

# 38

Fecha de presentación: mayo, 2024  
Fecha de aceptación: septiembre, 2024  
Fecha de publicación: octubre, 2024

## GESTIÓN DE PROCESOS

EN CONTRIBUCIÓN A LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE ECUADOR

### PROCESS MANAGEMENT IN CONTRIBUTION TO THE QUALITY OF PUBLIC INSTITUTIONS IN ECUADOR

Martha Alemania Plaza Vásquez <sup>1</sup>

Email: [p7002285052@ucvvirtual.edu.pe](mailto:p7002285052@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9994-2393>

Cecilia Teresita de Jesús Carbajal Llauce <sup>1</sup>

Email: [cllaucect@ucvvirtual.edu.pe](mailto:cllaucect@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1162-8755>

Nérida Isabel Rodríguez de Peña <sup>1</sup>

Email: [nrodriguezdp@ucvvirtual.edu.ec](mailto:nrodriguezdp@ucvvirtual.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8508-9096>

Evis Lizett Diéguez Matellán <sup>2\*</sup>

Email: [evis.dieguez@espam.edu.ec](mailto:evis.dieguez@espam.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1752-2668>

<sup>1</sup> Dirección Distrital 12D01 Baba – Babahoyo – Montalvo – Educación, Ecuador.

<sup>2</sup> Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador.

\*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Plaza Vásquez, M. A., Carbajal Llauce, C. T., Rodríguez de Peña, N. I. & Diéguez Matellán, E. L. (2024). Gestión de procesos en contribución a la calidad de las instituciones públicas de Ecuador. *Universidad y Sociedad* 16(S1), 315-324.

#### RESUMEN

El Estado ecuatoriano ha trazado políticas con la intención de garantizar la entrega de servicios de excelencia en todas las entidades estatales. La investigación se desarrolla en la Dirección Distrital de Educación de Babahoyo con el objetivo de realizar la mejora del proceso de atención ciudadana. La investigación posee un enfoque cuantitativo, con tipo experimental, transversal y aplicada. Se utilizan métodos teóricos de investigación para determinar las tendencias de la gestión por procesos y sus particularidades en las instalaciones públicas; métodos empíricos para el diagnóstico y el desarrollo de los procesos de mejora (observación, revisión documental, entrevista y trabajo de expertos) y matemáticos en el diseño y evaluación de la propuesta. Se desarrolla una estrategia de formación y se implementa por un proceso de formación-acción. Se convocan a especialistas externos, se comprueba su experticia, seleccionando aquellos con más posibilidades. Los resultados alcanzados son comprobados con el método Torgeson para evaluar el consenso del equipo en que la propuesta logra una formación adecuada, mejoras en el proceso, cambios favorables en la cultura y resultados positivos en la satisfacción de los clientes, lo que aporta, existencia de consenso y que las variables analizadas son **absolutamente esenciales**.

**Palabras clave:** Gestión por proceso, Instituciones públicas, Estrategia de formación, Formación- acción.

#### ABSTRACT

The Ecuadorian State has outlined policies with the intention of guaranteeing the delivery of excellent services in all state entities. The research is carried out in the Babahoyo District Education Directorate with the objective of improving the citizen service process. The research has a quantitative approach, with an experimental, transversal and applied type. Theoretical research methods are used to determine the trends of process management and its particularities in public facilities; empirical methods for the diagnosis and development of improvement processes (observation, documentary review, interview and expert work) and mathematical methods in the design and evaluation of the proposal. A training

strategy is developed and implemented through a training-action process. External specialists are summoned, their expertise is checked, selecting those with the most possibilities. The results achieved are verified with the Torgeson method to evaluate the team's consensus that the proposal achieves adequate training, improvements in the process, favorable changes in the culture and positive results in customer satisfaction, which contributes, existence of consensus and that the variables analyzed are absolutely essential.

**Keywords:** Management by process, Public institutions, Training strategy, Training– action.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del accionar con efectividad en el sector público es una necesidad imperiosa. La CEPAL en el 2020 expone las dificultosas posiciones económicas que presentan los países de América Latina y el Caribe y que han impuesto un retroceso en los niveles de su gestión pública. Sin embargo, estas problemáticas no afloran solo por los limitados recursos disponibles. Es conocido que la introducción de la innovación por medio de las herramientas de gestión es asumida por el sector público mucho después de las industrias armamentísticas y el sector privado en general (Pomaquero et al., 2023).

Acerca de similar situación, el Programa Modelo de las Naciones Unidas propone establecer colaboraciones entre los actores a nivel global, que incluye a los gobiernos, y donde el principal beneficiario es el sector público (ONU, 2023). Se propone en este programa aportar conocimientos, experiencia y capacidades técnicas.

En el afán de perfeccionar su sector público, el Estado ecuatoriano a través de la Subsecretaría de Calidad y Servicio Público, ha diseñado un Modelo de Calidad y Excelencia para la Administración Pública con la intención de garantizar la entrega de servicios de excelencia en todas las entidades estatales.

Como sustento principal de este interés se aprecia lo planteado en la Constitución del Ecuador al establecer que la gestión pública es un servicio para la comunidad guiado por los principios de efectividad, productividad, excelencia, autoridad, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

La literatura internacional reconoce ejemplos de la introducción de sistemas de gestión, metodologías, herramientas y políticas en busca del perfeccionamiento de la gestión pública, entre ellos, Alonso (2020) en España y con la pretensión del fortalecimiento de los gobiernos locales y la inclusión de medidas de sostenibilidad; Delahoz

et al. (2022) en Colombia al incorporar la herramienta Seis Sigma para evaluar la excelencia del servicio y Terán et al. (2021) en Perú con el uso del SERVQUAL. Otros investigadores buscan la efectividad de la labor del gobierno por el cumplimiento y perfeccionamiento de la ejecución de sus proyectos como resulta en Colombia (Fontalvo et al., 2000) y Angola (Da Fonseca et al., 2014).

De igual manera, se reflejan otras investigaciones que abarcan sectores públicos específicos: Bryson y George (2020), Hernández (2010) para el sector de la salud, en Ecuador para el sector educacional Sánchez et al. (2022) en la mejora de la calidad desde el rediseño de las carreteras en función de las necesidades de los territorios, entre otros ejemplos que demuestran la vigencia y necesidad del tema tratado.

En este sentido, resulta una necesidad para las condiciones de las organizaciones actuales, inmersas en un entorno inestable, agresivo y turbulento, la existencia de un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia y capaz de conectar ese rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización (Medina et al., 2020; Varela et al., 2018).

Además de la razón expuesta para la introducción de la gestión por procesos, otras causas que lo imponen resultan, la contradicción entre las transformaciones que se realizan en los procesos de forma horizontal, con la jerarquía funcional y accionar vertical de los departamentos; unido al natural deterioro que el paso del tiempo le imponen, lo que hace necesario velar por su corrección continua.

El enfoque de procesos es una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir a la misión, visión, objetivos estratégicos, la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y el aporte de valor.

Se le atribuyen resultados en la capacitación continua, el desarrollo de habilidades blandas (Díaz et al., 2018); la incidencia en la transparencia, integración y comunicación entre los miembros (Campaña et al., 2020; ); el liderazgo (Vílchez y Sánchez, 2021); la determinación de las competencias necesarias en el cumplimiento de los objetivos estratégicos (El Assafiri, 2019; Ricardo et al., 2018) y el trabajo en equipo, dado que todos conocen el propósito de la organización y los objetivos, por lo que las decisiones se toman de acuerdo a las necesidades de las partes interesadas (Medina, 2019).

La investigación se desarrolla en la Dirección Distrital de Educación, entidad pública Babahoyo, en Ecuador con el objetivo de realizar una propuesta de mejora del proceso

de atención ciudadana a partir de un conjunto de señalamientos recibidos en las redes sociales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación posee un enfoque cuantitativo, con tipo experimental, transversal y aplicada. Se utilizan métodos teóricos de investigación como la inducción- deducción, análisis-síntesis y enfoque en sistema para determinar las tendencias, herramientas y métodos de la gestión por procesos y sus particularidades en el sector de los servicios, particularmente en las instalaciones públicas; así como métodos empíricos para la realización del diagnóstico y el desarrollo de los procesos de mejora, entre ellos, la observación, revisión documental, entrevista y trabajo de expertos. Se aplican también métodos matemáticos en el diseño y evaluación de la propuesta que se realiza (Método Torgeson). El procedimiento que se siguió consistió en:

1. Determinación de un grupo de mejora (4 personas) conformado por líderes capacitados de la organización (2) y consultores externos (2).
2. Revisión documental en la organización. Consistió en revisar los manuales del proceso, la estrategia definida para la organización con énfasis en sus objetivos y responsables, marco legal existente, avances existentes en la informatización de los procesos y quejas o señalamientos recibidos.
3. Diseño y aplicación de entrevistas a los directivos, clientes internos y usuarios del proceso. Para los directivos (2) y los clientes internos (6) dado su reducido número se procede a entrevistar al 100 %; en cuanto a los usuarios potenciales la población es infinita (superior a 10 000) y al no disponer de los recursos financieros y del tiempo para una encuesta, se aplica una entrevista al personal que asiste a la unidad por espacio de una semana (137 entrevistas, 5 días y un mínimo de dos entrevistadores diarios). Los dos instrumentos fueron revisados y aprobados por un experto externo al que se le evalúa su nivel de experticia.

Las preguntas resultan para los clientes internos: (1) ¿El personal administrativo implementa estrategias para mejorar la calidad del servicio? (2) ¿Se utiliza su evaluación de desempeño como una oportunidad de mejora y de establecer planes de formación y desarrollo? (3) ¿Recibe información oportuna y necesaria para realizar su trabajo? (4) ¿Considera usted que posee la calificación adecuada para enfrentar el proceso y las habilidades de comunicación necesarias? (5) ¿Considera que los manuales de procesos están actualizados y en condiciones de ser informatizados? (6) ¿Enuncie el principal problema que se deba enfrentar para mejorar este proceso?

Preguntas a los directivos: (1) ¿Muestran los empleados una aptitud positiva hacia su trabajo? (2) ¿Demuestran los empleados compromiso hacia su institución y sus valores? (3) ¿Se adaptan los empleados a los cambios y nuevas situaciones? (4) ¿Los empleados dominan los procedimientos que emplean? (5) ¿Se comunican de manera clara y precisa? (6) ¿Cuáles resultan a su juicio los principales problemas a abordar?

Cliente externo: (1) ¿Considera que el servicio recibido es confiable y satisfactorio? (2) ¿Apreció un ambiente positivo en la instalación? (3) ¿Se siente satisfecho con el trato y agilidad de los trámites? (4) ¿Considera al personal de la institución preparado para la labor que realizan? (5) ¿Considera que el proceso se realiza adecuadamente y en los tiempos razonables acorde a sus expectativas? (6) ¿El trato que recibió fue amable y profesional? (7) ¿El servicio satisfizo sus expectativas?

Entrevista a los directivos: (1) ¿Se encuentran los procesos definidos, son del dominio de los trabajadores y están descritos los procedimientos? (2) ¿Se realizan sistemáticamente actividades para la simplificación, mejora de los procesos y capacitación de los empleados? (3) ¿Cómo evalúa las habilidades de los trabajadores para desarrollar su trabajo? (4) ¿Cómo marcha el proceso de informatización de la organización, limitaciones y perspectivas? (5) ¿Cuáles son los principales aspectos a mejorar en la organización?

1. Elaboración de una estrategia de formación para los empleados. Se procede: (a) conformación del grupo de expertos para la definición de los contenidos y comprobación de su experticia; (b) elaboración de la estrategia de capacitación y acciones para mejorar el proceso.

En la conformación del grupo de expertos se parte de la selección del panel de especialistas. Para ello se recurrió al criterio de expertos en atención pública en instituciones públicas lo que se reunieron para diseñar una estrategia integral de capacitación destinada a aportar mejoras en el proceso de atención ciudadana de la organización objeto de estudio.

El grupo preliminar de expertos estuvo compuesto por una representación de 11 ocupaciones:

1. **Consultor en atención al cliente:** Especialista en diseñar estrategias y mejorar los procesos de atención al cliente; ofrece asesoramiento basado en las mejores prácticas del sector.
2. **Formador en atención al cliente:** Profesional encargado de desarrollar y conducir programas de capacitación para el personal, asegura que se adquieran y mantengan las habilidades necesarias.

3. **Gerente de experiencia del cliente:** Responsable de supervisar todas las interacciones con el cliente, garantiza una experiencia positiva y consistente en todos los puntos de contacto.
4. **Analista de calidad de atención:** Evalúa la calidad del servicio al cliente mediante auditorías, análisis de datos y retroalimentación para identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de los estándares.
5. **Especialista en comunicación interpersonal:** Experto en técnicas de comunicación efectiva, facilita la capacitación del personal en habilidades de interacción y manejo de conflictos.
6. **Desarrollador de contenidos educativos:** Crea materiales formativos, como manuales y guías, que apoyen el proceso de capacitación en atención al cliente.
7. **Psicólogo organizacional:** Ofrece apoyo en la gestión del estrés y desarrollo de habilidades interpersonales, contribuye a la mejora del clima laboral y la capacidad del personal para manejar situaciones difíciles.
8. **Gestor de sistemas de información de clientes (CRM):** Implementa y gestiona sistemas tecnológicos que optimicen el seguimiento y la interacción con los clientes, mejorando la eficiencia del proceso.
9. **Consultor en tecnología de atención al cliente:** Asesora sobre el uso de herramientas y plataformas tecnológicas, como chatbots y sistemas de soporte en línea, para mejorar la atención al cliente.
10. **Especialista en gestión de quejas y reclamos:** Experto en técnicas para manejar y resolver quejas y reclamaciones de manera efectiva, garantizando una resolución satisfactoria para el cliente.
11. **Auditor interno de atención al cliente:** Realiza revisiones y auditorías periódicas del proceso de atención al cliente para asegurar que se mantengan altos estándares de servicio y se implementen mejoras cuando sea necesario.

Para determinar el nivel de competencia de los expertos se recurrió al método de Ivlev et al. (2015) basado en los criterios expuestos por El Assafiri et al. (2019) y El Assafiri (2019).

La determinación del nivel de competencia de los expertos consta de dos momentos: la aplicación de un cuestionario y el cálculo del coeficiente de competencia ( $W_e$ ).

1. Aplicación del cuestionario de evaluación de las competencias del experto.

El cuestionario de evaluación de las competencias del experto se compone de seis ítems ( $w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6$ ). Los primeros cinco ítems: posición en la estructura ( $w_1$ ), nivel educacional y categoría científica ( $w_2$ ), años de experiencia laboral ( $w_3$ ), años de experiencia en la ocupación o vinculado al problema objeto de estudio ( $w_4$ ) y nivel de participación en el problema ( $w_5$ ) quedan reflejados en las (tablas 1 y 2).

El ítem  $w_5$  está relacionado con el nivel de familiarización del experto con la actividad o problema a analizar. Su descripción queda detallada en la tabla 1 y resulta información de entrada para la tabla 2.

Tabla 1: Nivel de participación en el problema (necesario para  $w_5$ ).

Nivel de participación en el problema	Símbolo
El experto es especialista en el problema dado	*
El experto participa en la resolución del problema, pero el problema no pertenece al campo de especialización indicado por el experto.	**
El problema a resolver pertenece a su campo de especialización.	***
El problema a resolver no pertenece a su campo de especialización.	****

Fuente: en aproximación a Golubkov (2008) apud (Ivlev et al., 2015).

Tabla 2: Cuestionario para la evaluación de las competencias del experto.

Evaluación objetiva								Evaluación subjetiva.	
W1		W2		W3		W4		W5	
Posición en la organización/estructura.	g r a - dos	Nivel ocupacional/categoría científica	G r a - dos	Años de experiencia laboral	G r a - dos	Años de experiencia en la ocupación	G r a - dos	Nivel de participación en el problema	G r a - dos
Director general	1	Ph. D/Dr. C	1	>10	1	>10	1	*	1
Subdirector	0.8	Nivel superior (MSc., Ing, Llc.)	0.8	10-5	0.8	10-5	0.8	**	0.8
Jefe de dpto.	0.6	Técnico medio	0.6	< 5	0.6	< 5	0.6	***	0.6
Cargo ejecutivo	0.4	Nivel o categoría inferior	0	0	0	0	0	****	0.3

Fuente: en aproximación a Golubkov (2008) apud (Ivlev et al., 2015).

El sexto ítem ( $w_6$ ), denominado coeficiente de argumentación, mide la influencia que puedan ejercer las fuentes documentales sobre el criterio o estado de opinión de los expertos y queda reflejado en la tabla 3. Donde:

$$w_6 = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^4 w_{6,j} \quad (1)$$

Tabla 3. Fuentes de argumentación que puedan influir sobre el criterio del experto.

	Fuentes de argumentación	Nivel de influencia de las fuentes sobre la opinión del experto				Indicadores
		Siempre	A menudo	Rara vez	Nunca	
		100 %	75 %	20 %	0 %	
	Consulta de documentos de la empresa (manual de funciones, procedimientos, manual de cargos por competencias, contenido de trabajo, etc.)	0,25	0,187	0.05	0	
	Consulta de documentos propios del proceso (fichas de proceso, diagramas de proceso, hoja especificación)	0,25	0,187	0.05	0	
	Consultas de portales digitales del sector y la organización.	0,25	0,187	0.05	0	
	Trabaja con motores de búsqueda en internet.	0,25	0,187	0.05	0	
Valor de						Total

Fuente: elaboración propia en aproximación a Ivlev et al. (2015).

Determinación del coeficiente de valoración propia del experto ( $w_e$ ). Se realiza en una escala de 0 a 10 por consideración del propio experto. El resultado se multiplica por 0.1.

Cálculo del coeficiente de competencia del experto ( $W_e$ ).

Para el cálculo del coeficiente de competencia del experto se tiene en cuenta: el coeficiente de autoevaluación ( $w_{st}$ ) y los ítems del cuestionario de evaluación ( $w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6$ ). Donde:

$$W_e = \frac{1}{1+n} (\sum_{i=1}^n w_i + w_{st}) \quad (2)$$

$$0 \leq W_e \leq 1 ; i = 1, 2, 3, 4, 5, 6$$

Durante la sesión, los especialistas compartieron sus conocimientos y experiencias, se analizar buenas prácticas y metodologías probadas en sus respectivos centros de trabajo. Se identificaron áreas clave para el desarrollo del

personal, como: técnicas avanzadas de comunicación, manejo eficaz de quejas y reclamos, y estrategias para ofrecer un servicio personalizado y de calidad.

El equipo de expertos trabajó en conjunto para elaborar un plan de formación detallado, que no solo capacitará al personal en habilidades prácticas, sino que también fomentará una cultura de atención al cliente, orientada a la excelencia y la mejora de la calidad en la interacción y satisfacción del público. Se programan actividades de formación acción que permiten a la par de la superación buscar acciones de mejora y de simplificación de los procesos que permitan la actualización del manual de procesos.

#### 1. Comprobación de la estrategia de formación creada.

En la búsqueda del consenso se le aplicó el método Torgerson con la participación de cuatro (4) de los especialistas que conformaron el equipo de capacitación y mejora, los dos (2) consultores externos que acompañaron el proceso y los dos (2) directivos con experiencia de la organización. Se evalúan cuatro variables en cuanto al programa realizado tributa al logro de los objetivos: formación deseada, mejora de los procesos, cambio de la cultura de la organización, mejores resultados en la atención ciudadana en la organización. Se propone una escala de Likert de 5 con: (1) en muy bajo, (2) bajo, (3) medio, (4) alto y (5) muy alto. Se propone la utilización del software SPSS versión 25.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se parte de resumir los resultados del diagnóstico realizado por medio de la revisión documental y las entrevistas a directivos, clientes internos y usuarios del proceso. Los resultados se resumen en:

Positivo: (1) La institución posee formulada una estrategia con centro en poseer una excelencia en el nivel de servicio al cliente; (2) Ambiente laboral favorable, caracterizado por poseer entusiasmo y conductas positivas, percibido por los clientes externos, aunque dañado en ocasiones por el limitado enfoque en sistema; (3) Compromiso con la institución y sus valores; (4) Disposición positiva ante los cambios por la mayoría del personal.

Limitaciones: (1) Bajo de nivel de calificación de los empleados en los procedimientos y tareas que desarrollan y en los principios del enfoque al cliente; (2) Pocas habilidades de comunicación para la labor que desempeñan; (3) Limitadas posibilidades de cooperación entre los empleados al no dominar el proceso en su generalidad; (4) Falta de alineamiento estratégico manifiesto en la imposibilidad de concretar la estrategia en los procesos. Existe disposición; pero falta conocimiento; (5) No existe un control sistemático del accionar y, por tanto, no se refleja en los incentivos de los empleados, ni en sus planes de mejora; (6) Dificultades con el sistema informativo; (7) Tiempos de respuestas lentos a los trámites; (8) Procesos administrativos complicados, fundamentalmente dados por la ineficiencia del personal.

Existe coincidencia en el diagnóstico que los principales problemas están centrados en: la necesidad de formación de los empleados para las tareas a que realizan y las habilidades necesarias que estas implican y la necesidad de actualizar - perfeccionar la ficha del proceso con la correspondiente simplificación de tareas.

Para la determinación del grupo de expertos a trabajar en la conformación de la estrategia y la comprobación de su experticia se obtienen los resultados de la tabla 4.

Tabla 4. Resultados de la comprobación de la experticia de los seleccionados.

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	Wst	We	Wtr
Consultor en Atención al Cliente	0.8	0.8	0.6	0	0.3	0.5625	0.3	0.48	0.48
Formador en Atención al Cliente	0.8	1	0.6	0	0.3	0.1625	0.3	0.45	0.45
Gerente de Experiencia del Cliente	0.6	1	1	1	0.8	0.187	0.8	0.77	0.77
Analista de Calidad de Atención	0.4	0.8	0.8	0.6	0.8	0.187	0.8	0.63	0.63
Esp. en Comunic. Interpersonal	0.4	0.6	0.8	0.6	0.8	0.187	0.8	0.60	0.6
Desarrollador Cont. Educativos	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.187	0.4	0.48	0.48
Psicólogo Organizacional	0.4	0.8	0.6	0.6	0.6	0.187	0.7	0.56	0.55
Gestor en CRM	0.4	0.6	0.6	0.6	0.6	0.187	0.9	0.56	0.55
Consultor en Atención al Cliente	0.4	1	1	0.6	0.6	0.6125	0.5	0.67	0.67

Esp. en Gestión de Quejas	0.4	0.8	1	0.6	0.6	0.5125	0.7	0.66	0.66
Auditor Interno Atención Cliente	0.4	0.6	1	0.6	0.6	0.5125	0.6	0.62	0.62

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos se selecciona para integrar el panel de expertos definitivo a seis de los candidatos iniciales con un coeficiente  $We \geq 0.6$ . Estos resultan:

Gerente de Experiencia del Cliente, Analista de Calidad de Atención, Especialista en Comunicación Interpersonal, Consultor en Tecnología de Atención al Cliente, Especialista en Gestión de Quejas y Reclamos y Auditor Interno de Atención al Cliente.

### **Estrategia propuesta**

Consideraciones preliminares

La propuesta surge al identificar los problemas de calidad existentes en el servicio en el Distrito de Educación Babahoyo, relacionados con la existencia de procesos desactualizados y personal que no se encuentra totalmente preparado para su ejecución que se traduce en una atención deficiente, trato inadecuado y falta de empatía hacia los usuarios.

La gestión por procesos es una herramienta fundamental para las organizaciones, es el elemento base para alcanzar objetivos de eficacia y eficiencia, además de ser un actor fundamental de la mejora continua y la productividad. Un hito destacable es el ciclo PHVA como un proceso de mejora continua, el cual sembró el concepto de calidad total que ha conducido a los sistemas de gestión de la calidad que posteriormente fueron adoptados por la International Organization for Standardization (ISO). El management vio surgir al enfoque de procesos como elemento fundamental de la gestión en las organizaciones (Piñuela y Quito, 2020)

### **Objetivo general**

Desarrollar un programa de formación y de mejora del proceso de atención ciudadana en el Distrito de Educación Babahoyo encaminado a la elevar la efectividad del servicio prestado.

### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la calidad del servicio prestado en el proceso de atención ciudadana del Distrito de Educación Babahoyo.
2. Crear un equipo de asesores externos capaces de desarrollar el plan de formación y contribuir a su vez a la mejora del proceso de atención ciudadana.
3. Implementar el proceso de formación – acción que mejore los procesos y capacite a los empleados en su ejecución.

### **Justificación**

En los últimos años, según Hernández (2010) se ha producido una clara tendencia hacia la inserción de la gestión por procesos en el ámbito de las instituciones públicas (destaca para las hospitalarias cubanas) con el objetivo de mejorar el desempeño de estas instituciones basándose en un enfoque estratégico, sistémico/holístico, de procesos y de mejora continua. Esto implica evitar la fragmentación de los servicios y garantizar la continuidad del proceso, fomentar el buen servicio y la utilización eficiente de los recursos.

La implicación del personal en la gestión de los recursos es un instrumento imprescindible para desarrollar una política de calidad y corregir las desviaciones existentes. Por ello, es decisivo considerar que la adopción de la gestión por procesos representa un cambio cultural, que posee premisas como la implicación, el compromiso y el saber hacer (Hernández, 2021).

### **Propuesta de la estrategia de formación – mejora del proceso de atención ciudadana.**

La tabla 5 muestra de forma simplificada (solo las 4 primeras actividades) la estrategia creada. El programa elaborado incluye la recomendación de las obras a tener como consulta en cada caso y los videos de apoyo seleccionado. Todo colocado a disposición de la institución en sus servidores informáticos. Como se aprecia, la formación se basa en capacitación – acción, dado que en la medida en que se forma al personal, se discuten acciones de mejora y se

actualiza la documentación del proceso. Por tanto, es imprescindible que en toda actividad se encuentren los líderes del proceso y personal directivo de la organización con capacidad para tomar decisiones.

Tabla 5. Acciones a desarrollar en el proceso de formación – acción diseñada.

Act	Objetivo	Contenido/duración	Forma-Método- medios	Resultado esperado
1	Dominar la esencia del enfoque a proceso, su necesidad, importancia y vigencia.	Concepto de proceso, gestión por proceso, su evolución, necesidad, importancia y vigencia (2 actividades de 2 horas)	Conferencia y seminario de intercambio. Se puntualiza en la discusión de la situación existente en la organización y su vínculo con los conceptos expuestos.	Dominio de los clientes internos de los principios del enfoque de procesos y el compromiso con su implementación.
2	Conocer los principios básicos para el desarrollo de una comunicación exitosa, la gestión del cambio y el enfoque por proceso como vía para la cooperación y el cumplimiento de los objetivos.	Principios básicos de comunicación, gestión del cambio, trabajo en equipo, enfoque por procesos para el logro del alineamiento (4 horas, una cada una).	Conferencias (4), seminario y discusión centrada en los problemas de la organización (2). Apoyarse en videos y materiales audiovisuales	Formación adecuada para el personal en comunicación, enfoque al cliente y reconocimiento de la necesidad del trabajo para el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.
3	Conocer los procesos de la organización el mapa de procesos y la posición que posee en este el proceso de atención ciudadana. Reconocer para este proceso: entradas, clientes, salidas, indicadores de efectividad para el trabajo.	Exponer procesos de la organización, su clasificación, mapa, rol del proceso de atención ciudadana (2 horas) y puntualizar acerca de la determinación de quien es el cliente Interno o externo del proceso) y que requiere (2 horas).	Conferencia acerca de la representación de los procesos de la organización. Seminario para comenzar a discutir los elementos esenciales de la ficha de procesos.	Reconocer el papel que juega este proceso en la organización y posicionarse como que las necesidades de los clientes resultan exigencias de los procesos.
4	Dominar los elementos necesarios para realizar la representación de un proceso.	Ficha de proceso. Diagrama As-IS. (2 horas)	Exposición de la ficha de procesos existentes. Comprobación de la actualidad del diagrama As-IS. Levantamiento de la documentación de apoyo necesaria para el proceso.	Diagnosticar la situación actual del proceso.
5	Conocer distintas formas de lograr la mejora de procesos, su simplificación y en especial en instituciones de servicio.	Formas de mejora de procesos. Tendencias de la mejora de procesos de servicio. (4 horas)	Realizar la exposición con videos y casos que faciliten el aprendizaje.	Discutir acerca de los procedimientos existentes hasta lograr la formación de los trabajadores. Lograr las propuestas de mejora para el proceso.

Fuente: elaboración propia.

### Comprobación de los resultados

**Para comprobar el consenso del grupo** se emplea el método de Torgeson para los ocho (8) expertos y las cuatro (4) variables fijadas, con resultado de  $n=8$ , incluidos los 8 valores en un 100 %. Este resultado indica que las valoraciones de los ocho expertos coincidieron en que las cuatro variables analizadas son **absolutamente esenciales** para el estudio o fenómeno. No hubo disenso entre los expertos respecto a la relevancia de ninguna de las variables. Por tanto, se acepta la propuesta como adecuada.

## CONCLUSIONES

Se realiza un diagnóstico al proceso de atención ciudadana la Dirección Distrital de Educación, entidad pública Babahoyo, en Ecuador a partir de la realización de una revisión documental de la estrategia de la organización, la documentación del proceso, la revisión de las quejas recibidas, entrevistas a directivos y el 100 % de los trabajadores implicados. Se complementa con una investigación de campo durante una semana al 100 % de los clientes que asistieron a la organización.

Se determina que existe coincidencia en que los principales problemas están centrados en la necesidad de formación de los empleados para las tareas que realizan y el desarrollo de las habilidades necesarias que estas implican; así como la necesidad de actualizar y perfeccionar el proceso de atención ciudadana, con la correspondiente simplificación de tareas y concreción en su ficha de procesos.

Se desarrolla un proceso de formación acción en donde en la medida que se capacitan a los empleados se buscan las oportunidades de mejoras del proceso y se actualiza la ficha del proceso. Para la confección de la estrategia de formación se convocan a especialistas externos y se comprueba su experticia, seleccionando a aquellos (6) con más posibilidades de aportar a la solución del problema.

Los resultados alcanzados son comprobados con la aplicación del método de Torgeson para evaluar el consenso del equipo de formación, los directivos y los dos consultores externos acerca de la capacidad de la propuesta para lograr una formación adecuada, mejoras en el proceso, cambios favorables en la cultura y resultados positivos en la satisfacción de los clientes, lo que aporta la existencia de consenso y que las variables analizadas son **absolutamente esenciales** para el estudio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Ibáñez, M. R. (2020). Repensar la acción pública local desde nuevos modelos de gestión administrativa. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 14(1), 49-68. <https://www.redalyc.org/journal/5764/576466541003/576466541003.pdf>
- Bryson, J., & George, B. (2020). *Strategic management in public administration*. Oxford University Press. <https://www.researchgate.net/profile/Ber07970ccb3/Management-in-Public-Administration.pdf>
- Campaña Lara, M. V., Melendres Medina, E. M., Flores Dávila, J. V., & Acosta Velarde, R. d. L. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de las ciencias*, 6(5), 24-42. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8385986.pdf>
- Da Fonseca, J. P., Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), 105 -111. [http://scielo.sld.cu/scielo.ppid=S1815-5936&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.ppid=S1815-5936&script=sci_arttext&tlng=en)
- Delahoz Domínguez, E., Zuluaga Ortiz, R., Periñan Luna, A., & Mendoza Brand, S. (2022). Un enfoque de Seis Sigma para evaluar la calidad de la educación superior en Colombia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 33(1), 386-407. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/286276/1/1814682988.pdf>
- Díaz Dumont, J. R., Núñez Lira, L. A., & Cáceres Limaco, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio*, 16(16), 169-197. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2071-081x&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2071-081x&script=sci_arttext)
- EI Assafiri Ojeda, Y. (2019). *Procedimiento general para la gestión del conocimiento estratégico en las organizaciones* [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. <https://www.cict.umcc.cu>
- EI Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Medina Nogueira, D. (2019). Particularidades en la selección del panel de especialistas en el método DACUM modificado. III Encuentro Bilateral Cuba-México. Universidad de Matanzas-Universidad de Tangamanga- Universidad 24 al 26 de abril de 2019. Varadero,Cuba. [https://scholar.google.es/scholar?cites=868580466339701839&as\\_sdt=2005&scioldt=0.5&hl=es](https://scholar.google.es/scholar?cites=868580466339701839&as_sdt=2005&scioldt=0.5&hl=es)
- Fontalvo, T. J., De la Hoz Dominguez, E., J., & De la Hoz, E. (2020). Método de evaluación de la calidad del servicio de una unidad de atención al usuario en una empresa de servicio de agua en Colombia. *Información tecnológica*, 31(4), 27-34. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n4/0718-0764-infotec-31-04-27.pdf>
- Hernández Nariño, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero* [Tesis Doctoral, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"]. <https://www.cict.umcc.cu>
- Hernández Rodríguez, A. R. (2021). Bases metodológicas para la gestión por procesos en los servicios hospitalarios. *Infodir*, 17(35), 1-23. <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2021/ifd2135p.pdf>
- Ivlev, I., Kneppo, P., & Barták, M. (2015). Method for selecting expert groups and determining the importance of experts' judgments for the purpose of managerial decision-making tasks in health system. *Business Administration and Management*, XVIII(2), 57-72. [https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/17610/1/05\\_METHOD%20FOR%20SELECTING%20EXPERT%20GROUPS.pdf](https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/17610/1/05_METHOD%20FOR%20SELECTING%20EXPERT%20GROUPS.pdf)

- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Sánchez Macías, A. (2020). *Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora del proceso*. Coordinación Académica Región Altiplano Oeste. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. <http://salinas.uaslp.mx/Paginas/Memorias.aspx>
- Medina Nogueira, Y. E. (2019). *Instrumento metodológico para la auditoría de gestión del conocimiento a través de su cadena de valor* [Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas]. <https://www.cict.umcc.cu>
- ONU. (2023). Programa modelo de Naciones Unidas para el sector público. Sustainable Development. <https://sdgs.un.org>partherships>programa-modelo-denaciones-unidasparaelsectorpúblico>.
- Piñuela Espín, J., & Quito Godoy, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 8(julio-diciembre), 127-144. <http://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/download/2413/2203>
- Pomaquero Yuquilema, J. C., Segura Márquez, J. D., Bonifaz Nieto, L. E., & Robalino Romero, G. A. (2023). Innovación en la gestión pública y open government. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(9), 1219-1233. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9152564.pdf>
- Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., Abreu León, R., & Nogueira Rivera, D. (2018). Modelo para la mejora de proceso en contribución a la integración de sistemas. *Ingeniería Industrial*, 39, 15-23. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100003)
- Terán Ayay, N. T. (2021). *Modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio en la Gerencia Sub regional de Alto Amazonas, Yurimaguas-2021* [Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81594/Ter%C3%A1n\\_ANT-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81594/Ter%C3%A1n_ANT-SD.pdf?sequence=1)
- Sánchez Salazar, T. d. R., Mayorga Sánchez, H. T., Medina León, A., & Ricardo Cabrera, H. (2022). Modelo conceptual de gestión de la calidad desde el diseño curricular. Universidad técnica de Babahoyo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 11-21. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-11.pdf>
- Varela Izquierdo, N., Ricardo Cabrera, H., López Carvajal, G., Viloría, A., Gaitán Angulo, M & Maury Ardila, H. (2018). Methodology for the Reduction and Integration of Data in the Performance Measurement of Industries Cement Plants. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018, 33-42. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5_4)
- Vílchez Ordoñez, M., & Sánchez Davila, K. (2021). Gestión por procesos e imagen institucional: en busca de mayor visibilidad municipal para los ciudadanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6444-6473. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/778/1065>