (2012). *Gestión y mejora de los procesos*. Obtenido en: <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>. Consultado: 02/02/2013.
- Grupo Kaizen (2012) *Herramientas para el mejoramiento continuo*. Tomado de: http://www.grupokaizen.com/mck/herramientas_para_la_mejora_continua.pdf Consultado el: 05/02/2013
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). *Misión*. Tomado de: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/el-ministerio/>. Consultado: 02/10/2013.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). *Programas y Servicios*. Tomado de: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/programas-y-servicios/>. Consultado: 02/10/2013.
- Leofcovich, M. L. (2004). *Por qué es necesario aplicar la mejora continua*. Tomado de: <http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/040709174903.html>. Consultado: 02/08/2013.
- Obregón, C. (2012). *¿Cómo medir la Gestión Empresarial?*. Tomado de: http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion_A.pdf. Consultado: 02/02/2013.
- Pérez, S., & Ureña, A. (2001). *El enfoque basado en procesos.: Gestión de la calidad y reingeniería*. Obtenido en: <http://io.us.es/cio2001/cio-2001/cd/Art%C3%ADculos/UMA/UMA-2.htm>. Consultado: 08/08/2012.
- RelsEcu (2013) Fuente Institucional: Ministerio de Relaciones Laborales. Tomado de: <http://www.youtube.com/user/RelLaboralesEc>. Consultado el: 02/02/2013.
- @RelLaboralesEc (2013) Fuente Institucional: Ministerio de Relaciones Laborales. Tomado de: <http://www.twitter.com/#!/RelLaboralesEC> .Consultado el: 02/02/2013.
- RelacionesLaboralesEcuador (2013) Fuente Institucional: Ministerio de Relaciones Laborales. Tomado de: <http://www.facebook.com/RelacionesLaboralesEcuador>. Consultado el: 02/02/2013.
- Rellaborales (2013) Fuente Institucional: Ministerio de Relaciones Laborales. Tomado de: <http://flickr.com/photos/RelacionesLaboralesEcuador>. Consultado el: 02/02/2013

- Rey, D. (2010). *Todo sobre la gestión por proceso*. Tomado de: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>. Consultado: 08/08/2012.
- Valda, J. C. (2012). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Tomado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>. Consultado: 12/08/2012.

ANEXOS

ANEXO 1 A

Clasificación de los procesos para la difusión y acceso de información solicitada por los medios de comunicación



Elaboración: Autora

ANEXO 1B

MAPA DEL MACRO PROCESO			
	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDADES
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL		Solicitud de información	Visita página web de la institución (www.relacioneslaborales.gob.ec) para consultar el proceso.
			Envío mail con solicitud cumplimiento parámetros de la Institución.
		Gestión de la información	Revisión diaria de correo electrónico creado para la recepción de solicitudes de información.
			Reasignación de solicitud de información a la autoridad competente.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	Acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación		Preparación de respuesta.
			Socialización de la respuesta con el autoridad máxima.
			Autorización o disposición de la respuesta preparada.
		Entrega de la información	Envío de la respuesta
			Confirmación de recepción de respuesta.
			Monitoreo de la publicación
			Envío de la nota publicada a las autoridades.

Elaboración: Autora

ANEXO 2

MANUAL DE PROCESOS

UNIDAD: Dirección de Comunicación Social

OBJETIVO: Optimizar el tiempo y recursos dentro del proceso de acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación.

ALCANCE:

Inicio: Solicitud de información medio de comunicación.

Final: Entrega de la información solicitada por el medio de comunicación.

Meta: Pasar de doce días laborales a seis para la entrega de la información solicitada por los medios de comunicación.

RESPONSABLES:

Periodista:

- Cumplir con las directrices que establece la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales para solicitar información.

Directora de Comunicación Social:

- Nexos entre Dirección y Máxima autoridad.

Máxima autoridad:

- Dar las disposiciones sobre quién debe preparar la información solicitada por los medios de comunicación.
- Aprobar la información que se va a enviar al medio de comunicación.

Responsables de preparar la información:

- Recopilar la información con datos actuales.
- Enviar la respuesta a la Dirección de Comunicación Social para aprobación para de Ministro en el plazo establecido.

Relacionista pública:

- Revisar el correo electrónico creado para interactuar con los medios de comunicación.
- Ser nexo entre el periodista y la Institución.
- Dar seguimiento a todo el proceso desde la solicitud hasta la entrega de la información.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

N.	ENTRADA	DESTINATARIO	SECUENCIA	RECURSOS	INDICADOR
1	Visita página web	Relacionista pública Dirección de Comunicación Social	Periodista visita la página web www.relacioneslaborales.gob.ec para informarse sobre cómo solicitar información a la Institución.	Internet Computadora Correo institucional	Visitas al link que informa el proceso para solicitar información / solicitudes de información recibidas

2	Envío de mail	Relacionista pública	Envío del mail con los datos requeridos por el Ministerio de Relaciones Laborales.	Internet Computadora	Mail recibidos correctamente/ Total de pedidos de información recibidos
3	Revisión	Relacionista pública	Revisión de la cuenta de correo oficial en dos horarios: en la mañana y en la tarde. Lectura de los mails recibidos.	Internet Computadora Correo institucional	Mail recibidos correctamente/ Total de pedidos de información recibidos
4	Asignación responsable	Autoridad	Recibe mail autoridad. Prepara información de acuerdo a la solicitud planteada.	Internet Computadora Correo institucional	Número de mails reasignados a las autoridades/ número de mails con solicitudes

5	Información preparada	Ministro	Autoridad remite la información solicitada	Internet Computadora Correo institucional Matriz en word	Información preparada / mails solicitando preparación de información
6	Impresión de información preparada	Directora de Comunicación	Ministro revisa información. Analiza respuesta. Da su aprobación u observaciones.	Internet Computadora Correo institucional Matriz en word	Respuesta aprobadas / Respuestas presentadas
7	Aprobación de respuesta	Periodista	Directora da disposición a Relacionista pública. Relacionista pública remite mail con respuesta al periodista.	Internet Computadora	Respuesta aprobadas / Respuestas presentadas

			Se comunica con periodista vía telefónica para confirmar recepción de mail.	Correo institucional	
8	Recepción de información	Público	Recibe información.	Teléfono	Respuestas contestadas / Solicitudes de información
9	Publicación	Autoridades	Consulta periodista fecha tentativa de publicación. Da seguimiento a la publicación.	Internet Computadora Correo institucional	Respuestas enviada / informaciones publicadas
10	Monitoreo	Relacionista pública	Relacionista pública registra nota. Relacionista pública llena matriz elaborada para este fin.	Internet Computadora Correo institucional	Respuestas enviada / informaciones publicadas

11	Archivo	Autoridades	Archiva la nota por temática y área.	Internet Computadora Correo institucional	Informaciones difundidas / información archivada
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:					
INTERNOS: <ul style="list-style-type: none"> • Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Relaciones Laborales. • Ley Orgánica del servicio Público. 			EXTERNOS: <ul style="list-style-type: none"> • Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información Pública (LOTAIP). • Constitución de la República del Ecuador. 		

Elaboración: Autora

REGISTRO: Los formatos de los registros que se detallan a continuación deben ser llenados por los responsables:

SOLICITUD MEDIOS DE COMUNICACIÓN

RESPONSABLE: Periodista

FECHA:	
TEMA:	
ESPECIFICACIONES DE REQUERIMIENTO:	
NOMBRE	
TELÉFONO	
MAIL	
MEDIO	

MATRIZ ASIGNACIÓN DE SOLICITUDES DE INFORMACIÓN

RESPONSABLE: Relacionista pública

FECHA:	
TEMA:	
ESPECIFICACIONES DE REQUERIMIENTO:	
ANEXOS:	
PLAZO ENTREGA INFORMACIÓN:	
MEDIO:	

MONITOREO DE NOTICIAS DIFUNDIDAS

RESPONSABLE: Relacionista pública

REPORTE NOTICIAS DIFUNDIDAS MRL

ÁREA	NOTICIA	DATOS RELEVANTES	ENFOQUE DE NOTICIA	RÉPLICA EN MEDIOS			IMPLICACIONES MRL
				TV	RADIO	PRENSA/ELECTRÓNICOS	

Elaboración: Autora

ANEXO 3

MATRIZ DE INDICADORES									
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN									
PROCESO: Acceso y difusión de la información solicitada por los medios de comunicación									
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	ÁREAS INVOLUCRADAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META	FUENTE DE INFORMACIÓN	PERIODO DE EVALUACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	SEMÁROFO	OBSERVACIÓN
Socializar con los medios de comunicación el procedimiento para solicitar información	Dirección de Comunicación Social	Periodistas que solicitan información correctamente / total de pedidos de información recibidos	%	100%	Mail recibidos	Quincenal	Bimensual	6-8  3-5  1-2 	No existe en este momento una unidad
Dar contestación a todos los pedidos de	Dirección de Comunicación Social	Número de solicitudes recibidas / solicitudes	%	100%	Solicitudes recibidas y contestadas	Quincenal	Bimensual	6-8  3-5 	

información recibidos	Autoridad asignada	contestadas						1-2 	de medida.
Incentivar que las autoridades contesten a todos los mail de solicitud de información enviados	Dirección de Comunicación Social Autoridad asignada para dar contestación al pedido de información	Número de mail enviados a las autoridades con el requerimiento de información / número de mail contestados por las autoridades	%	100%	Matrices enviadas	Quincenal	Bimensual	6-8  3-5  1-2 	Para los datos del semáforo se toma como línea de base el número de mail que recibe la Dirección de Comunicación Social el cual va de seis a ochos semanales.
Monitorear la información que publican los medios de comunicación en base a la	Dirección de Comunicación Social	Respuestas enviadas por el Ministerio de Relaciones Laborales / notas publicadas en los	%	100%	Solicitudes contestadas	Quincenal	Bimensual	6-8  3-5  1-2 	

información enviada por la Institución		medios de comunicación							
--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Elaboración: Autora

ANEXO 4



ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

Estimado (a): la presente encuesta tiene como objetivo estudiar y analizar la gestión de procesos en la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales. Los datos recopilados con fines académicos sustentarán la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Agradecemos el tiempo que se tomará para completar la siguiente encuesta.

Con la información obtenida de las encuestas y la investigación en sí se busca proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el acceso y difusión de información solicitada por los diferentes medios de comunicación.

Su aporte nos permitirá determinar el grado de conocimiento que existe entre los funcionarios de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales respecto al proceso de difusión y acceso de la información solicitada por los medios de comunicación.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, marque con una x una opción por cada pregunta.

Cargo: _____

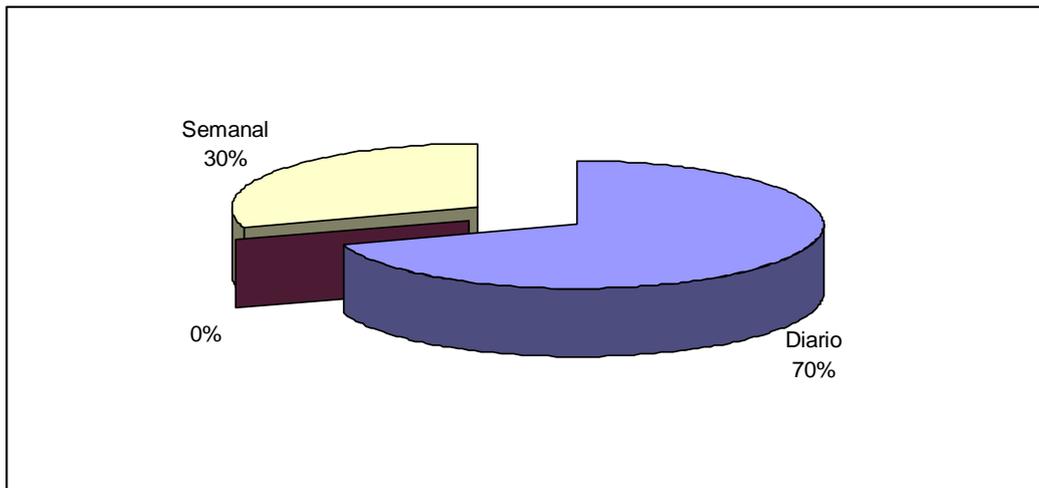
- ¿Con qué frecuencia, solicitan información al Ministerio de Relaciones Laborales los medios de comunicación?
Diario Semanal Quincenal Mensual
- ¿Conoce el procedimiento una vez los medios de comunicación ingresan una solicitud de información al Ministerio de Relaciones Laborales?
Si No Parcialmente
- ¿Considera que el procedimiento se encuentran debidamente documentado?
Si No Desconoce
- ¿A quién direcciona los pedidos de información que recibe por parte de los medios de información?
Directora Asistente Relacionista Pública
- ¿Qué función desempeña dentro del proceso de difusión y acceso a la información solicitada por los medios de comunicación?
Operativa De apoyo Ninguna
- ¿Considera que las directrices dadas en su Dirección son más que suficientes para direccionar los pedidos de información solicitados por los medios de comunicación?
Si No Parcialmente
- ¿Conoce el tiempo que estipula la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información para contestar los requerimientos de información que solicitan los medios de comunicación?
Si No Parcialmente
- ¿La comunicación que mantienen con los funcionarios de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales es?
Muy buena Buena Regular

ANEXO 4A

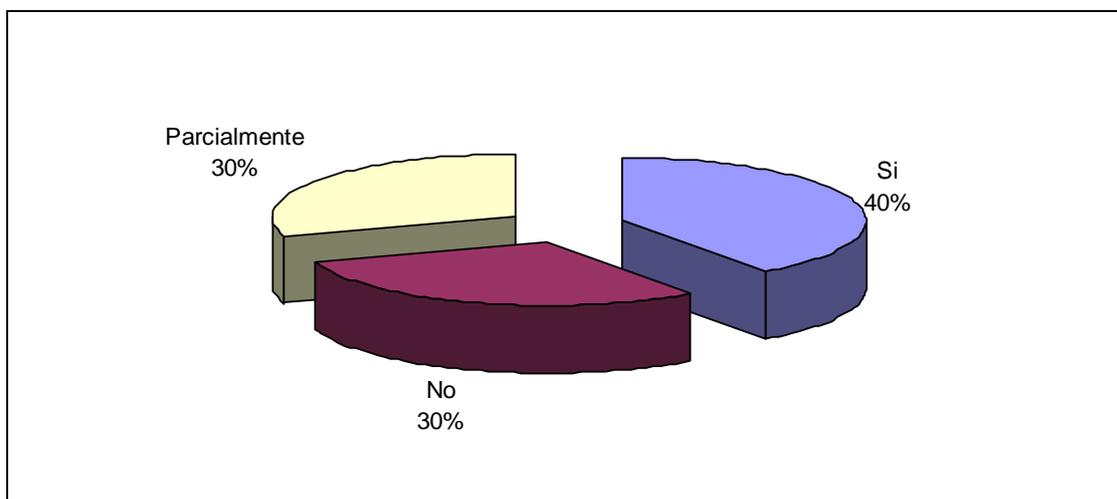
RESULTADOS ENCUESTA FUNCIONARIOS DIRCOM

Número de encuestas aplicadas: 10.

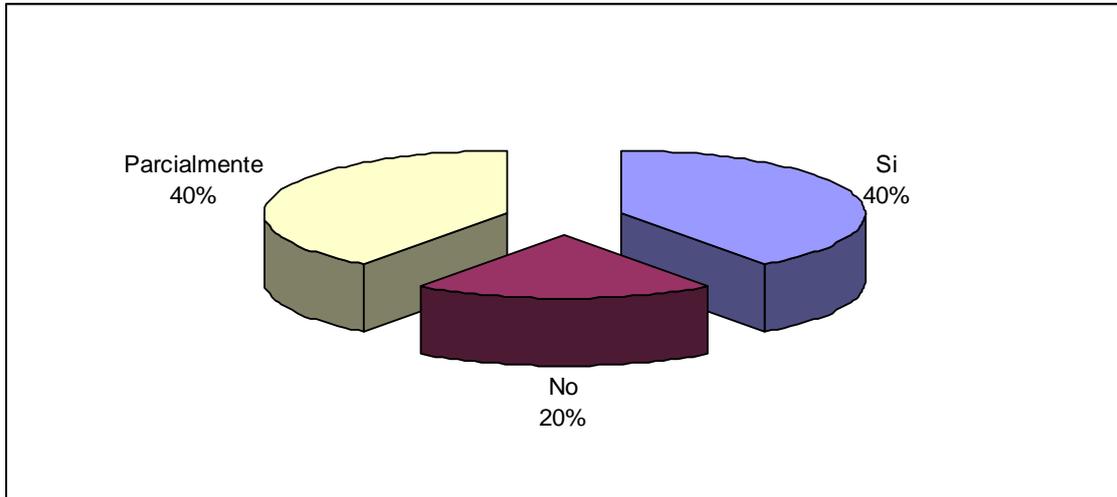
1.¿Con qué frecuencia, solicitan información al Ministerio de Relaciones Laborales los medios de comunicación?



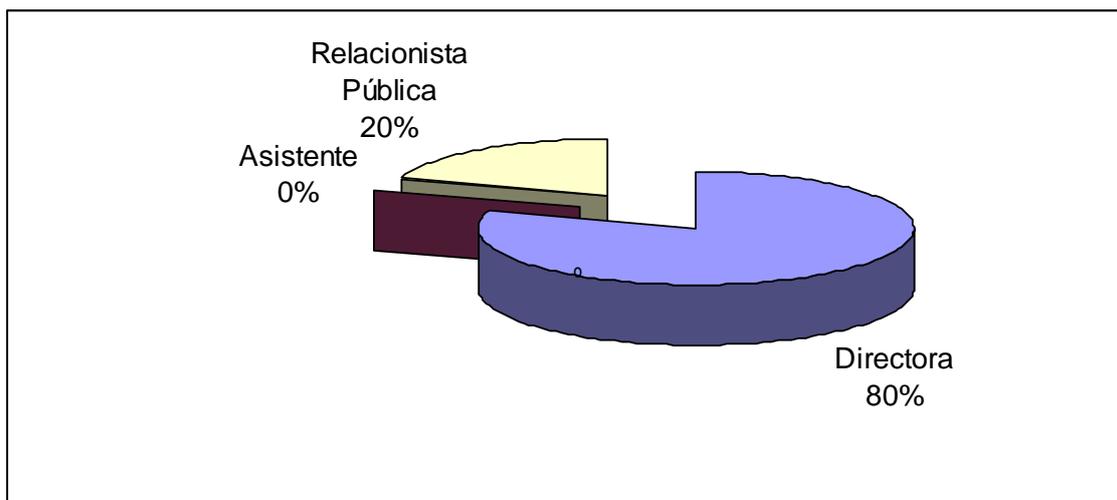
2.¿Conoce el procedimiento una vez los medios de comunicación social ingresan una solicitud de información al Ministerio de Relaciones Laborales?



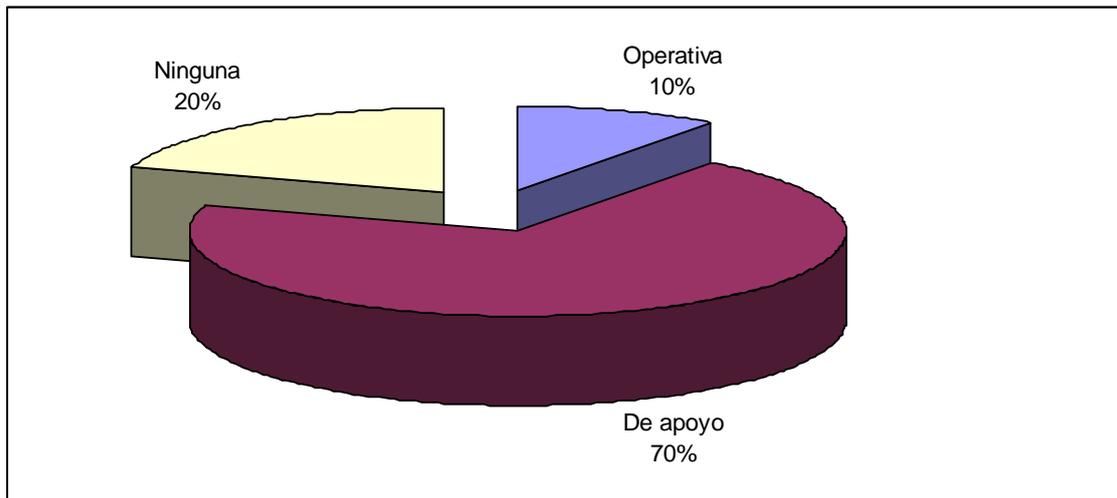
3. ¿Considera que el procedimiento se encuentra debidamente documentado?



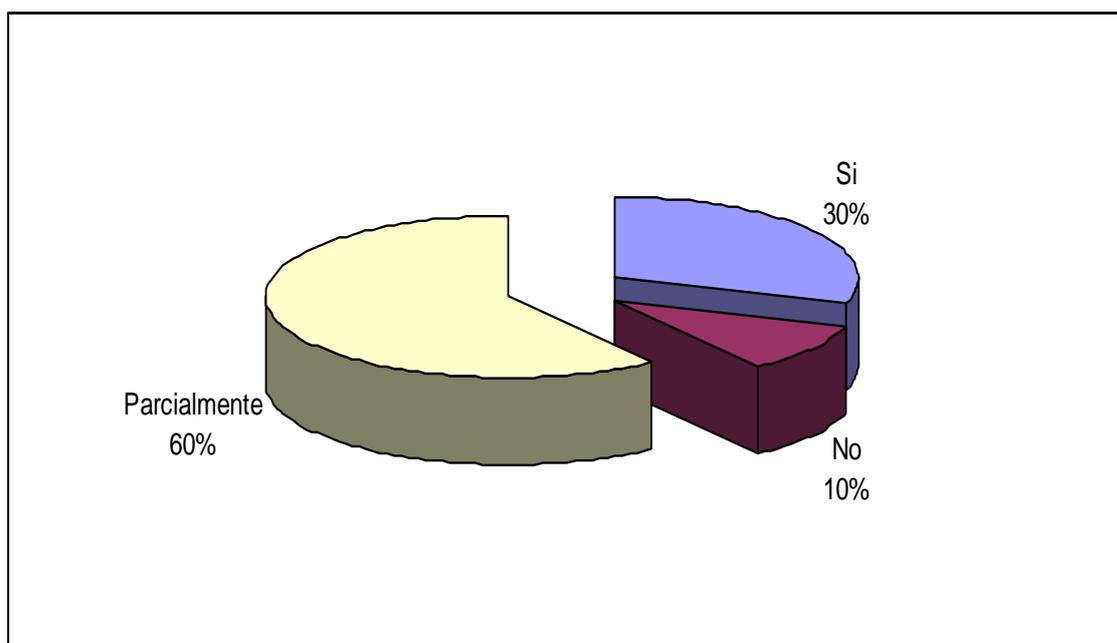
4. ¿A quién direcciona los pedidos de información que recibe por parte de los medios de comunicación?



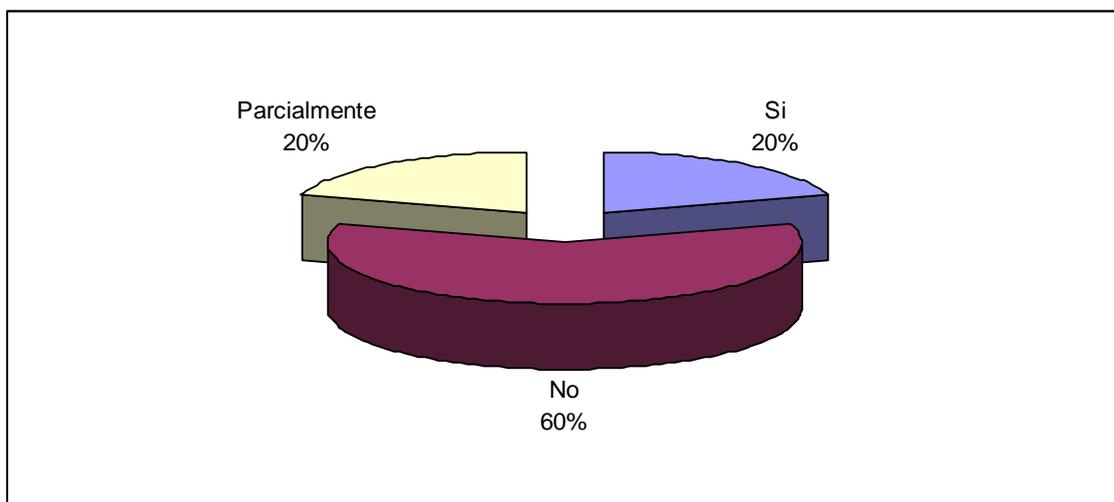
5. ¿Qué función desempeña dentro del proceso de difusión y acceso a la información solicitada por los medios de comunicación?



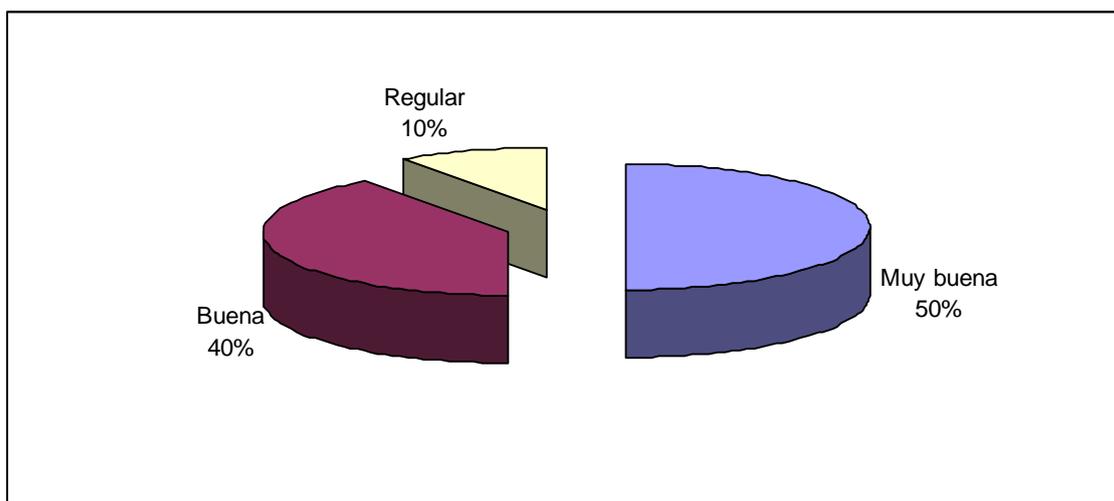
6. ¿Considera que las directrices dadas en su Dirección son más que suficientes para direccionar los pedidos de información solicitados por los medios de comunicación?



7. ¿Conoce el tiempo que estipula la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información para contestar los requerimientos de información que solicitan los medios de comunicación?



8. ¿La comunicación que mantiene con los funcionarios de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales es?



ANEXO 5



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA DIRIGIDA AUTORIDADES MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

Estimado (a): la presente encuesta tiene como objetivo estudiar y analizar la gestión de procesos en la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales. Los datos recopilados con fines académicos sustentarán la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Agradecemos el tiempo que se tomará para completar la siguiente encuesta.

Con la información obtenida de las encuestas y la investigación en sí se busca proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el acceso y difusión de información solicitada por los diferentes medios de comunicación.

Su aporte nos permitirá determinar el grado de conocimiento, plazo y procedimiento que emplean las autoridades del Ministerio de Relaciones Laborales para dar contestación a los requerimientos de información solicitados por los periodistas de medios de comunicación al Ministerio a través de la Dirección de Comunicación Social.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, marque con una x una opción por cada pregunta.

Cargo: _____

1. ¿Con qué frecuencia le solicita la Dirección de Comunicación Social preparar información para dar respuesta a los pedidos de información de los medios de comunicación?

Diario Semanal Quincenal Mensual

2. ¿La información que le solicitan guardan relación con la el tema que usted maneja dentro de la Institución?

Si Parcialmente No

3. ¿Con qué frecuencia contesta los requerimientos de información solicitados por la Dirección de Comunicación Social?

Diario Semanal Quincenal Mensual

4. ¿Conoce el tiempo que estipula la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información para contestar los requerimientos de información que solicitan los medios de comunicación?

Si Parcialmente No

5. ¿Cuál es el medio más utilizado para el envío de información solicitada por la Dirección de Comunicación Social?

Correo Oficio Otro

Especifique.....

6. ¿La Dirección de Comunicación Social ha socializado el procedimiento que sigue para dar contestación a los requerimientos de información solicitados por los medios de comunicación?

Si Parcialmente No

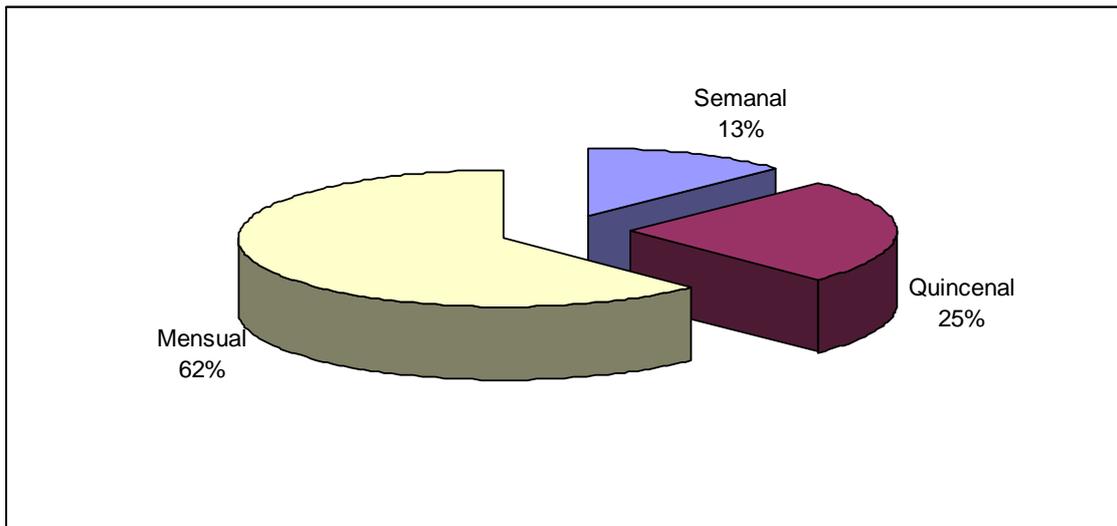
7. ¿La comunicación que existe entre la Dirección de Comunicación Social con su Dirección es?

Muy buena Buena Regular

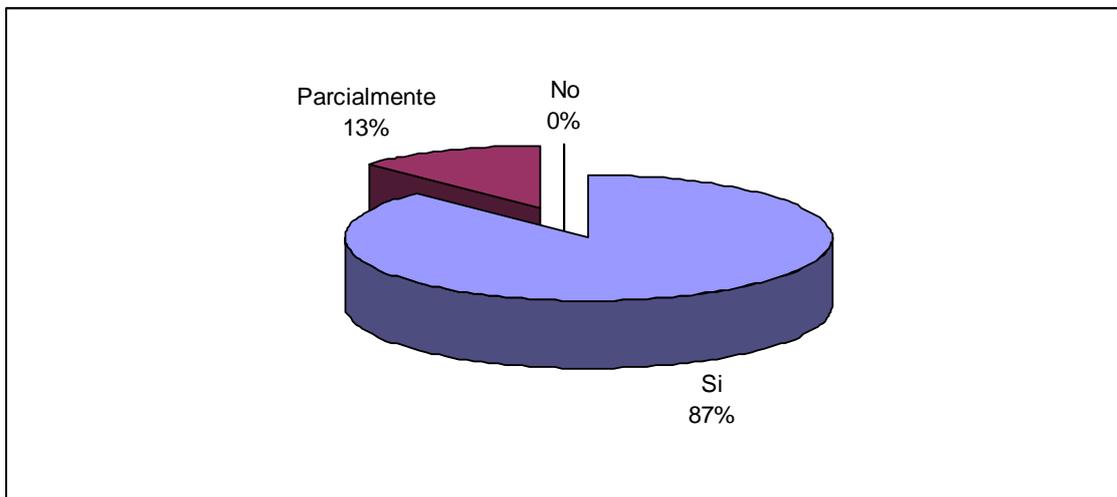
ANEXO 5A

RESULTADOS ENCUESTA AUTORIDADES

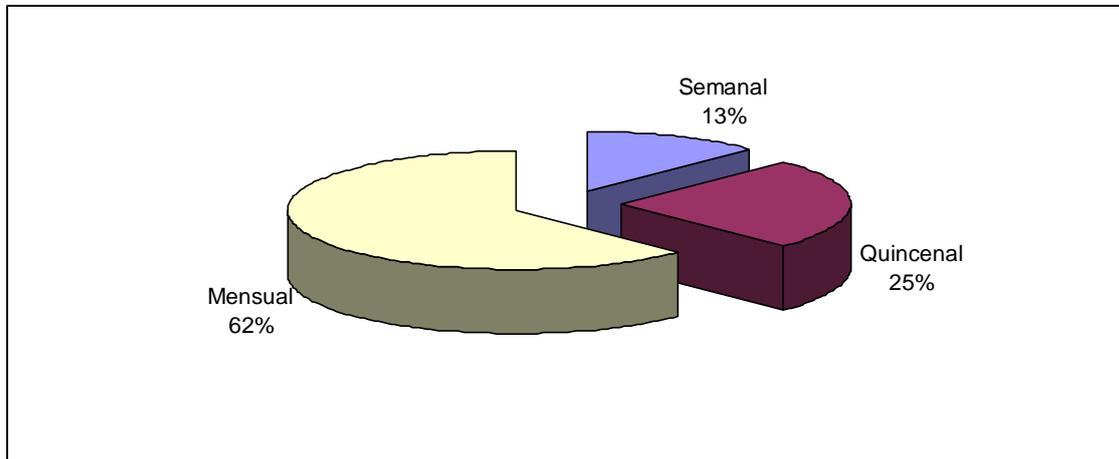
1. ¿Con qué frecuencia le solicita la Dirección de Comunicación Social preparar información para dar respuesta a los pedidos de información de los medios de comunicación?



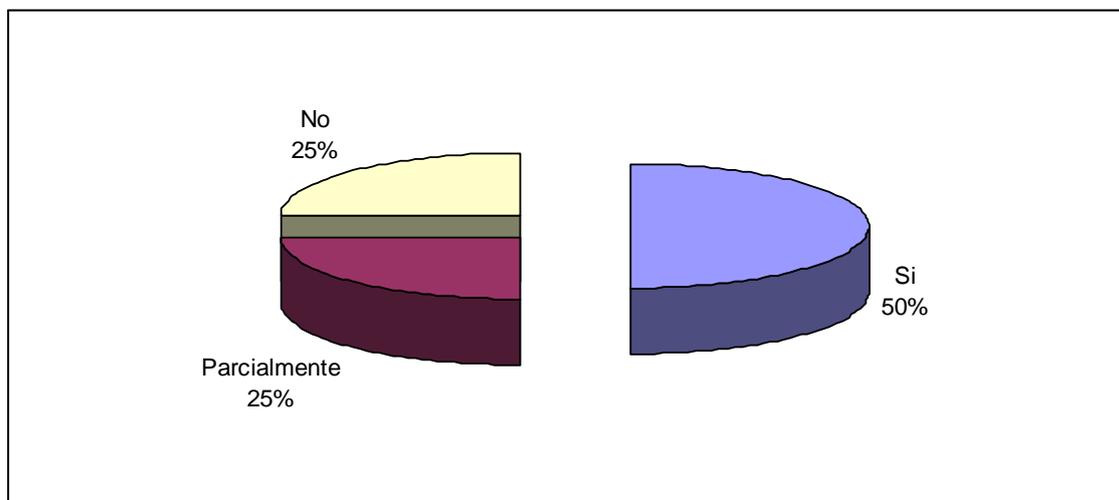
2. ¿La información que le solicitan guarda relación con el tema que usted maneja dentro de la Institución?



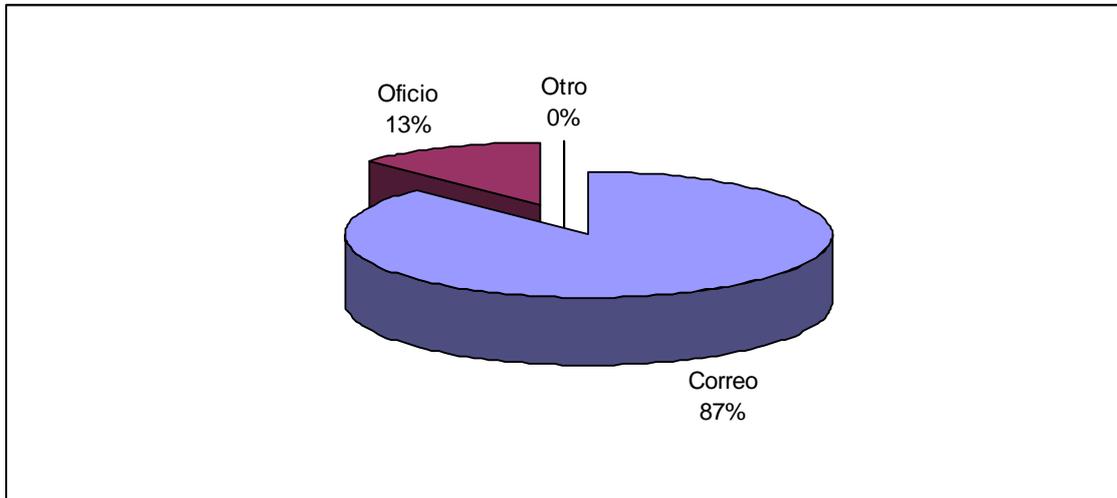
3. ¿Con qué frecuencia contesta los requerimientos de información solicitados por la Dirección de Comunicación Social?



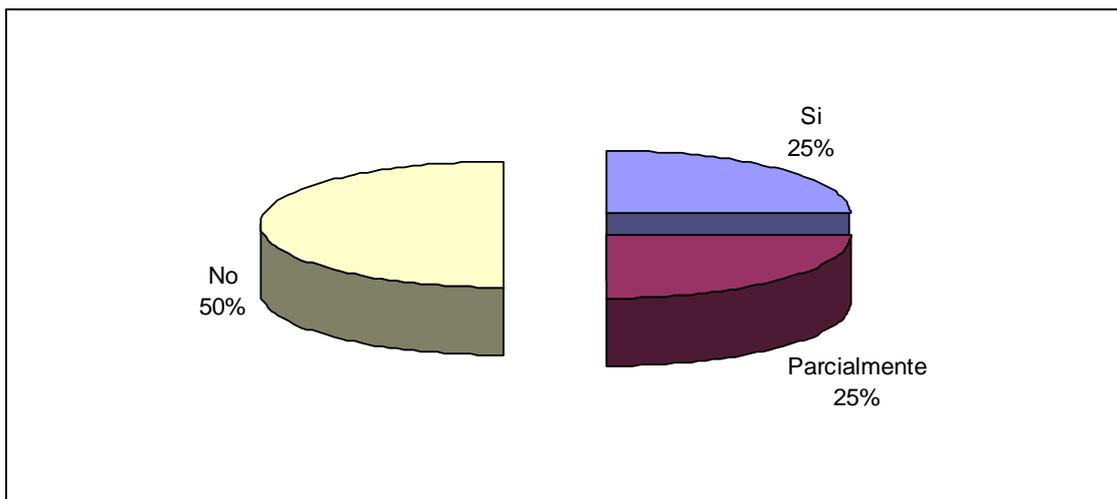
4. ¿Conoce el tiempo que estipula la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información para contestar los requerimientos de información que solicitan los medios de comunicación?



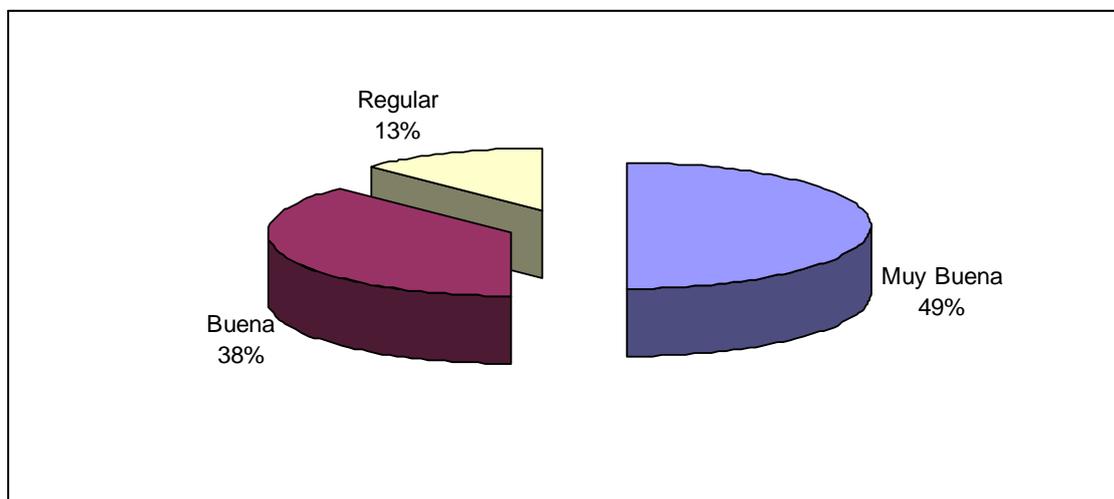
5.¿Cuál es el medio más utilizado para el envío de información solicitada por la Dirección de Comunicación Social?



6.¿La Dirección de Comunicación Social ha socializado el procedimiento que sigue para dar contestación a los requerimientos de información solicitados por los medios de comunicación?



7. ¿La comunicación que existe entre la Dirección de Comunicación Social con su Dirección es?



ANEXO 6



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA DIRIGIDA A PERIODISTAS MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCAL

Estimado (a): la presente encuesta tiene como objetivo estudiar y analizar la gestión de procesos en la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Laborales. Los datos recopilados con fines académicos sustentarán la tesis de la Maestría en Gestión Empresarial. Agradecemos el tiempo que se tomará para completar la siguiente encuesta.

Con la información obtenida de las encuestas y la investigación en sí se busca proponer un modelo de gestión por procesos que permita mejorar la calidad en el acceso y difusión de información solicitada por los diferentes medios de comunicación.

Su aporte nos permitirá determinar el grado de conocimiento y satisfacción que existe en el proceso de acceso y difusión de la información solicitada por los periodistas de medios de comunicación al Ministerio a través de la Dirección de Comunicación Social.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, marque con una x una opción por cada pregunta.

Tipo de medio de comunicación: _____

Nombre del medio de comunicación: _____

1. ¿Con qué frecuencia solicita información al Ministerio de Relaciones Laborales?

Diario Semanal Quincenal Mensual

2. ¿Conoce el procedimiento para solicitar la información que usted requiere?

Si No Parcialmente

3. ¿El Ministerio de Relaciones Laborales ha socializado el procedimiento para realizar solicitudes de información?

Si No Parcialmente

4. ¿En qué tiempo recibe respuesta a sus requerimientos de información?

Diario Semanal Quincenal Mensual

4. ¿Considera que la entrega de información a sus pedidos es?

Oportuna Poco oportuna Regular

5. ¿La información que recibe contempla el requerimiento inicial?

Si No Parcialmente

6. ¿Conoce el tiempo que estipula la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información para contestar los requerimientos de información que solicitan los medios de comunicación?

Si No Parcialmente

7. Para socializar el procedimiento de solicitud de información ¿cuál considera usted sería el mejor medio?

Mail Página web Otro

8. ¿Tiene un contacto dentro de la Dirección de Comunicación Social al cual dirigirse para solicitar información?

Si No

En qué caso de contestar sí, por favor escriba el cargo que desempeña su contacto _____

Especifique.....

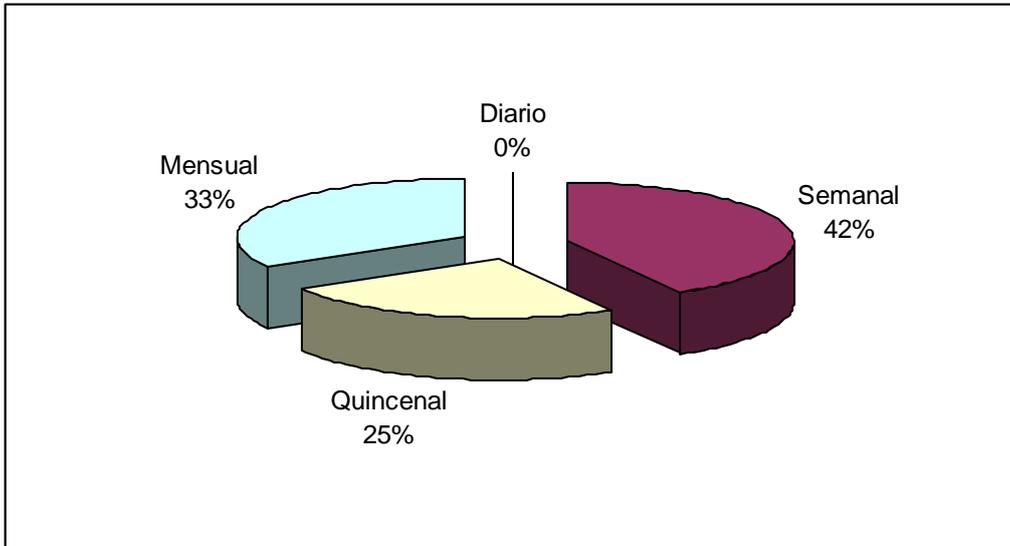
9. ¿La comunicación que mantiene con la Dirección de Comunicación Social es?

Muy Buena Buena Regular

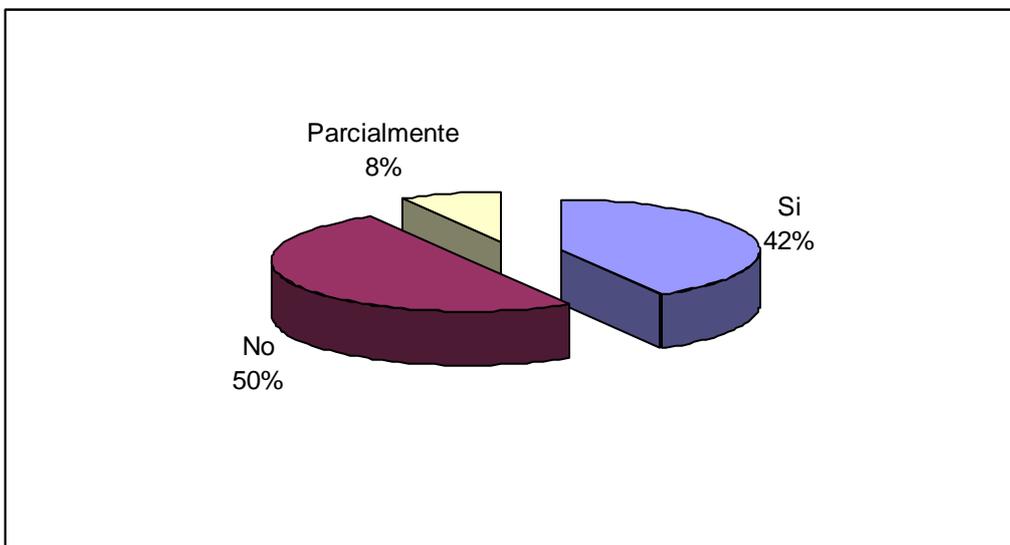
ANEXO 6A

RESULTADOS ENCUESTAS PERIODISTAS

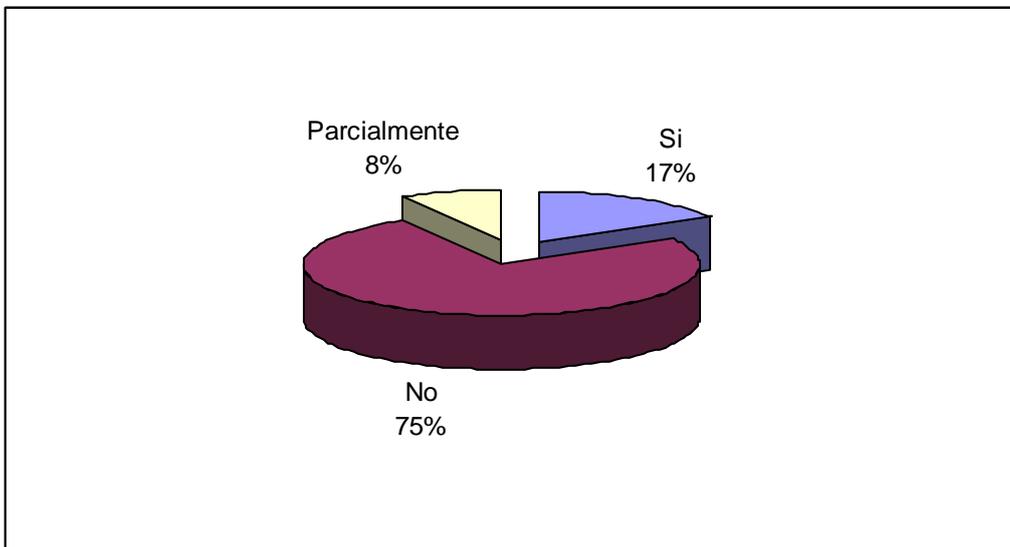
1. ¿Con qué frecuencia solicita información al Ministerio de Relaciones Laborales?



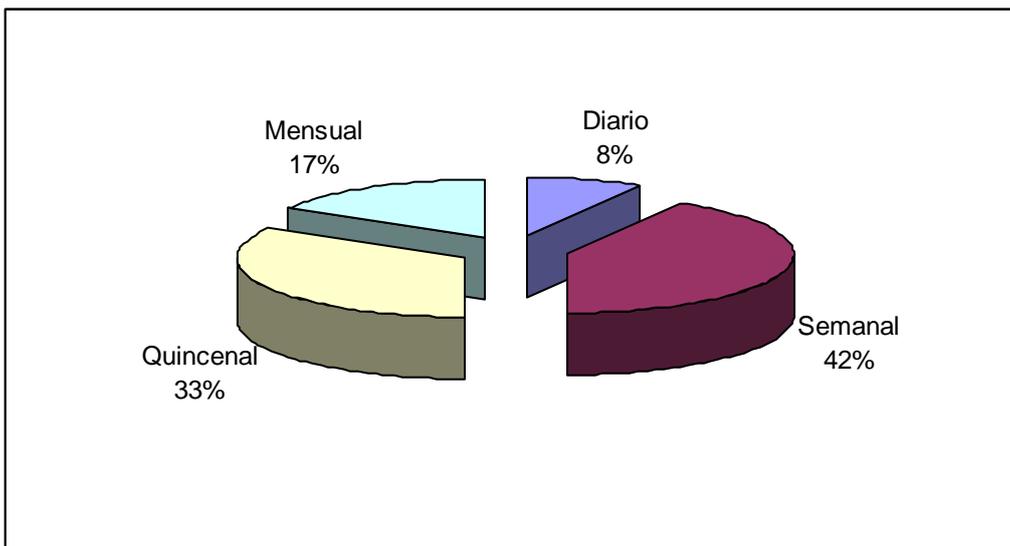
2. ¿Conoce el procedimiento para solicitar la información que usted requiere?



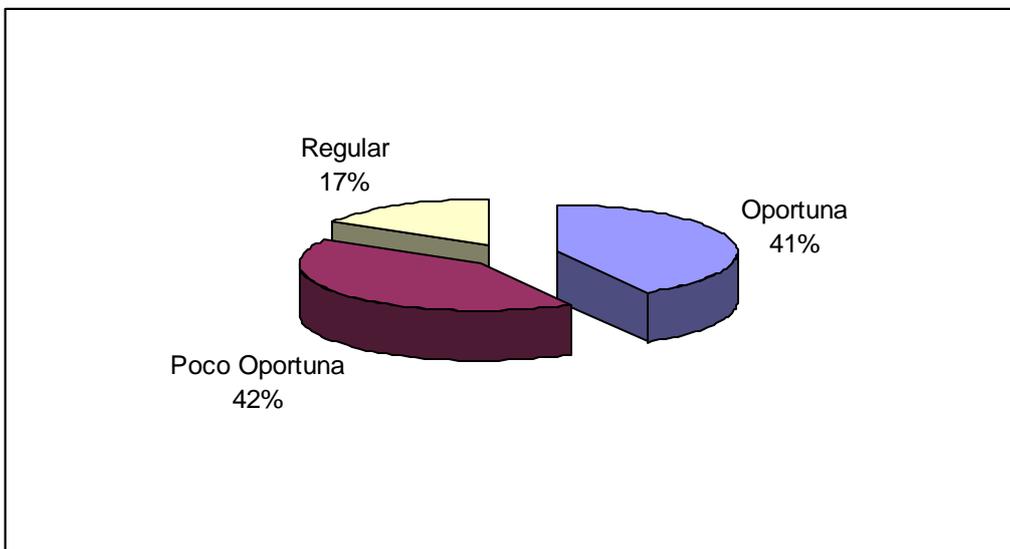
3.¿El Ministerio de Relaciones Laborales ha socializado el procedimiento para realizar solicitudes de información?



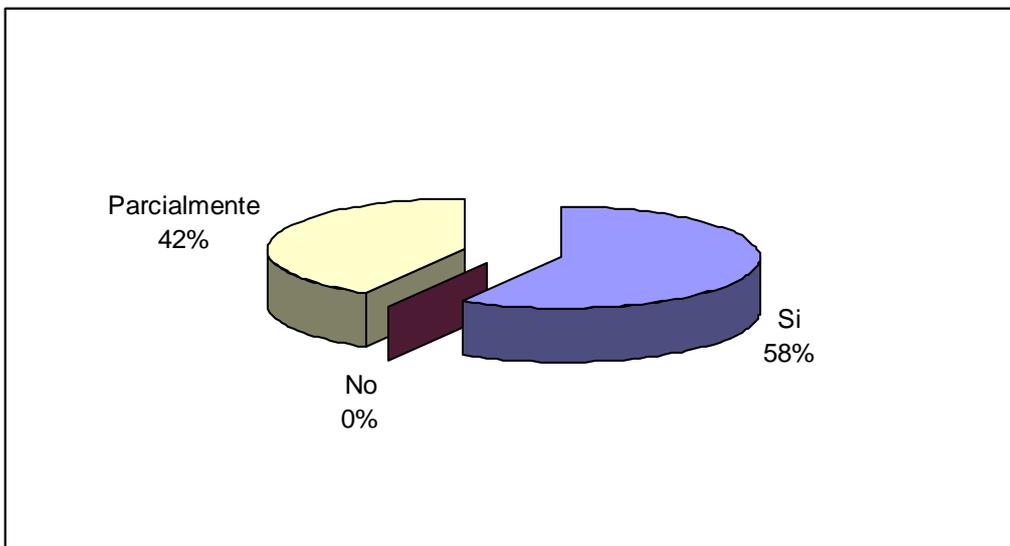
4.¿En qué tiempo recibe respuesta a sus requerimientos de información?



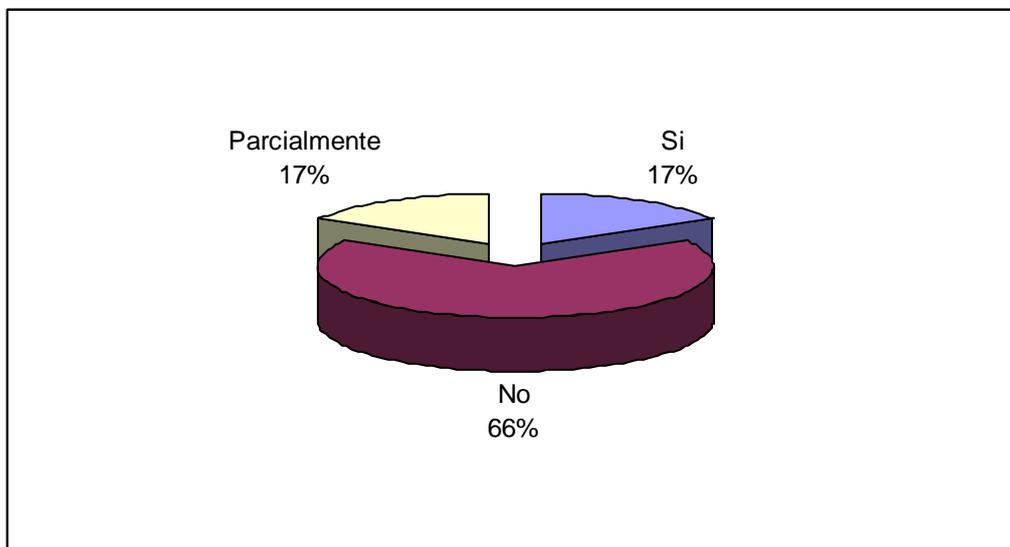
5. ¿Considera que la entrega de la información a sus pedidos es?



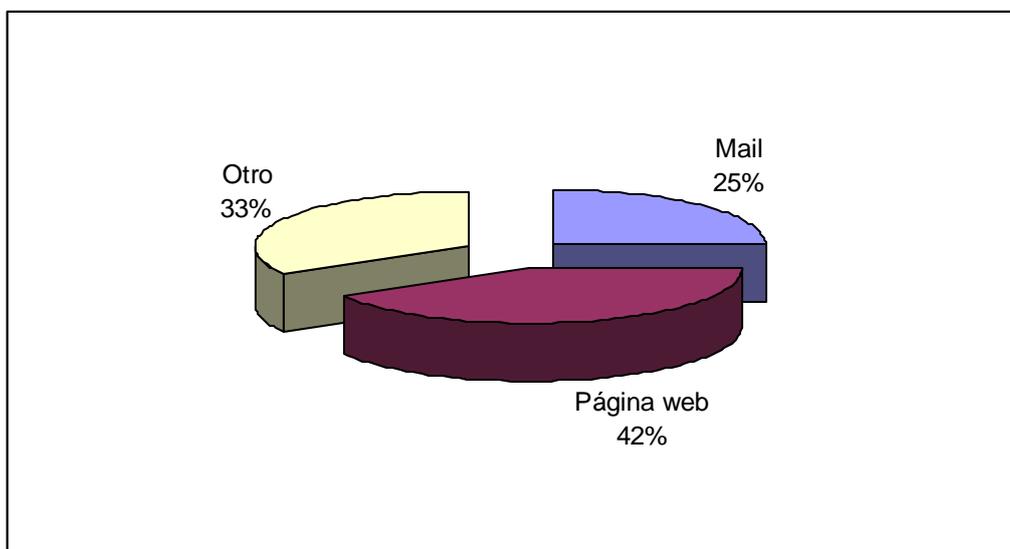
6. ¿La información que recibe contempla el requerimiento inicial?



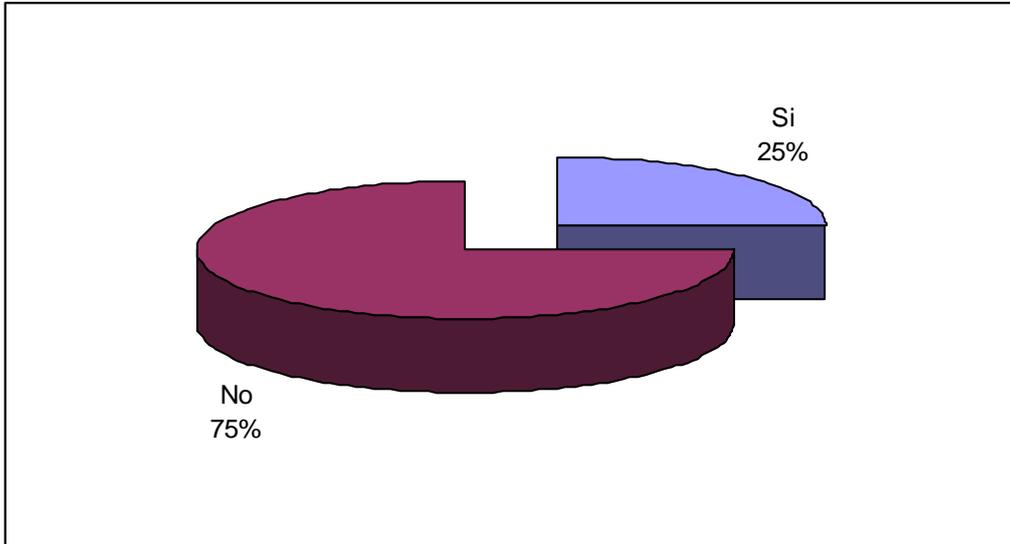
7.¿Conoce el tiempo que estipula la Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información que solicitan los medios de comunicación?



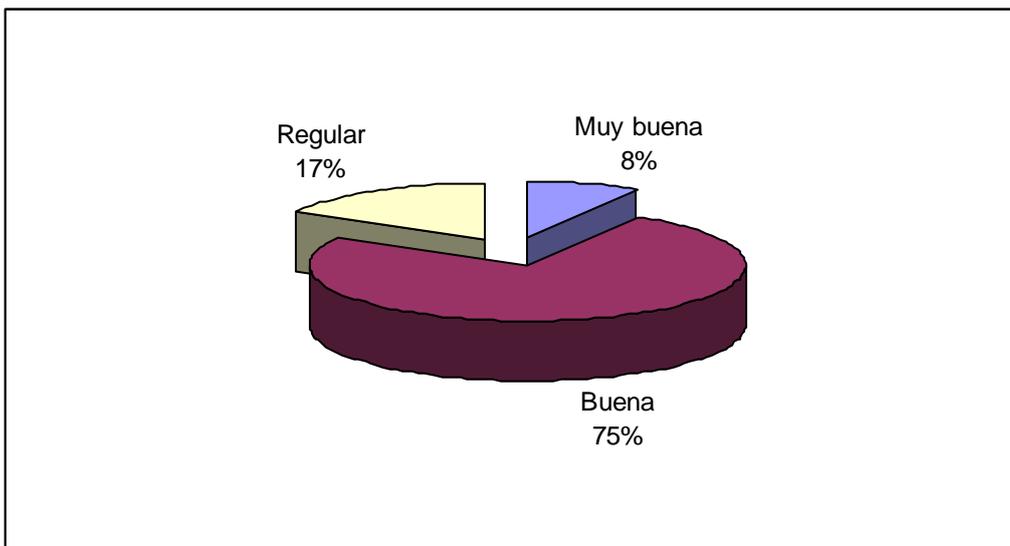
8. Para solicitar el procedimiento de solicitud de información ¿cuál considera usted sería el mejor medio?



9.¿Tiene un contacto dentro de la Dirección de Comunicación Social al cual dirigirse para solicitar información?



10.¿La comunicación que mantiene con la Dirección de Comunicación Social es?



ANEXO 7

RESUMEN ESTADÍSTICO DEL N° DE ESTACIONES DE TELEVISIÓN ABIERTA AUTORIZADAS EN EL ÁMBITO NACIONAL, POR PROVINCIAS

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
RESUMEN ESTADÍSTICO DEL N° DE ESTACIONES DE TELEVISIÓN ABIERTA
AUTORIZADAS EN EL ÁMBITO NACIONAL, POR PROVINCIAS

SITUACIÓN AL 31-ENE-2013

Provincias	Televisión Abierta				Total Televisión abierta
	VHF	UHF	Matriz	Repetidora	
Azuay	19	12	3	28	31
Bolívar	8	4	1	11	12
Cañar	8	10	2	16	18
Carahí	11	12	1	22	23
Chimborazo	16	10	2	24	26
Colopaxi	7	6	4	9	13
El Oro	9	11	3	17	20
Esmeraldas	7	21	5	23	28
Galápagos	12	17	3	26	29
Guayas	11	24	22	13	35
Imbabura	9	10	3	16	19
Loja	21	10	4	27	31
Los Ríos	11	14	4	21	25
Manabí	14	21	5	30	35
Morona Santiago	13	13	1	25	26
Napo	10	8	1	17	18
Orellana		6		6	6
Pactaza	7	5	1	11	12
Pichincha	14	23	22	15	37
Santa Elena	8	11	2	17	19
Santo Domingo	6	11	6	11	17
Sucumbioc	11	5	2	14	16
Tungurahua	9	13	3	19	22
Zamora Chinoche	17	5	1	21	22
TOTAL:	268	282	101	489	640
PORCENTAJE	48%	52%	19%	81%	100%

SERVICIO	N° ESTACIONES	%
VHF	268	48%
UHF	282	52%
TOTAL	640	100%

Nota: Se incluyen estaciones de Televisión Digital Terrestre Estandar ISDBT-b, autorizadas por el CONATEL



SERVICIO	N° ESTACIONES	%
Matriz	101	19%
Repetidora	489	81%
TOTAL	640	100%



ANEXO 8

RESUMEN ESTADÍSTICO DE TIPOS DE CATEGORIAS DE ESTACIONES DE RADIODIFUSIÓN SONORA AUTORIZADAS EN EL ÁMBITO NACIONAL, POR PROVINCIAS

SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

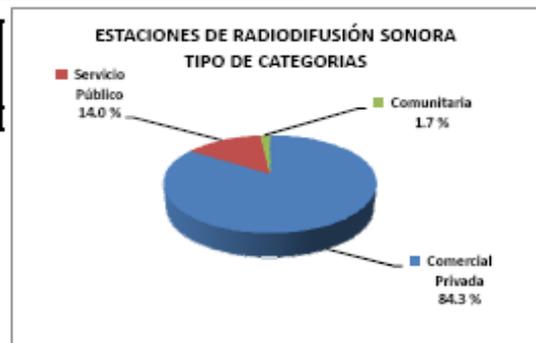
RESUMEN ESTADÍSTICO DE TIPOS DE CATEGORIAS DE ESTACIONES DE RADIODIFUSIÓN SONORA AUTORIZADAS EN EL ÁMBITO NACIONAL, POR PROVINCIAS

SITUACIÓN AL 31-ENE-2012

Provincias	CATEGORÍAS DE ESTACIONES DE RADIODIFUSIÓN SONORA (OC, AM, FM)			Total Radiodifusión Sonora	Porcentaje de estaciones Comercial Privada
	Comercial Privada	Servicio Público	Comunitarias		
AZUAY	82	10		92	89,1%
BOLIVAR	18	4	4	26	69,2%
CAÑAR	34	2		36	94,4%
CARCHI	27	7		34	79,4%
CHIMBORAZO	56	10		66	84,8%
COTOPAXI	21	2		23	91,3%
EL ORO	60	5		65	92,3%
ESMERALDAS	36	8	2	46	78,3%
GALAPAGOS	11	5		16	68,8%
GUAYAS	95	5		100	95,0%
IMBABURA	38	8	2	48	79,2%
LOJA	65	6		71	91,5%
LOS RIOS	36	3		39	92,3%
MANABI	71	16		87	81,6%
MORONA SANTIAGO	26	10	2	38	68,4%
NAPO	18	6		24	75,0%
ORELLANA	11	4	1	16	68,8%
PASTAZA	13	5	6	24	54,2%
PICHINCHA	80	16		96	83,3%
SANTA ELENA	46	3		49	93,9%
SANTO DOMINGO DE LOS TS...	35	6	1	42	83,3%
SUCUMBIOS	19	9	2	30	63,3%
TUNGURAHUA	52	4		56	92,9%
ZAMORA CHINCHIPE	13	6		19	68,4%
TOTAL:	963	160	20	1143	
PORCENTAJE	84,3%	14,0%	1,7%	100,0%	

Nota: Se contabiliza las estaciones matrices y repetidoras de radiodifusión sonora de Onda Corta (OC), Amplitud Modulada (AM) y Frecuencia Modulada (FM)

Categoría de estación	N° ESTACIONES	%
Comercial Privada	963	84,3%
Servicio Público	160	14,0%
Comunitarias	20	1,7%
TOTAL	1143	100,0%



ANEXO 9

ARTÍCULO DIARIO LA HORA

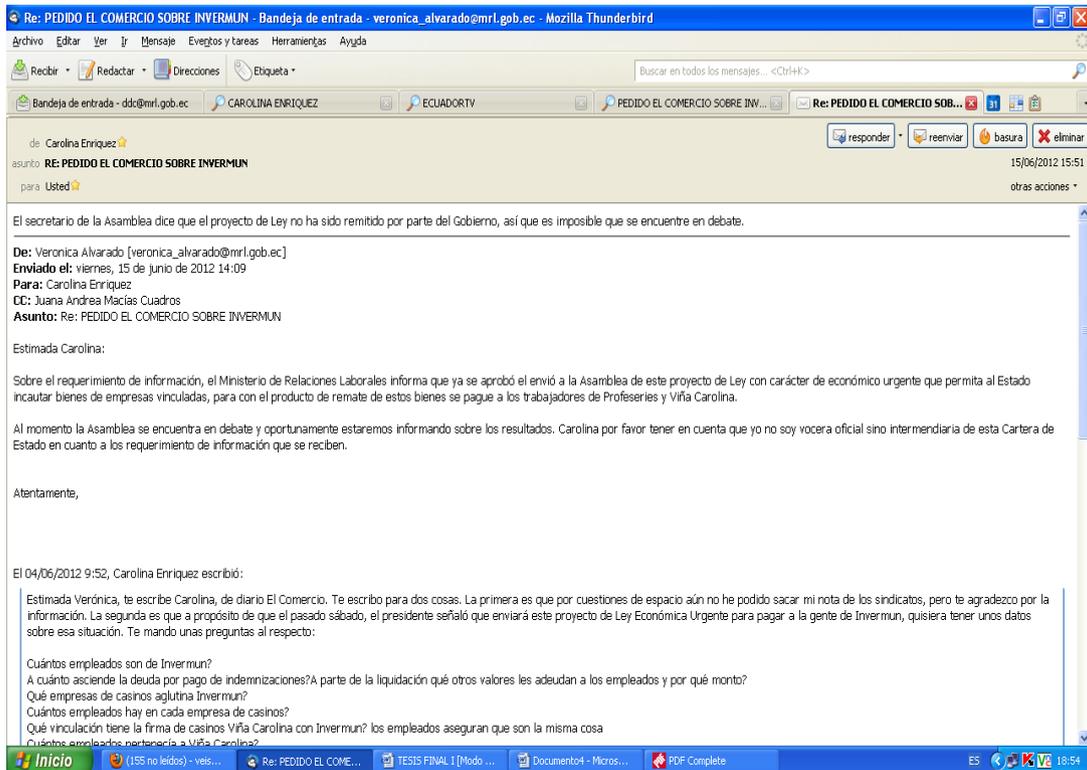


(Diario La Hora, 2013)

ANEXO 10

EJEMPLOS PEDIDOS DE INFORMACIÓN

Diario El Comercio:



Ecuador Tv:

