

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**DISEÑO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA
FORTALECER EL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS
MEJORES PRÁCTICAS DE ES CALIDAD**

PRESENTADO POR:

JUAN CARLOS CÁRCAMO BONIFACIO

EVA MARCELLA MARTÍNEZ SANTOS

FERNANDO RENÉ MORÁN CRUZ

PARA OPTAR AL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

CIUDAD UNIVERSITARIA, AGOSTO 2017

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR :

LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL :

LIC. CRISTOBAL HERNAN RIOS BENITEZ

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

DECANO :

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCON SANDOVAL

SECRETARIO :

ING. JULIO ALBERTO PORTILLO

ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR :

ING. MANUEL ROBERTO MONTEJO SANTOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Título

:

**DISEÑO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA
FORTALECER EL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS
MEJORES PRÁCTICAS DE ES CALIDAD**

Presentado por

:

JUAN CARLOS CÁRCAMO BONIFACIO

EVA MARCELLA MARTÍNEZ SANTOS

FERNANDO RENÉ MORÁN CRUZ

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

ING. OSCAR RENE MONGE

San Salvador, Agosto de 2017

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor :

ING. OSCAR RENE MONGE

Agradecimientos

Gracias primeramente a Dios porque es quien me ha permitido la vida hasta hoy, como dice el su palabra en Jn 15:5b, "Porque separados de mi nada podéis hacer". Gracias por guiar mi vida conforme a tu voluntad hasta hoy, y por conocerte personalmente a través de estudiar la biblia, Gracias también a mis guías espirituales, M. Pablo Star Oh, M. Edit, M. Isidro, M. Daniel, M. Ana, M. Abraham Hwang, por guiarme a la verdad que es la palabra de Dios, por haberse convertido en mi familia y velar por mí, humanamente y espiritualmente, a pesar de mis faltas.

Gracias a mi madre, Margarita Bonifacio, que aunque ya no está a mi lado, la recuerdo como que si ayer fue su partida, porque sin su apoyo y sus consejos, no hubiese seguido estudiando, Gracias también a mi papá, que a pesar de sus limitaciones siempre me ha apoyado después de la muerte de mi madre. A mis hermanos y mis tías, que de alguna u otra manera siempre me han apoyado y estado a mi lado en los momentos buenos y malos de mi vida. No puedo olvidar a don Feño que es como un tío para mí, y a mi primo "el chele", que también me apoyaron cuando más lo necesite.

Gracias a Evelin Ramírez, quien me ha complementado y apoyado durante los últimos años de mi carrera, gracias por ser una bendición en mi vida y para mi familia.

Gracias a mis compañeros de tesis, Fernando Morán y Marcella Martínez, que más que compañeros, son amigos, de quienes he aprendido mucho y los aprecio por la calidad de personas que son. Gracias por este reto que superamos juntos.

No puedo terminar mis más sinceros agradecimientos, sin darle las gracias a nuestro asesor, Ing. Oscar Rene Monge, por su paciencia y guía durante las diferentes etapas del proceso de tesis. A nuestro jurado, Ing. Mayorga e ing. De Poca sangre, gracias por la dirección en cada evaluación, ya que sin su apoyo no hubiese sido posible este logro.

Agradecimientos

Primero que nada, doy gracias al Ser más importante en mi vida, gracias a él y su misericordia he podido realizar este logro: GRACIAS INFINITAS A TI SEÑOR JESÚS por permitirme alcanzar uno de mis mayores sueños ☺. Sin tu ayuda definitivamente no lo hubiera podido lograr ya que me distes la paciencia y la perseverancia que necesitaba.

De todo corazón también doy gracias a mis PADRES, por haber sido mis pilares durante todo este camino, el cual ha sido largo, pero ellos siempre estuvieron allí apoyándome, desvelándose conmigo, exhortándome a ver siempre hacia delante y enseñándome a esperar en Dios siempre. Gracias papi, Gracias mami LOS AMO.

Doy gracias también a mis HERMANOS (Uli, Bren y Fer) ellos también forman parte de este logro, sé que mis alegrías son sus alegrías y que ellos disfrutaron este logro tanto como yo lo disfruto.

También a mis abuelos, mi tío, mi tía y mis primos gracias familia por darme siempre su apoyo, consejos y fortaleza en este camino ya que mi familia me ha demostrado que nunca he estado sola.

No puede faltar también mis infinitas gracias a MI FUTURO ESPOSO, el amor de mi vida, gracias mi ANTO ♥ por todo tu apoyo ☺ porque siempre estuviste allí para animarme, para luchar conmigo en mis últimos años de la carrera, siempre tuviste las palabras justas para que yo siguiera luchando por este logro.

Agradezco también a mi comunidad, gracias hermanos por sus oraciones y por estar siempre pendiente de mí y por animarme a seguir luchando siempre.

Infinitas gracias a Juan Carlos y a Fernando mis compañeros de tesis sin ustedes esto no podría ser posible, gracias amigos míos por todo, gracias por esta aventura que recorrimos juntos y que hoy llega a su término, agradezco a Dios por haberme permitido conocer a personas tan valiosas como ustedes, no dudo que les esperan muchísimos éxitos se los merecen y nuevamente GRACIAS INFINITAS!!!!

Gracias también a usted Ingeniero Monge por toda su paciencia, gracias por encaminarnos para lograr esta meta, a usted también Ingeniera Pocasangre por estar siempre pendiente de nosotros y por la paciencia que siempre nos tuvo, Dios los bendiga a ambos siempre.

Finalmente, gracias a la UES por permitirme ser parte de ti, de esta gran Universidad, por todos los conocimientos que me distes.

¡¡¡GRACIAS TOTALES A TODOS!!!

Marcella Martínez ☺

Dios es el principio y el fin de todo.

Con Él estoy agradecido profundamente ya que ha estado a mi lado siempre. A mi Salvador debo éste logro porque sin duda alguna me ha dado el privilegio y la capacidad para alcanzar un sueño más. Gloria y Honor sean dados a mi eterno Amor.

Agradezco enormemente tener la bendición de contar con mi amada familia: mis padres Joaquín Morán y Bernarda Cruz y mi hermana menor Stefany Marilú, quiénes merecen tanto este logro como mi persona; por su incondicional apoyo en todo, con ellos comparto mi alegría y con humildad doy gracias y dedico mi triunfo. También a toda mi familia quienes han creído en mí les doy las gracias.

Con admiración y respeto doy gracias a los docentes que han sido parte de mi desarrollo profesional, porque ellos han sido los que han formado mi pensamiento y el de muchos. Especialmente reconozco a mi Jurado Óscar Monge, Jeanette de Pocasangre y Manuel Mayorga y, adicionalmente a Sonia García, Manuel Montejo, Alicia Azucena y Georgeth Rodríguez pues considero que son profesionales que han influido positivamente en mí ya que han sido parte clave en mi trayectoria. Mi agradecimiento es genuino. Agradezco también el apoyo y valiosa ayuda de ES Calidad, a quienes espero que nuestro trabajo les sea de utilidad.

Felizmente celebro con mi equipo de trabajo, mis amigos Boni y Marce. Hemos crecido juntos y me llena de satisfacción el hecho de que vivimos y superamos esta experiencia, gracias porque tomaron conmigo éste reto. A todas aquellas personas de las que aprendí y que han sido muy buenos amigos: humildemente me pongo a su servicio y espero que sigan esforzándose más en lo que harán para conseguir más éxitos.

Ha sido difícil, no es de extrañarse; pero estoy listo para lo que sigue. Esto entonces, representa el compromiso conmigo mismo, para continuar alcanzando más sueños hasta donde mi Señor me lo permita.

El principio y el fin de todo es Dios.

1. Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	xxvii
INTRODUCCION	xxx
OBJETIVOS EL ESTUDIO	xxxii
OBJETIVO GENERAL	xxxii
OBJETIVOS ESPECIFICOS	xxxii
ALCANCES Y LIMITACIONES	xxxiv
ALCANCES	xxxiv
LIMITACIONES	xxxiv
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	xxxv
JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	xxxvi
METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACION	37
DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL	37
CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA	43
1.1 Marco Contextual	43
1.2 Marco Legal	60
1.3 Marco Conceptual	66
CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO INICAL DEL PROBLEMA.	88
2.1 Enfoques de la Investigación	88
2.2 Alcances de la Investigación.	88

2.3 Métodos de recolección de la información.	89
2.4 Planteamiento Inicial del Problema	91
2.5 Exploración de causas de la baja participación.	97
2.6 Conclusiones obtenidas.	101

CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL _____ **102**

3.1 Determinación de los Ejes de Investigación	102
3.2 Gestión Estratégica de ES Calidad	102
3.3 La Perspectiva de las Organizaciones respecto al Reconocimiento a las Mejores Prácticas.	105
3.4 Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	169
3.5 Síntesis del Diagnostico	278
3.6 Análisis FODA	284

CAPITULO IV: FORMULACION Y ANALISIS DEL PROBLEMA _____ **289**

4.1 Descripción de la Situación Actual	289
4.2 Análisis del Problema	292
4.3 Análisis de las fuentes del problema	297
4.4 Búsqueda de soluciones	299

CAPITULO V: DISEÑO _____ **304**

5.1 Conceptualización y Descripción del Modelo de Solución	304
5.2 Estrategia α (Alpha): Estrategias y Líneas de acción de la Solución.	306
5.3 Estrategia Δ (Delta): Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Proceso del RMP.	326
5.4 Estrategia π (Pi) Diseño del Programa de Formación de Multiplicadores del RMP.	490
5.5 Desarrollo de Estrategias de Mejora para el RMP	530
5.6 Cuantificación de los Recursos Operativos.	583

5.7 Alianzas Estratégicas para ES Calidad	600
CAPITULO VI: EVALUACIONES	616
6.1 Metodología de la Etapa de Evaluación	617
6.2 Evaluación Económica	620
6.1 Resumen de Costos Totales	643
6.2 Financiamiento del proyecto	644
6.3 Evaluación Financiera del Proyecto	648
6.4 Evaluación Social	675
6.5 Evaluación de Resultados del Proyecto	680
6.6 Impacto de los resultados del proyecto	696
7. CAPITULO VII: ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	700
7.1 Acta de Constitución del Proyecto.	700
7.2 Objetivo General del Proyecto	704
7.3 Estructura Desglosada del Trabajo (EDT)	705
7.4 Costos del Proyecto por paquete de trabajo.	726
7.5 Matriz de Precedencia	728
7.6 Red Global del Proyecto	730
7.7 Organización del Proyecto	732
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	754
RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO	756
BIBLIOGRAFIA	757
8. ANEXOS	758

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

8.1 Anexo 1	758
8.2 Anexo 2	792
8.3 Anexo 3	798
8.4 Anexo 4	802
8.5 Anexo 5	802
8.6 Anexo 6	808
8.7 Anexo 7	810
8.8 Anexo 8	811
8.9 Anexo 9	812
8.10 Anexo 10	813

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución histórica de la Oficina.....	45
Tabla 2: Clasificación de ES Calidad según su actividad Económica.....	46
Tabla 3: Descripción de puestos de trabajo en ES Calidad.....	48
Tabla 4: Descripción General de ES Calidad.....	49
Tabla 5. Descripción de las instalaciones de ES Calidad.....	52
Tabla 6: Cuotas de participación en el RMP por categoría de organización.....	59
Tabla 7: Criterios y puntajes de evaluación en el RMP.....	59
Tabla 8: Evolución de concepto de calidad.....	66
Tabla 9: Modelos de Excelencia más difundidos.....	69
Tabla 10: Métodos y técnicas a utilizar en el desarrollo de la investigación.....	89
Tabla 11: Programación anual de cada edición del RMP.....	93
Tabla 12: Resultados del sondeo exploratorio.....	98
Tabla 13: Propósito para cada eje estratégico de ES Calidad.....	103
Tabla 14: Información requerida e indicadores relacionados.....	108
Tabla 15: Elementos de un cuestionario.....	112
Tabla 16: Métodos de muestreo probabilístico.....	115
Tabla 17: Métodos de muestreo no probabilístico.....	116
Tabla 18: Tipos de errores más comunes del muestreo.....	118
Tabla 19: Criterios para segmentar el mercado objetivo.....	120
Tabla 20: Clasificación de las Entidades Públicas de San Salvador.....	123
Tabla 21: Requisitos a cumplir para una Mejor Práctica.....	126
Tabla 22: Listado de organizaciones públicas capaces de participar en el RMP.....	128
Tabla 23: Población.....	135
Tabla 24: Niveles de confianza para el cálculo del tamaño de una muestra.....	136
Tabla 25: Listado de organizaciones para la selección de la muestra.....	139
Tabla 26: Listado de correos electrónicos de las organizaciones que conforman la muestra..	142
Tabla 27: Matriz de relación Objetivo-Pregunta.....	144
Tabla 28: Resultados obtenidos del muestreo aplicado a las organizaciones públicas.....	153
Tabla 29. Matriz objetivo Pregunta para sondeo de opinión para miembros de ES Calidad....	157
Tabla 30. Matriz objetivo Pregunta para sondeo de opinión para evaluadores.....	157
Tabla 31: Criterios de Evaluación.....	160
Tabla 32: Integrantes del equipo de trabajo para la Identificación de procesos.....	173

Tabla 33: Resumen de resultados de reuniones de trabajo.....	175
Tabla 34: Resultados obtenidos de Cuestionario y de entrevistas a los dueños de los procesos	178
Tabla 35: Lista de actividades realizadas por ES Calidad y los responsables de estas.....	188
Tabla 36: Checklist para la Identificación de procesos	194
Tabla 37: Resultados de las entrevistas de recolección de información de procesos, proceso de Convocatoria y Postulación.....	195
Tabla 38: Resultados de las entrevistas de recolección de información de procesos, Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso).....	197
Tabla 39: Resultado de las entrevistas de recolección de información de procesos, proceso de Visita de Evaluación.....	200
Tabla 40: Resultados de entrevistas de recolección de información de procesos, proceso Determinación de Ganadores	202
Tabla 41: Resultados de entrevistas de recolección de información de procesos, proceso de Ceremonia de Premiación.....	203
Tabla 42: Análisis y secuencia de Actividades	211
Tabla 43: Matriz de VA para actividad 1	217
Tabla 44: Matriz de VA para actividad 2.....	218
Tabla 45: Matriz de VA para actividad 3.....	219
Tabla 46: Matriz de VA para actividad 4.....	220
Tabla 47: Matriz de VA para actividad 5.....	221
Tabla 48: Matriz de VA para actividad 6.....	222
Tabla 49: Matriz de VA para actividad 7.....	223
Tabla 50: Matriz de VA para actividad 8.....	224
Tabla 51: Matriz de VA para actividad 9.....	225
Tabla 52: Matriz de VA para actividad 1 fase II	226
Tabla 53: Matriz de VA para actividad 1 fase II	227
Tabla 54: Matriz de VA para actividad 3 fase II	228
Tabla 55: Matriz de VA para actividad 4 fase II	229
Tabla 56: Matriz de VA para actividad 5 fase II	230
Tabla 57: Matriz de VA para actividad 6 fase II	232
Tabla 58: Matriz de VA para actividad 7 fase II	233
Tabla 59: Matriz de VA para actividad 8 fase II	234
Tabla 60: Matriz de VA para actividad 9 fase II	235

Tabla 61: Matriz de VA para actividad 10 fase II	236
Tabla 62: Matriz de VA para actividad 11 fase II	237
Tabla 63: Matriz de VA para actividad 12 fase II	238
Tabla 64: Matriz de VA para actividad 13 fase II	239
Tabla 65: Matriz de VA para actividad 1 fase III	240
Tabla 66: Matriz de VA para actividad 2 fase III	241
Tabla 67: Matriz de VA para actividad 3 fase III	242
Tabla 68: Matriz de VA para actividad 4 fase III	242
Tabla 69: Matriz de VA para actividad 5 fase III	243
Tabla 70: Matriz de VA para actividad 6 fase III	244
Tabla 71: Matriz de VA para actividad 7 fase III	246
Tabla 72: Matriz de VA para actividad 8 fase III	247
Tabla 73: Matriz de VA para actividad 1 fase IV	248
Tabla 74: Matriz de VA para actividad 2 fase IV	249
Tabla 75: Matriz de VA para actividad 3 fase IV	250
Tabla 76: Matriz de VA para actividad 1 fase V	251
Tabla 77: Matriz de VA para actividad 2 fase V	252
Tabla 78: Matriz de VA para actividad 3 fase V	253
Tabla 79: Matriz de VA para actividad 4 fase V	254
Tabla 80: Matriz de VA para actividad 5 fase V	255
Tabla 81: Tabla de resultados del análisis de valor agregado	256
Tabla 82: Otras actividades identificadas que realiza ES Calidad	256
Tabla 83: Resultado de las entrevistas de recolección de información de actividades de ES Calidad	263
Tabla 84: Resultado de las entrevistas de recolección de información de actividades de ES Calidad	265
Tabla 85: Resultado de las entrevistas de recolección de información de actividades de ES Calidad	267
Tabla 86: Resultado de las entrevistas de recolección de información de actividades de ES Calidad	270
Tabla 87:: Hallazgos encontrados del proceso del RMP	276
Tabla 88: Resumen de hallazgos encontrados en Diagnóstico	278
Tabla 89: Análisis FODA con respecto a los resultados/hallazgos obtenidos	285
Tabla 90: Determinación de los frentes del problema u oportunidades de mejora	294

Tabla 91: Variables de entrada y variables de salida.	298
Tabla 92: Restricciones de la solución del problema en estudio	298
Tabla 93: Propuestas de solución al problema en estudio.	300
Tabla 94: Criterios para determinar la mejor solución	301
Tabla 95: Propuesta de Solución para cada frente del problema	302
Tabla 96. Líneas de acción de la solución.....	307
Tabla 97: Especificación de la solución integral al problema en estudio.....	308
Tabla 98: componentes de análisis de la misión	311
Tabla 99: Interrogantes para construir la visión.....	312
Tabla 100: Componentes para el análisis de la visión.....	312
Tabla 101: Análisis de los Valores de ES Calidad.....	314
Tabla 102: Estrategias de Matriz FODA.....	316
Tabla 103: Estrategias de Matriz FODA.....	319
Tabla 104: Resumen de Análisis de Valor Agregado a las actividades del RMP.....	321
Tabla 105: Resumen de Actividades con VA y de Actividades sin VA.....	324
Tabla 106: Resultados porcentuales	324
Tabla 107: Desglose de VAR	325
Tabla 108: Requerimientos de los Clientes de ES Calidad	331
Tabla 109: Priorización de Fases a mejorar	332
Tabla 110: Ficha de datos generales de la fase de Convocatoria y Postulación	333
Tabla 111: Actividades identificadas en la etapa de diagnostico	336
Tabla 112: Actividades nuevas a incorporar al proceso de Convocatoria de organizaciones al RMP.....	337
Tabla 113: Actividades a rediseñar al proceso de recepción de informes de postulación.....	338
Tabla 114: Ficha de datos generales de fase de Evaluación de informes de postulación (Individual y Consenso).....	341
Tabla 115: Actividades identificadas en la etapa de diagnóstico	344
Tabla 116: Actividades nuevas a incorporar al proceso de Evaluación de Consenso	344
Tabla 117: Ficha de datos generales de fase de Visita de Evaluación	349
Tabla 118: Actividades nuevas a incorporar al proceso de Visita a organizaciones	350
Tabla 119: Ficha de datos generales de la fase Determinación de Ganadores.....	352
Tabla 120: Ficha de datos generales de la fase Ceremonia de Premiación	354
Tabla 121: Actividades nuevas a incorporar al proceso de Premiación.....	355
Tabla 122: Datos generales del proceso de Planificación	358

Tabla 123: Actividades identificadas en la etapa de diagnostico	359
Tabla 124: Identificación del Proceso de Talleres de Introducción	361
Tabla 125: Actividades identificadas en la etapa de diagnostico	362
Tabla 126: Datos generales del proceso de Atención al Cliente	366
Tabla 127: Actividades nuevas para el proceso Atención Inmediata	367
Tabla 128: Actividades nuevas para proceso Seguimiento	367
Tabla 129: Estimación de tiempos para proceso de atención al cliente	372
Tabla 130: Descripción de Niveles	376
Tabla 131: Macro-procesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	377
Tabla 132: Procesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	379
Tabla 133: Sub-procesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	380
Tabla 134: Procesos Estratégicos	385
Tabla 135: Procesos Operativos o claves	385
Tabla 136: Procesos de Apoyo	389
Tabla 137: Total de resultado de valor agregado de los procesos estratégicos	393
Tabla 138: Resultados de valor agregado de los procesos operativos	394
Tabla 139: Resultados de valor agregado de los procesos de apoyo	400
Tabla 140: tabla resumen	402
Tabla 141: Porcentajes	403
Tabla 142: Desglose de VAR	403
Tabla 143: Diagrama PEPSU proceso general del RMP	412
Tabla 144: Diagrama PEPSU proceso convocatoria y postulación	414
Tabla 145: Diagrama PEPSU proceso evaluación de informes de postulación	416
Tabla 146: Diagrama PEPSU proceso de convocatoria de organizaciones al RMP	418
Tabla 147: Diagrama PEPSU proceso recepción de informes de postulación	421
Tabla 148: Diagrama PEPSU evaluación individual	422
Tabla 149: Diagrama PEPSU evaluación de consenso	424
Tabla 150: Diagrama PEPSU proceso visita a organizaciones	427
Tabla 151: Diagrama PEPSU proceso deliberación del jurado	429
Tabla 152: Diagrama PEPSU proceso premiación	430
Tabla 153: Diagrama PEPSU proceso elaboración de PAO	431
Tabla 154: Diagrama PEPSU gestión de talleres	433
Tabla 155: Diagrama PEPSU proceso de atención al cliente	435
Tabla 156: Diagrama PEPSU proceso atención inmediata	436

Tabla 157: Diagrama PEPSU proceso seguimiento	437
Tabla 158. Flujo de proceso de convocar a organizaciones	440
Tabla 159. Flujo de proceso de recepción de informes	441
Tabla 160. Flujo de proceso de evaluación individual	442
Tabla 161. Flujo de proceso de evaluación de consenso	443
Tabla 162. Flujo de proceso de visita a organizaciones	444
Tabla 163. Flujo de proceso de deliberación de jurado	445
Tabla 164. Flujo de proceso de premiación del RMP	446
Tabla 165. Flujo de proceso de elaboración del plan anual operativo del RMP	447
Tabla 166. Flujo de proceso de talleres del RMP	448
Tabla 167. Flujo de proceso de atención inmediata del RMP	449
Tabla 168. Flujo de proceso de seguimiento en el RMP	450
Tabla 169: Dueños de los procesos	453
Tabla 170: Matriz RACI de los Procesos Claves del RMP	455
Tabla 171: Matriz RACI de los Procesos estratégicos del RMP	464
Tabla 172: Matriz RACI de los Procesos de apoyo del RMP	465
Tabla 173. Determinación de indicadores según proceso.	471
Tabla 174. Ficha de indicadores de convocatoria de organizaciones al RMP.	474
Tabla 175. Ficha de indicadores de recepción de informes de postulación.	474
Tabla 176. Ficha de indicadores de evaluación individual.	475
Tabla 177. Ficha de indicadores de evaluación de consenso.	476
Tabla 178. Ficha de indicadores de visita a organizaciones.	476
Tabla 179. Ficha de indicadores de ganadores.	477
Tabla 180. Ficha de indicadores de premiación.	478
Tabla 181. Ficha de indicadores de planificación.	479
Tabla 182. Ficha de indicadores de talleres de inducción.	480
Tabla 183. Ficha de indicadores de atención inmediata.	480
Tabla 184. Ficha de indicadores de seguimiento.	481
Tabla 185. Código de colores para determinar cumplimiento de metas.	483
Tabla 186. Marco de control de los indicadores propuestos.	484
Tabla 187. Determinación de tendencia de indicadores.	486
Tabla 188. Resultados de la propuesta del Modelo de Gestión basado los procesos del RMP.	487
Tabla 189 Aplicación de Benchmarking	492

Tabla 190: Planificación del Benchmarking Analysis.....	493
Tabla 191. Líneas de acción de la solución.....	535
Tabla 192: Personal fijo de ES Calidad.....	583
Tabla 193: Estructura para la descripción de funciones por puesto.....	584
Tabla 194: Descripción de funciones del Coordinador del Premio.....	585
Tabla 195: Descripción de funciones del Asistente Administrativo.....	587
Tabla 196: Descripción de Funciones del Asistente Técnico.....	588
Tabla 197: Cuantificación de la Carga Laboral al mes por Procesos según el Modelo de Gestión propuesto para la Coordinadora del Premio.....	590
Tabla 198: Cuantificación de la Carga Laboral al mes por Procesos según el Modelo de Gestión propuesto para el Asistente Administrativo.....	593
Tabla 199: Cuantificación de la Carga Laboral al mes por Procesos según el Modelo de Gestión propuesto para el Asistente Técnico.....	596
Tabla 200: Estimación de la carga laboral diaria bajo el nuevo modelo de gestión.....	599
Tabla 201. Resumen de inversión fija tangible.....	630
Tabla 202. Resumen de inversión fija intangible.....	637
Tabla 203. Resumen de costos fijos.....	637
Tabla 204. Resumen de capital de trabajo.....	639
Tabla 205. Resumen de costos de operación.....	643
Tabla 206. Resumen de costos totales.....	643
Tabla 207: Clasificación del sector privado.....	646
Tabla 208: Cuotas de participación en el RMP. Fuente: ES Calidad.....	646
Tabla 209: Técnicas para el análisis financiero.....	649
Tabla 210: Proyección de organizaciones que participaran en el RMP.....	650
Tabla 211: Ingresos por cuotas de postulación.....	651
Tabla 212: Ingresos por cuotas de evaluación.....	651
Tabla 213: Inversión Fija Tangible e Intangible del Proyecto.....	652
Tabla 214: Capital de Trabajo necesario para operar el modelo por un año.....	652
Tabla 215: Costos de Operación de la Oficina.....	652
Tabla 216: Detalle Desembolso Inicial del proyecto.....	655
Tabla 217: Flujo de Fondos del Proyecto.....	656
Tabla 218: Datos para el cálculo de la VAN del proyecto.....	658
Tabla 219: Beneficio vs Costos por año.....	661
Tabla 220: Beneficio vs Costos del Proyecto.....	661

Tabla 221: Cuotas de participación en el RMP por categoría de organización	664
Tabla 222: proyección de organizaciones que participaran en el RMP	665
Tabla 223: Ingresos por cuotas de postulación	665
Tabla 224: Inversión Fija Tangible e Intangible del Proyecto.....	666
Tabla 225: Capital de Trabajo necesario para operar el modelo por un año	666
Tabla 226: Costos de Operación de la Oficina	666
Tabla 227: Cuotas de participación/evaluación en el RMP por categoría de organización	670
Tabla 228: Tendencia máxima de participación esperada en el RMP	670
Tabla 229: Proyección de organizaciones que participaran en el RMP	671
Tabla 230: Ingresos por cuotas de postulación	671
Tabla 231: Ingresos por cuotas de evaluación	672
Tabla 232: Inversión Fija Tangible e Intangible del Proyecto.....	672
Tabla 233: Capital de Trabajo necesario para operar el modelo por un año	672
Tabla 234: Costos de Operación de la Oficina	673
Tabla 235: Egresos del proyecto.....	673
Tabla 236: Escenario para el Flujo de Fondos del Proyecto.....	674
Tabla 237. Evaluación de resultados del proyecto a través de la Carta Iberoamericana de la Calidad.....	683
Tabla 238. Resultados cuantitativos del proyecto	693
Tabla 239. Impacto del proyecto	696
Tabla 240: Descripción de entregables	708
Tabla 241: Descripción de Sub entregables.....	709
Tabla 242: Descripción de paquetes de trabajo	710
Tabla 243: Paquete de trabajo Mobiliario y Equipo	714
Tabla 244: Paquete de trabajo Negociaciones.....	716
Tabla 245: Paquete de trabajo Capacitaciones	718
Tabla 246: Paquete de trabajo Estructura Organizacional	719
Tabla 247: Paquete de trabajo Documentación.....	721
Tabla 248: Paquete de trabajo Sistema	723
Tabla 249: Paquete Resultados	724
Tabla 250: Resumen de las actividades del proyecto.....	730
Tabla 251: Ventajas y Desventajas de la Estructura Funcional	733
Tabla 252: Ventajas y Desventajas de la Estructura Matricial	734
Tabla 253: Ventajas y Desventajas de la Estructura por proyectos	735

Tabla 254: Criterios a evaluar para el diseño de la Organización.....736

Tabla 255: Matriz resumen de criterios737

Tabla 256: Código para Matriz de Responsabilidades del Proyecto.....740

Tabla 257: Matriz de Responsabilidades del Proyecto740

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología de la investigación	42
Ilustración 2: Dependencias de la Presidencia de la República.....	43
Ilustración 3: Organigrama de la Presidencia de la República de El Salvador.....	44
Ilustración 4: Misión, Visión y Valores de ES Calidad.....	47
Ilustración 5: Organigrama funcional de ES Calidad	48
Ilustración 6: Ubicación de ES Calidad	50
Ilustración 7: Distribución física de los espacios de ES Calidad	51
Ilustración 8: Isologo del Premio Salvadoreño a la Calidad	53
Ilustración 9: Modelo para una Gestión de Excelencia.....	53
Ilustración 10: Beneficios del PSC	54
Ilustración 11: Isologo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.....	55
Ilustración 12. Esquema de los objetivos del Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	56
Ilustración 13: Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.....	56
Ilustración 14: Ciclo de Deming.....	68
Ilustración 15: Modelos Excelencia más difundidos	69
Ilustración 16. Sistema de planificación y control	74
Ilustración 17. Sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.	76
Ilustración 18. Modelo de Gestión de calidad basada en procesos según norma ISO 9001	77
Ilustración 19. Simbología de Procesos Según ANSI.....	80
Ilustración 20. Elementos de un proceso.....	81
Ilustración 21. Componentes principales de los procesos	81
Ilustración 22. Clasificación general de los procesos.	83
Ilustración 23: Comparación de tendencia proyectada y participación real de organizaciones en el RMP	92
Ilustración 24: Diagrama del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.....	94
Ilustración 25. Principales macro actividades en el RMP.	97
Ilustración 26: Ciclo de Vida del RMP	99
Ilustración 27: Patrones comunes en el ciclo de vida de un producto o servicio.....	100
Ilustración 28: Objetivo y Líneas Estratégicas de ES Calidad	102
Ilustración 29: Determinación de los ejes del diagnóstico del RMP.....	105
Ilustración 30: Estructura de la investigación sobre la perspectiva de las organizaciones.....	106

Ilustración 31: Pasos a seguir para elaborar el plan de muestreo	114
Ilustración 32: Perfil de Adquirientes	119
Ilustración 33: Departamentos de la Zona Occidental, Central y Oriental del Territorio Nacional	121
Ilustración 34: Macro localización de ES Calidad en el Mapa de El Salvador.....	122
Ilustración 35: Mapa que muestra la distribución del mercado objetivo del perfil de organizaciones públicas.....	134
Ilustración 36: Proceso de selección aleatoria de la muestra	137
Ilustración 37: Primer paso para la selección aleatoria de la muestra	138
Ilustración 38: Segundo paso para la selección aleatoria de la muestra	138
Ilustración 39: Tercer paso en la selección aleatoria de la muestra.....	139
Ilustración 40: Misión y Visión Premio Empresa Modelo	159
Ilustración 41: Objetivos del Reconocimiento empresa modelo.....	159
Ilustración 42: Etapas del reconocimiento	159
Ilustración 43: Beneficios del Reconocimiento	160
Ilustración 44: Organigrama del CNC.....	165
Ilustración 45. Relación de ES Calidad con los temas de calidad en El Salvador.....	167
Ilustración 46: Hallazgos que contribuyen a la baja participación de empresas privadas en el RMP	168
Ilustración 47: Fuentes de Información	170
Ilustración 48: Metodología para la Identificación y Análisis de Procesos	171
Ilustración 49: Fases del Proceso del Proceso del RMP	187
Ilustración 50: Diagrama de Flujo, Fase Convocatoria y Postulación	205
Ilustración 51: Diagrama de flujo, fase de Evaluación de informes de postulación (Individual y Consenso)	206
Ilustración 52: Diagrama de flujo, fase visita de evaluación.....	207
Ilustración 53: Diagrama de flujo, fase determinación de ganadores.....	208
Ilustración 54: Diagrama de flujo, fase ceremonia de premiación.....	209
Ilustración 55: Vista en forma diagramática en cuanto a actividades faltantes	210
Ilustración 56: Vista en forma diagramática en cuanto a fusión de actividades	210
Ilustración 57: Matriz de Valor Agregado.....	215
Ilustración 58: Diagrama de análisis de actividades	216
Ilustración 59: Actividad uno de la Fase I.....	216
Ilustración 60 Actividad dos de la Fase I	217

Ilustración 61: Actividad tres de la Fase I.....	218
Ilustración 62: Actividad cuatro de la Fase I.....	220
Ilustración 63: Actividad cinco de la Fase I.....	221
Ilustración 64: Actividad seis de la Fase I.....	222
Ilustración 65: Actividad siete de la Fase I.....	223
Ilustración 66: Actividad ocho de la Fase I.....	224
Ilustración 67: Actividad nueve de la Fase I.....	225
Ilustración 68: Actividad uno de la Fase II.....	226
Ilustración 69: Actividad dos de la Fase II.....	227
Ilustración 70: Actividad tres de la Fase II.....	228
Ilustración 71 Actividad cuatro de la Fase II.....	229
Ilustración 72: Actividad cinco de la Fase II.....	230
Ilustración 73: Análisis seis de las actividades de la fase II.....	231
Ilustración 74: Actividad siete de la Fase II.....	232
Ilustración 75: Actividad ocho de la Fase II.....	233
Ilustración 76: Actividad nueve de la Fase II.....	234
Ilustración 77: Actividad diez, fase II.....	235
Ilustración 78: Actividad once de la Fase II.....	236
Ilustración 79: Actividad doce de la Fase II.....	237
Ilustración 80: Actividad trece de la Fase II.....	238
Ilustración 81: Actividad uno de la Fase III.....	239
Ilustración 82: Actividad uno de la Fase III.....	240
Ilustración 83: Actividad tres de la Fase III.....	241
Ilustración 84: Actividad cuatro de la Fase III.....	242
Ilustración 85: Actividad cinco de la Fase III.....	243
Ilustración 86: Actividad seis de la Fase III.....	244
Ilustración 87: Actividad siete de la Fase III.....	245
Ilustración 88: Actividad ocho de la Fase III.....	246
Ilustración 89: Actividad uno de la Fase IV.....	247
Ilustración 90: Actividad dos de la Fase IV.....	248
Ilustración 91: Actividad tres de la Fase IV.....	249
Ilustración 92: Actividad uno de la Fase V.....	250
Ilustración 93: Actividad dos de la Fase V.....	251
Ilustración 94: Actividad tres de la Fase V.....	252

Ilustración 95: Actividad cuatro de la Fase V.....	253
Ilustración 96: Actividad cinco de la Fase V	254
Ilustración 97: Procesos levantados con los miembros de ES Calidad.....	262
Ilustración 98: Diagrama de flujo, subproceso planificación	272
Ilustración 99: Diagrama de flujo, subproceso Difusión	273
Ilustración 100: Diagrama de flujo, subproceso Logística.....	274
Ilustración 101: Diagrama de flujo, subproceso Formación	275
Ilustración 102: Sistema del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	290
Ilustración 103: Diagrama de Causa y Efecto del Problema.....	293
Ilustración 104: Definición del Problema bajo el método de la caja negra	297
Ilustración 105: Esquematización de la solución propuesta.....	304
Ilustración 106: Valores de ES Calidad	313
Ilustración 107: Gestión del Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	326
Ilustración 108: Metodología del Modelo de Gestión basado en Procesos.....	330
Ilustración 109: Secuencia de actividades de Fase I.....	334
Ilustración 110: Mejora de la Fase I	335
Ilustración 111:: Convocatoria de Organizaciones al Reconocimiento a las Mejores Prácticas	340
Ilustración 112: Recepción de Informes de Postulación	341
Ilustración 113: Secuencia de actividades Fase II.....	342
Ilustración 114: Propuesta de Mejora de la fase.....	343
Ilustración 115: Evaluación Individual	347
Ilustración 116: Evaluación de Consenso.....	348
Ilustración 117: Secuencia de actividades Fase III.....	349
Ilustración 118: Visita de Evaluación.....	350
Ilustración 119: Visita de Evaluación.....	351
Ilustración 120: Secuencia de actividades Fase IV	352
Ilustración 121: Determinación de Ganadores	353
Ilustración 122: Notificación de los Ganadores.....	353
Ilustración 123: Secuencia de actividades Fase V	354
Ilustración 124: Ceremonia de Premiación.....	355
Ilustración 125: Premiación	356
Ilustración 126: Nuevos procesos	357
Ilustración 127: Macro-proceso de Planificación	358

Ilustración 128: Secuencia de actividades, proceso de planificación.....	360
Ilustración 129: Gestión de Talleres.....	361
Ilustración 130: Secuencia de actividades, proceso nuevos Talleres	364
Ilustración 131: Nuevo proceso de Atención al Cliente.....	366
Ilustración 132: Proceso de Atención personalizada en línea.....	368
Ilustración 133: Proceso de Seguimiento	369
Ilustración 134: Desglose Analítico de Procesos.....	377
Ilustración 135: Mapa de Procesos Final de ES Calidad	392
Ilustración 136: Mapa general de procesos (PEPSU).....	405
Ilustración 137: El Reconocimiento a las Mejores Prácticas.....	406
Ilustración 138: Árbol de Procesos Convocatoria y Postulación	407
Ilustración 139: Árbol de Procesos Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)	408
Ilustración 140: Árbol de Procesos Visita de Evaluación	409
Ilustración 141: Árboles de Procesos Determinación de Ganadores	410
Ilustración 142: Árbol de Procesos Ceremonia de Premiación	411
Ilustración 143: Significado de la Matriz RACI.....	452
Ilustración 144: Seguimiento y control.....	468
Ilustración 145: Pasos generales para el establecimiento de indicadores del proceso.....	470
Ilustración 146: Línea de acción de ES Calidad	490
Ilustración 147: Tipos de Benchmarking más comúnmente usados	492
Ilustración 148: Pasos a seguir para realizar Benchmarking	493
Ilustración 149: Modalidades de capacitación a organizaciones de la FNQ en el MEG.....	495
Ilustración 150: Propósitos principales del CAF	498
Ilustración 151: Modelo de Evaluación CAF	499
Ilustración 152: Pasos para implementar el Modelo de Evaluación CAF	500
Ilustración 153. Proceso de Auto-evaluación	508
Ilustración 154: El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.....	536
Ilustración 155: El sistema de gestión basado en procesos como vía para alcanzar los objetivos	538
Ilustración 156: Principios de la Gestión de la Calidad.....	539
Ilustración 157: Proceso.....	540
Ilustración 158: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	541
Ilustración 159: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo I)	546

Ilustración 160: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo II)	547
Ilustración 161: Representación gráfica de procesos "en cascada"	548
Ilustración 162: Mapa de Procesos Final de ES Calidad	549
Ilustración 163: esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas	551
Ilustración 164: Símbolos más habituales para la representación de diagramas	552
Ilustración 165: ciclo de Deming	565
Ilustración 166. Mejora continua del modelo de gestión basado en procesos.	575
Ilustración 167: Organigrama del Personal Fijo de ES Calidad	583
Ilustración 168: elementos del proceso de alianzas estratégicas	603
Ilustración 169: Seguimiento a proyectos de mejora institucional MINED	609
Ilustración 170: Datos a completar para la auto-evaluación	610
Ilustración 171: Parte de la auto-evaluación de los datos del proyecto	610
Ilustración 172: Parte final de la auto-evaluación MINED	611
Ilustración 173. Metodología de la etapa de evaluaciones	617
Ilustración 174: Asignación de presupuesto a ES Calidad.	645
Ilustración 175: Distribución del presupuesto asignado.	647
Ilustración 176: Componentes del desembolso inicial del proyecto	654
Ilustración 177: Estructura Desglosada de Trabajo propuesta	706
Ilustración 178: Notación para Redes de los Paquetes de Trabajo	714
Ilustración 179: Red del paquete de trabajo "Oficina"	715
Ilustración 180: Red del paquete de trabajo "Negociaciones"	717
Ilustración 181: Red del paquete de trabajo "Capacitaciones"	719
Ilustración 182: Red del paquete de trabajo "Estructura Organizacional"	720
Ilustración 183: Red del paquete de trabajo "Documentación"	722
Ilustración 184: Red del paquete de Trabajo "Sistema"	724
Ilustración 185: Red del paquete de trabajo "Auditoria"	725
Ilustración 186: Estructura Desglosada de Costos	727
Ilustración 187: Matriz de Precedencias del Proyecto	729
Ilustración 188: Estructura Matricial	734
Ilustración 189: Estructura por Proyectos	735
Ilustración 190: Estructura Orgánica del Proyecto	738
Ilustración 191 Participación real vrs deseada	800
Ilustración 192 Grafico de participación deseada vrs real	800

RESUMEN EJECUTIVO

Impulsando la Calidad en el País

La Oficina Administradora del Premio ES Calidad es una institución que **promueve la adopción de una cultura de Excelencia y mejora continua** a través del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP).

Tendencia de participación de organizaciones.

En los últimos años, la participación de las organizaciones en el RMP se ha mantenido baja respecto a lo esperado, convirtiéndose en un tema de principal interés para la administración de ES Calidad en relación con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El Mercado Objetivo de ES Calidad

En El Salvador existen alrededor de 90 organizaciones públicas (sin contar sucursales) que conforman la mayor parte del mercado del RMP (debido a la naturaleza del galardón), junto con las organizaciones privadas como la Micro y Pequeña empresa.

El estudio de mercado realizado muestra que la mayoría de organizaciones tienen interés de participar en el RMP, sin embargo, cerca del 59% no cuenta con el presupuesto para participar y exigen un mayor seguimiento y apoyo de la institución para generar y adecuar sus proyectos a los lineamientos del galardón.

El Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

El proceso del galardón representa una fortaleza para ES Calidad debido al vasto know-how en el tema de calidad y su fuerte presencia en la mente de las organizaciones altamente desarrolladas; sin embargo, se descubrió que es necesario organizar y sistematizar todos los procesos con un enfoque más orientado a las necesidades de sus clientes.

Fortaleciendo el Reconocimiento a las Mejores Prácticas

Para atacar directamente los frentes del problema, se establece el diseño y desarrollo de estrategias que permitan alinear los esfuerzos de la organización con sus líneas estratégicas de modo que se garantice el fortalecimiento de sus procesos y servicios con una orientación más enfática hacia el cliente.

Proyecciones Financieras

Para implementar la solución se requiere:

Tipo de inversión	Costo
Inversión fija	\$2,051.67
Capital de trabajo	\$950.20
Desembolso Inicial	\$3,001.87

VAN proyectada igual a \$33,928.59 al 15% de interés.

Financiado por la Sub Secretaría de Gobernabilidad, aunque también se contempla un análisis para la obtención de fondos y recursos mediante alianzas estratégicas

Principales Beneficiados

- Organizaciones que participan o participaron en el RMP
- Organizaciones con potencial a participar en el RMP
- ES Calidad

Resultados Esperados

- ✓ Aumento del 60% en la participación en el galardón
- ✓ Mayor seguimiento y atención a organizaciones con potencial de participar y a las que participan o participaron
- ✓ Aproximadamente 78% de las organizaciones podrán incorporar la Autoevaluación como parte de sus procesos organizacionales.
- ✓ Documentación total de los procesos del RMP

Administración y Gestión del Proyecto

Estructura Desglosada de Trabajo del Proyecto

1. Modelo de Gestión

1.1 Oficina

1.1.1 Recursos

1.1.1.1 Mobiliario y Equipo

1.1.2 Gestión

1.1.2.1 Negociaciones

1.1.2.2 Capacitaciones

1.2 Manual de Organización

1.2.1 Nueva Organización

1.2.1.1 Estructura Organizacional

1.2.1.2 Documentación

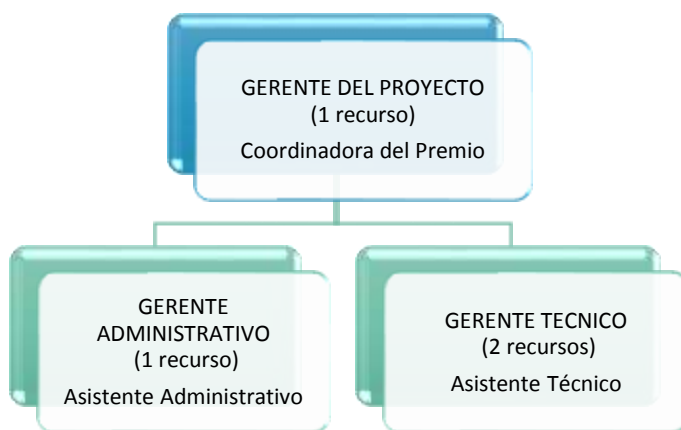
1.3 Informe de Resultados

1.3.1 Sistema

1.3.2 Resultados

Duración Estimada: 66 días Laborales

Organización para la gestión del proyecto



INTRODUCCION

A partir del 2010 a raíz de la X Convención Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión, se crean el Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC) y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP) por mandato del Decreto Ejecutivo 134 en el Diario Oficial No. 233 como una propuesta estratégica del Gobierno con el objetivo de promover una cultura de Gestión basada en la Excelencia, en las organizaciones públicas y privadas que laboran en El Salvador. Ambos galardones son administrados por La Oficina Administradora del Premio: ES Calidad la cual es responsable de llevar a cabo el proceso del PSC y RMP y de promocionar e incentivar a las organizaciones a participar pues la postulación es de carácter voluntario.

El Reconocimiento a las Mejores Prácticas tiene el propósito de reconocer al equipo de trabajo de la organización postulante que haya desarrollado un proyecto de mejora, es decir, acciones comprobables que han mejorado sustancialmente el producto o servicio que ofrecen a sus clientes. Si en el proceso de premiación del RMP, el proyecto se determina como ganador por el jurado, a éste se le reconoce como una “Mejor Práctica” a nivel nacional, para que otras organizaciones además de conocer en qué consiste el proyecto, pueda servir como ejemplo para incentivarlos a desarrollar los suyos propios. A diferencia del PSC, el RMP representa una alternativa a menor escala para incentivar a las organizaciones a que adopten la cultura de mejora continua en su trabajo sin importar el grado de madurez que tengan respecto al Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (Guía para Postulación). Por lo anterior, el RMP, aunque está abierto tanto al sector público como al privado, actualmente resulta más atractivo para las instituciones públicas, en cambio el PSC es mejor aceptado por parte de las empresas privadas.

Inicialmente se planteó que ES Calidad notaba que la participación de las organizaciones en el RMP había disminuido en los últimos años, específicamente en el año 2004 cuando se dio el inicio de la brecha en comparación a la participación proyectada por parte de ES Calidad esto ponía en evidencia que las organizaciones no estaban participando en el galardón, volviéndose esto un efecto de un problema para la Oficina Administradora del Premio puesto que no se tenía la certeza si los esfuerzos que se estaban realizando eran suficientes para permear y convencer a las organizaciones a participar o si existía una barrera u obstáculo que les impedía postularse, debido a lo anterior el presente trabajo tiene como punto de partida la baja participación al RMP.

El establecimiento de la situación actual de la institución se determinó a través de un Diagnóstico se pudo determinar que sí existe un interés de las organizaciones en participar en el galardón y que la causa se debe a que el Proceso del RMP no satisface algunas necesidades importantes de las organizaciones que desean participar y no se proporciona un seguimiento y atención de organizaciones deficiencias en el proceso, además de la necesidad de brindar una mejor atención al cliente (organizaciones públicas y privadas). Para lograr solventar dichas causas encontradas, es necesario definir una solución para mejorar el proceso del RMP a partir de los requerimientos del cliente, de manera que se facilite la participación de las organizaciones en el galardón.

Para ello el Diseño plantea estrategias y líneas de acción, las cuales se resumen en dos frentes, un modelo de gestión basado en procesos y un Proceso de Autoevaluación para Organizaciones. Con la primera línea se solución se Identifica la secuencia de los procesos, con el fin de ordenar la situación actual de los procesos en ES Calidad, luego se continua con la mejora de los Procesos del RMP, creando nuevos procesos o adecuando procesos existentes. Dichos procesos se describen de manera detallada, hasta llegar al diagramado de los mismos. Con el fin de determinar responsabilidades de cada proceso se plantea un Modelo de Gobierno y Responsabilidades de los procesos mejorados. La siguiente línea de acción de la solución está orientada a crear un programa de formación donde se les enseña a las organizaciones a cómo generar Mejores Prácticas, aunque esto no asegura que todos los que desarrollen mejores prácticas en el programa de formación, postulen la mejor práctica, pero si contribuye a generar una cultura de calidad en las organizaciones públicas y privadas de El Salvador.

Como último punto, se desarrolla las evaluaciones del Proyecto para determinar su conveniencia o no, a partir de diversos puntos de vista: evaluación económica, evaluación financiera con estas identificar las ventajas y desventajas asociadas a la inversión del proyecto antes de la implementación del mismo, también una evaluación social y una evaluación de los resultados del proyecto, mostrando un poco el impacto de la solución propuesta.

OBJETIVOS EL ESTUDIO

Los objetivos de este estudio son:

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el Reconocimiento a las Mejores Prácticas a través de la mejora de servicios y procesos que puedan de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de las organizaciones que desean participar en el galardón.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los Marcos de Referencia sobre la información correspondiente que contribuya a sustentar la investigación y proporcione un panorama que facilite la contextualización del problema de investigación.
- Realizar el diagnóstico del proceso y las partes involucradas en el RMP para detectar las principales causas del problema que origina una baja participación en el galardón.
- Conocer la perspectiva que las organizaciones tienen acerca del RMP para determinar sus requerimientos y expectativas con el fin de generar una propuesta de solución orientada a las características de los Clientes de ES Calidad.
- Obtener información de los procesos de ES Calidad para determinar y evaluar su estado actual.
- Esquematizar el proceso del RMP en un mapa de procesos para establecer la interrelación de las actividades estratégicas, claves y de apoyo.
- Definir el planteamiento del problema con base a los resultados del diagnóstico para diseñar la propuesta de solución que mejor se adecúe a las necesidades de la situación.
- Conceptualizar el diseño de solución que mejor se adecue a las necesidades de ES Calidad y que satisfaga los requerimientos mínimos determinados para resolver el problema.
- Diseñar y desarrollar estrategias de solución que tengan como fin mejorar el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas mediante la creación y desarrollo de un modelo para su gestión basado en procesos en el que se resuelvan las deficiencias encontradas.

- Definir un Modelo para la Gestión basado en los Procesos del RMP que sirva como principal medio para la gestión de actividades orientada hacia la obtención de buenos resultados.
- Diseñar un proceso de formación basado en el Modelo para la Excelencia en la Gestión que ayude a las organizaciones a desarrollar adecuadamente el diagnóstico de su organización para promover el desarrollo de Mejores Prácticas.
- • Establecer un plan de seguimiento que facilite el control y gestión de la solución propuesta para garantizar su efectividad y correcta aplicación.
- Realizar las evaluaciones económicas, financieras y sociales del proyecto y reflejar los beneficios que su implementación conlleva.
- Determinar el costo de implementar la propuesta de solución y los beneficios cualitativos y cuantitativos que conllevaría desarrollar dicha propuesta para justificar la implementación del modelo de modelo de gestión por procesos.
- Realizar una propuesta de la implementación de la solución bajo el enfoque de la administración de proyectos que permita implementar la propuesta de solución desarrollada en el diseño detallado

ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

Establecen lo que abarcará la investigación, estos son los siguientes:

- La investigación comprende la determinación de las principales causas que originan una baja participación en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
- El objeto de estudio se enfoca hacia las instituciones públicas del país, pero se abordará el estudio desde la perspectiva de las empresas privadas bajo un enfoque cualitativo.
- El diseño estará enfocado en definir y desarrollar una solución que ayude a ES Calidad para fortalecer el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
- El diseño y desarrollo de las estrategias se dirige solamente al Reconocimiento de las Mejores Prácticas.
- La investigación abarca el análisis de las etapas que conforman el proceso del RMP y aunque este proceso tenga elementos en común con el Premio Salvadoreño a la Calidad, el estudio abarcará sólo aquellos aspectos que se relacionen directamente con el RMP.

LIMITACIONES

Estas establecen las fronteras para la investigación por causas externas y no controlables, las limitaciones del estudio son las siguientes:

- El estudio se limita al análisis de las fases del proceso del RMP según el criterio que determine ES Calidad.
- El estudio está limitado por la información que ES Calidad considere conveniente proporcionar a los investigadores por motivos de confidencialidad.
- El contacto con los sujetos que son de interés para el estudio será regulado y aprobado únicamente por ES Calidad.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Esta investigación se considera importante para la Oficina Administradora del Premio porque aportará los beneficios siguientes:

- Se determinarán las principales causas que han ocasionado una baja participación de las organizaciones en el RMP en los últimos años.
- Se conocerá la perspectiva que las organizaciones públicas tienen acerca del RMP, esta información será importante para la oficina para conocer el comportamiento de su mercado objetivo ante el servicio que se les ofrece
- Se detectarán oportunidades de mejora conforme al análisis de las actividades que generan valor al cliente.
- Se analizará el proceso general del RMP, con el propósito de adaptarlo a un modelo de gestión basado en procesos y de esta manera tener un enfoque hacia la satisfacción de los clientes de ES Calidad.
- ES Calidad dispondrá de planes y estrategias para contrarrestar los factores que hacen que haya una baja participación en el RMP y para mejorar la experiencia del cliente.

Estos beneficios contribuirán al objetivo estratégico de ES Calidad de motivar a más organizaciones a una cultura basada en la Excelencia a través uno de los galardones que sirven como enlace entre la oficina y las instituciones para incentivar a las organizaciones a que comiencen o formalicen el desarrollo de acciones de mejora en beneficio al ciudadano y a la vez a contribuir en el proceso de transformación que exige la Carta Iberoamericana en la Gestión Pública.

JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La Oficina Administradora del Premio ES Calidad es la encargada de gestionar el Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, ambos galardones se convierten en el canal principal que acerca a la oficina con las organizaciones del país, de esta manera se incentiva y promueve la adopción de una cultura de Gestión basada en la Excelencia al reconocer a las organizaciones ganadoras como un ejemplo a seguir para las demás.

Actualmente, todas las principales organizaciones públicas, son invitadas a participar por medio de una Carta de Convocatoria emitida por el Sub Secretario de Gobernabilidad y Comunicaciones, sin embargo, en promedio pocas instituciones atienden al llamado y participan en el RMP (el 6% de las organizaciones invitadas), esta baja participación se manifiesta a partir del 2014. Se desconoce el motivo del por qué las demás organizaciones no participan en el RMP, lo cual significa un problema para ES Calidad en la consecución de su objetivo fundamental

Por lo anterior es necesaria y oportuna la realización del estudio puesto que se requiere determinar las causas principales por el que las organizaciones no participan en el RMP y conforme a los hallazgos de la investigación diseñar estrategias que fortalezcan la participación al RMP con el propósito de incentivar en las organizaciones el desarrollo de mejores prácticas y la adopción de una cultura de Gestión basada en la Excelencia de forma que se mejore progresivamente el desarrollo económico y social de la nación a través de estas organizaciones que están al servicio del Estado.

METODOLOGÍA GENERAL DE LA INVESTIGACION

Una metodología es un conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o un estudio. Proporciona un modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado. Para este proyecto de investigación, se presenta la metodología general con la que se llevará a cabo la estructura del estudio.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA GENERAL

Capítulo I: Marcos de Referencia.

Este apartado contiene información general relacionada con el fenómeno en estudio y proporciona un panorama que enmarca los aspectos legales, conceptuales y contextuales en los que se encuentra la investigación.

Capítulo II: Metodología de la Investigación y Planteamiento Inicial del Problema

En esta parte se diseña el plan y estrategias que determinarán el enfoque de la investigación que se utilizará, los alcances de la investigación según la información que se requiere para cumplir con los objetivos propuestos, las técnicas de recolección de información que se usarán y la secuencia de pasos lógicos para procesar la información obtenida y presentar los hallazgos encontrados.

Mientras que en Planteamiento inicial del problema se inicia exponiendo la sintomatología que dio inicio a la investigación, se explica la evolución del RMP desde su año de lanzamiento hasta la fecha de modo que se muestre las anomalías ocurridas en el desarrollo del galardón. Para familiarizarse con el fenómeno en estudio antes expuesto se desarrolla una investigación descriptiva del proceso del RMP a fin de comprender más acerca de este galardón: cómo se compone, qué se hace, cuándo se hace, entre otros aspectos generales.

Capítulo III: Análisis de la Situación Actual:

- **Determinación de Ejes de Investigación**

A partir de lo investigado anteriormente se definirán los supuestos que se creen que deben analizarse con más profundidad. En el establecimiento de las áreas que deben estudiarse se definen también los indicadores o parámetros a medir para encauzar la

investigación hacia la consecución de la información que se requiere para comprobar los supuestos de investigación determinados.

- **La perspectiva de las organizaciones respecto al RMP.**

En este eje de investigación se desea conocer por qué las organizaciones no están participando en el RMP, para ello se utilizará el enfoque de investigación de mercados adaptado al estudio, mediante un plan de muestreo se obtendrá la información que se requiere de acuerdo a los segmentos establecidos conformando dos tipos de muestreo, cuantitativo para las organizaciones públicas que son el principal sujeto de estudio y el muestreo cualitativo para indagar las causas que condicionan la participación actual de este segmento en el RMP. Los resultados de la investigación se presentarán en los Hallazgos encontrados por cada segmento definido.

- **El proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.**

Se realiza la investigación del proceso del RMP; es decir, se requiere conocer en qué grado o de qué forma las actividades que se realizan en el galardón influyen en la experiencia al cliente. Este análisis abarca la identificación, descripción y clasificación de las actividades que conforman el proceso del RMP; con base a lo anterior se establecen cuáles actividades se hacen y deben de seguir haciéndose, cuáles actividades se hacen y no deben de seguir haciéndose y cuáles actividades no se hacen y deben de hacerse. Los resultados son establecidos en los hallazgos encontrados.

- **Síntesis del Diagnóstico al Reconocimiento a las Mejores Prácticas**

Cuando se obtienen todos los hallazgos encontrados en ambos ejes de investigación, estos se agrupan para mostrar en forma resumida los resultados que se obtuvieron y que servirán como entradas para la siguiente parte. Con base a las conclusiones de los hallazgos encontrados, estos se agrupan en una matriz FODA.

Capítulo IV: Formulación y Análisis del Problema

Habiendo obtenido los hechos y los hallazgos del diagnóstico realizado es momento de establecer el problema de ingeniería a resolverse. Este apartado proporciona una primera aproximación al problema, enunciándolo breve y claramente de manera que pueda ser comprendido como un sistema de partes que configuran la situación actual. Realizado esta primera aproximación, se continúa con el análisis detallado de las partes que conforma el

problema, mediante la utilización de técnicas de resolución de problemas. Establecido el análisis se presenta el enunciado del problema en detalle.

Capítulo V: Diseño

- **Conceptualización de la Solución**

Esta parte se basa en el proceso de diseño según Edward Rick, en donde se especifica el problema como un estado que, mediante una solución, se quiere transformar o cambiar, considerando las variables del problema y los requerimientos mínimos de la solución esperada. A partir de lo anterior, se procede a la búsqueda de soluciones que, de acuerdo con las variables y restricciones determinadas, puedan resolver el problema. Se evalúan las alternativas y se selecciona de acuerdo con criterios definidos, aquella que mejor se adecuó a las condiciones del problema. Finalmente se establece la conceptualización de la solución

Esta parte detalla la descripción del modelo de solución, dicha descripción se muestra en forma gráfica para mejor interpretación, el diagrama muestra las tres estrategias de solución.

- **Estrategia α (ALPHA): Alineación de Líneas Estratégicas de ES Calidad con la solución propuesta.**

Se establece cómo la solución que se propone contribuirá al cumplimiento de objetivos estratégicos de ES Calidad mediante la relación de lo que la oficina desea lograr con los resultados esperados del presente trabajo de manera que pueda servir como fundamento y justificación para la presentación de la propuesta a la Sub Secretaría de Gobernabilidad y al mismo tiempo diseñar la solución para facilitar su aplicabilidad.

- **Estrategia Δ (DELTA): Creación de un Modelo de Gestión del RMP para la mejora continua**

La letra griega DELTA, en ciencias aplicadas se utiliza como una variable para indicar un cambio, lo cual representa adecuadamente la naturaleza de esta estrategia. Para atacar el frente del problema: **Debilidades en la Gestión del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas** se diseñará un Modelo para la Gestión basado en procesos del RMP, lo cual propone mejorar la eficiencia y eficacia con la que se desarrollan las

actividades conforme los resultados o salidas de cada proceso. Se desarrolla la diagramación y modelado de los procesos existentes y los que ya han sido diseñados además de la matriz de gobierno con la cual se definirán las responsabilidades y atribuciones para cada actividad realizada. Contiene también la respuesta a uno de los frentes del problema: **Debilidades en el seguimiento al cliente** que se considera como prioridad a solucionar. Se enfoca en el desarrollo el diseño de un nuevo proceso de Atención al cliente en el que se definen las actividades, funciones y recursos necesarios para que se establezca un nuevo canal de retroalimentación para el sistema del RMP que permita un servicio integral al cliente conforme a las experiencias y demandas que éstos realicen.

Conforme a lo anterior se establecerá un sistema de indicadores en el que se definirán las métricas y los estándares esperados para cada indicador, este sistema a su vez servirá como entrada para el Marco de Control Gerencial en el que se compararán los resultados obtenidos contra los estándares y se determinarán las técnicas de control que deben emplearse para promover la mejora continua. Al finalizar se tendrá la documentación adecuada de los procesos del RMP, alineados a la satisfacción del cliente.

- **Estrategia π (PI): Formación de Multiplicadores del RMP**

PI es la letra griega que representa la operación matemática del producto, por lo que hace referencia al objetivo que desea lograrse: Formar multiplicadores del RMP para atacar el frente Organizaciones tiene dificultades internas para participar. Se desarrolla un programa orientado a equipos de trabajo que permita a cualquier organización ejecutar adecuadamente una evaluación sistemática de su gestión conforme a los lineamientos del modelo del RMP. Éste programa de autoevaluación, no sólo busca proporcionar un marco para el diagnóstico organizacional, sino que también formará a líderes en cada institución que enseñen a otros respecto a lo aprendido en el curso de formación, de manera que siempre se encuentren personas en la capacidad de relevar o apoyar a estos equipos, evitando así que se reinicien los esfuerzos de mejora cada vez que el equipo sufre modificaciones.

Capítulo VI: Evaluaciones del Proyecto

En esta etapa se realizan las evaluaciones que requiere un proyecto de esta índole, normalmente definida la solución propuesta en la etapa de diseño, ésta debe ser evaluada para obtener una mejor relación entre los costos de su implementación y el impacto estimado.

- **Metodología de la Etapa de Evaluaciones**

La evaluación de la solución propuesta constituye la estructura de esta etapa y

- **Evaluación Económica Financiera**

Mide la generación de beneficios como consecuencia del Despliegue de los activos sin considerar la forma en que éstos han sido financiados. Da una medida de la eficiencia de la inversión.

- **Evaluación Social**

Constituye una evaluación importante ya que el proyecto tiene un enfoque eminentemente social, su objetivo principal es el beneficio.

- **Evaluación de Resultados del Proyecto**

Para medir el impacto o resultados del proyecto se han tomado diferentes parámetros cualitativos y cuantitativos para medir el impacto de las soluciones tanto en la oficina administradora del reconocimiento a las mejores prácticas como también para las organizaciones participantes.

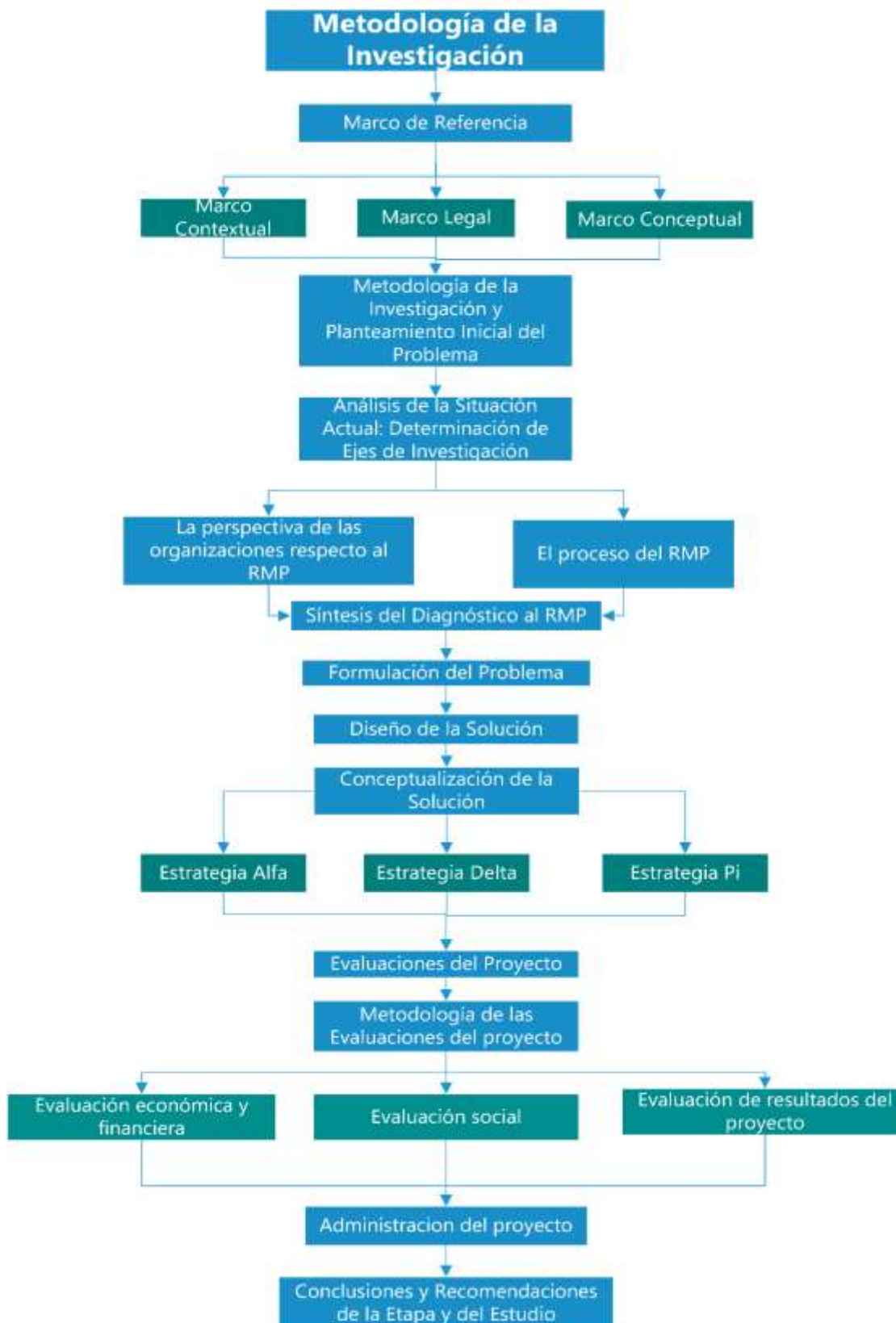
Capítulo VII: Administración del Proyecto

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones de la Etapa y del Estudio

Por último, se presentan las conclusiones con base a lo encontrado e investigado, las cuales ponen en evidencia los resultados obtenidos a partir de los objetivos que se establecieron al inicio del estudio. Las recomendaciones parten de las conclusiones y servirán como observaciones en favor de la siguiente fase del estudio.

La metodología descrita anteriormente, se esquematiza en la siguiente figura:

Ilustración 1. Metodología de la investigación



1. CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA

En este apartado se consideran los marcos Contextual, Legal y Conceptual. El contenido de cada marco se obtiene mediante una investigación documental de las fuentes de información secundaria; como libros, páginas web, redes sociales y otras fuentes de internet.

En el marco contextual se presentará la información general de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad; su historia, ubicación, clasificación, razón de ser, entre otros puntos que describen de forma general a la contraparte. En el marco legal, se muestran las leyes o reglamentos a los cuales ES Calidad debe de regir sus funciones y operaciones. En el marco teórico se describen conceptos relacionados con el fenómeno en estudio como generalidades de la calidad, aspectos teóricos de los premios, entre otros.

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Oficina Administradora Del Premio (ES Calidad)

Es una institución gubernamental que tiene a su cargo el planeamiento, organización, ejecución y control del proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

ES Calidad es una división de la Subsecretaria de Gobernabilidad, la dependencia se muestra en la siguiente figura:

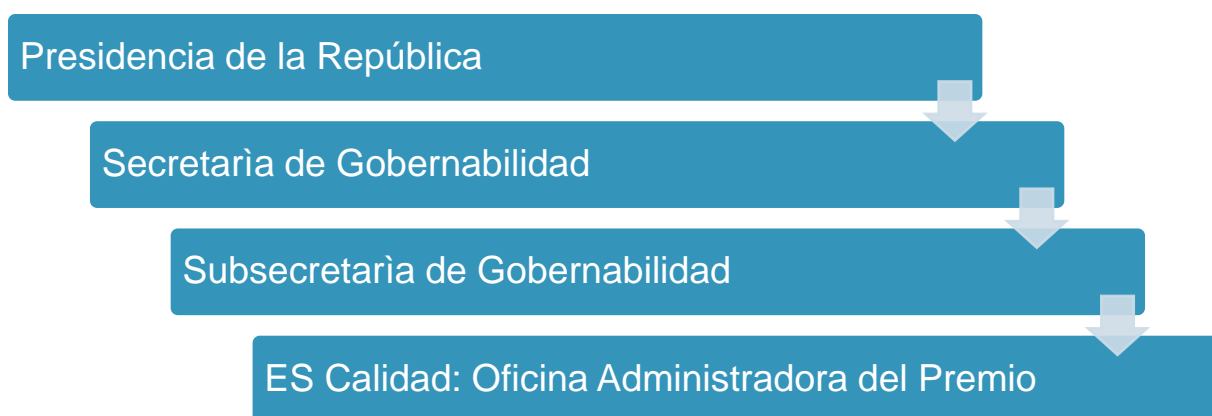


Ilustración 2: Dependencias de la Presidencia de la República

Fuente: Elaboración Propia

El organigrama que se muestra a continuación detalla la estructura actual de la Secretaria de Gobernabilidad:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

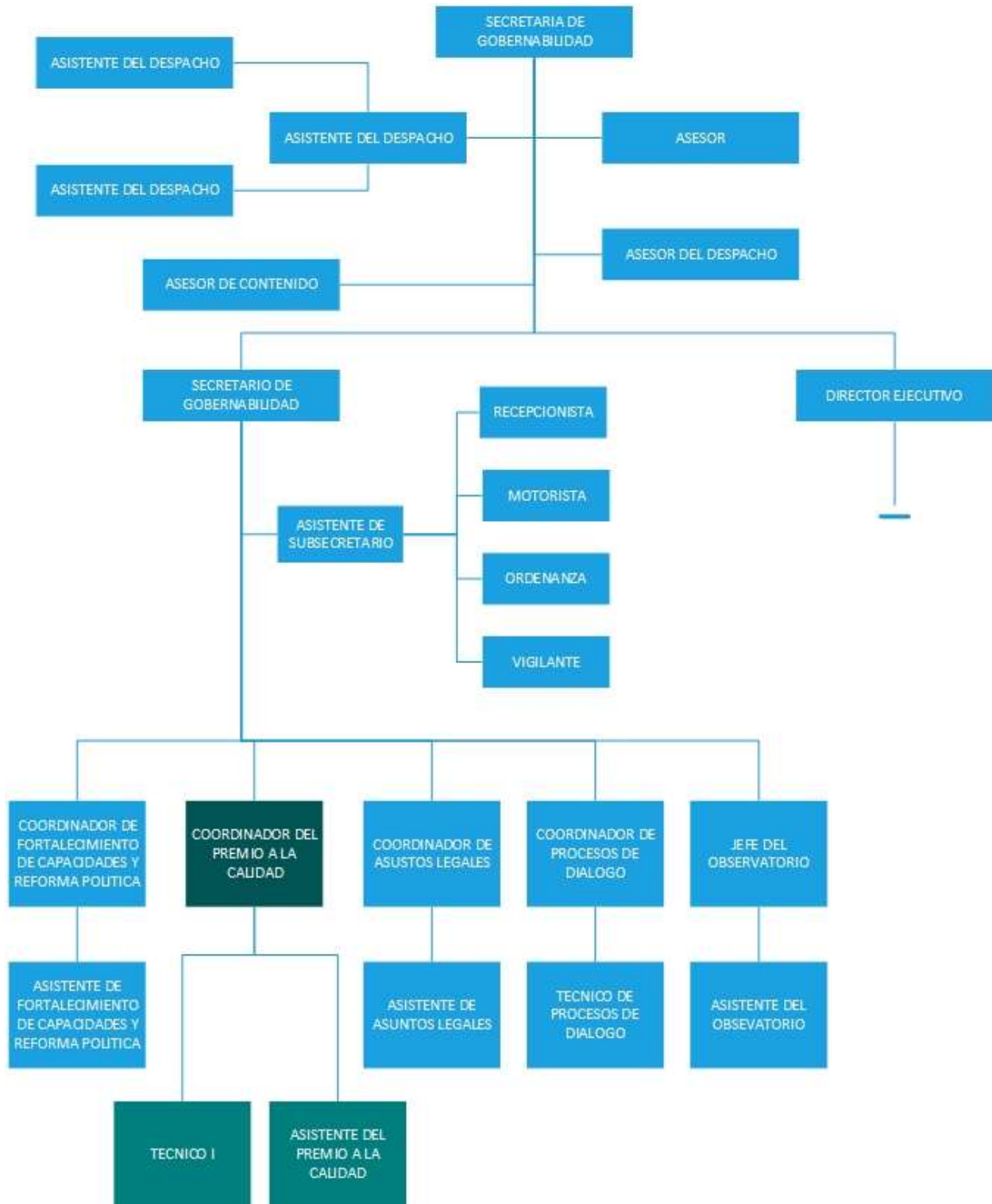


Ilustración 3: Organigrama de la Presidencia de la República de El Salvador

Fuente: Tomado de <https://presidencia.gob.sv>

1.1.2 Contexto Histórico.

ES Calidad nace a raíz de la X Convención Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión celebrada en El Salvador en el año 2008. Esta iniciativa ha contado desde sus inicios con el apoyo de diferentes sectores (público, privado y académico), y su ámbito de acción es transversal y multisectorial por cuanto desarrolla actividades y conocimiento para todo tipo de organizaciones. Se trata de una experiencia inédita, ya que tanto el Premio Salvadoreño a la Calidad como el Reconocimiento a la Mejores Prácticas, son los únicos galardones en la región centroamericana en los que pueden participar tanto el sector público como el privado, sin competir entre ellos sino comparándose con los modelos. La siguiente tabla muestra los principales eventos en el desarrollo de la oficina:

Tabla 1: Evolución histórica de la Oficina
Fuente: Tomado de premiocalidad.presidencia.gob.sv

Año	Descripción
2008	10 de septiembre se lleva a cabo la X Convención Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión. Se visualiza un modelo nacional de excelencia.
2009	Se realizaron estudios sobre los diferentes Modelos de Excelencia a nivel de Iberoamérica y se inicia con la base documental para la creación del Premio Salvadoreño a la Calidad.
2010	Diciembre del 2010 se crea el Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC) y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP) a través del Decreto ejecutivo N° 134.
2011	Se plasman las bases del Modelo de Excelencia y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas ES Calidad inicia con el proceso de evaluación, selección y formación de evaluadores, convocatoria a miembros del jurado y comité técnico asesor. Primera edición de PSC y RMP un proyecto ganador del RMP.
2012	Se actualiza y mejora el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia. Segunda edición del PSC y RMP, un proyecto ganador del RMP. Se entrega mención honorífica a Chocolates Melher por sus esfuerzos enfocados al personal.
2013	Tercera edición del PSC y RMP por primera vez se entrega el Premio Salvadoreño a confecciones Jiboa. Dos proyectos ganadores del RMP.

2014	Cuarta edición del PSC y RMP en esta ocasión se declara desierta. Se entrega Reconocimiento a los evaluadores y miembros del jurado. Se actualizan las bases del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
2015	15 de mayo: Se reciben las postulaciones de organizaciones públicas y privadas que se someterán al proceso de evaluación. El Salvador Textiles Ltda. De C.V se convierte en la ganadora del PSC edición 2015; además se entregaron 3 RMP a proyectos de organizaciones públicas y una Mención al Ministerio de Hacienda. 24 de noviembre se llevó a cabo ceremonia de premiación 2015 y lanzamiento de bases 2016 y se reconoció a evaluaciones con 5 años de trayectoria.

1.1.3 Clasificación con base a la Actividad Económica

Según la CLAESS revisión 4, ES Calidad se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 2: Clasificación de ES Calidad según su actividad Económica.
Fuente: CLAESS Rev. 4.0

Clasificación	Código	Descripción
Categoría de Tabulación (Sección)	0	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
División	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
Grupo	841	Administración del Estado y aplicación de la política económica y social de la comunidad.
Clase	8411	Actividades de la administración pública en general.

1.1.4 Filosofía Institucional

La Oficina Administradora del Premio define su estrategia general en la misión, visión y valores, estos se muestran en la siguiente figura:

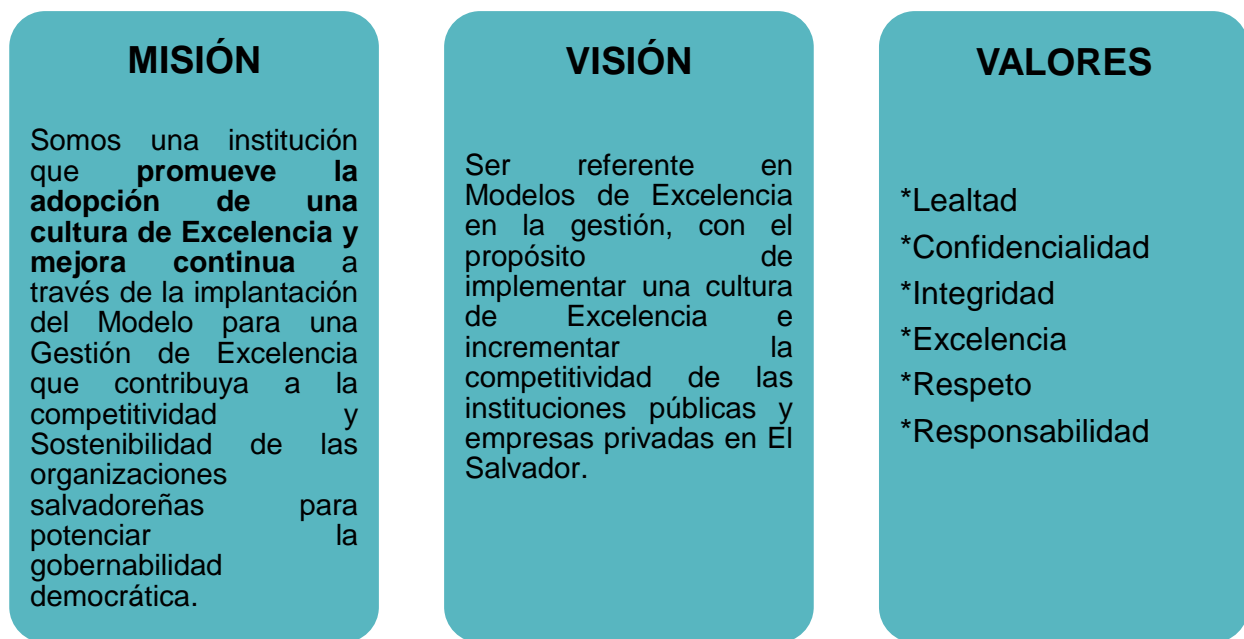


Ilustración 4: Misión, Visión y Valores de ES Calidad
 Fuente: Proporcionado por ES Calidad

ES Calidad busca como fin último promover la cultura de calidad en las organizaciones del país, por lo que todos sus esfuerzos se dirigen a concientizar al ciudadano a adoptar la mejora continua en sus labores diarias y buscar siempre la innovación, de manera que se reduzca la brecha en la competitividad del país.

1.1.5 Estructura Organizacional y Funciones

ES Calidad es un departamento pequeño con no más de 5 años de estar en funciones, su organización es simple debido al paulatino crecimiento que toda organización experimenta en sus primeros años de vida; la oficina se conforma de tres miembros oficialmente reconocidos por la Sub Secretaría de Gobernabilidad, aunque también cuenta con el apoyo de colaboradores en servicios de mantenimiento, estos no forman parte de ES Calidad. El organigrama se muestra como sigue:

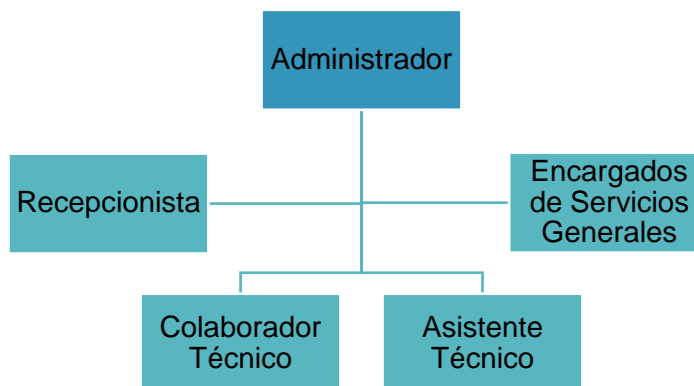


Ilustración 5: Organigrama funcional de ES Calidad
Fuente: Elaboración Propia.

Los puestos de trabajo que tiene la oficina se detallan a continuación:

Tabla 3: Descripción de puestos de trabajo en ES Calidad
Fuente: Elaboración Propia

PUESTO	FUNCIÓN PRINCIPAL
Administrador	Coordinar y verificar el funcionamiento de la oficina administradora del PSC y del RMP, trabajando para alcanzar las metas y planes proyectados cumpliendo así con la misión, visión y objetivos de la organización.
Asistente Técnico	Planificar las actividades para el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como las actividades del administrador, además de apoyar en las actividades que delegue el administrador para el buen funcionamiento de la institución.
Colaborador Técnico	Colaborar con el administrador y asistente en impartir los talleres que se imparten para el PSC y el RMP, además de las actividades que le son delegadas por el administrador.
Recepcionista	Se encarga de atender a los visitantes, responder o realizar llamadas telefónicas y funciones similares.
Encargados De Servicios Generales	Se diferencian 2 funciones, una que es realizada por los vigilantes que son encargados de brindar seguridad en las instalaciones, mobiliario y equipo de ES Calidad. La otra función es realizada por la recepcionista, que se dedica a recibir las llamadas y otras actividades administrativas de soporte.

La siguiente tabla muestra información de contactos con la organización y sus datos generales:

Tabla 4: Descripción General de ES Calidad

Fuente: Elaboración Propia

Atributo	Descripción
Dirección	101 av. Norte casa #5346 entre Paseo General Escalón y Calle Arturo Ambrogi, San Salvador.
Contactos	Inga. Gabriela Bolaños Teodoro – Coordinadora ES Calidad-Oficina Administradora del Premio.
	Jessica Lourdes Saravia – Asistente de ES Calidad-Oficina Administradora del Premio.
	José Remberto Cabrera – Colaborador Técnico de ES Calidad-Oficina Administradora del Premio
Teléfonos	2212-9050; 2212-9007; 2212-9009
Página Web	http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/

ES Calidad es responsable de las siguientes funciones principales:

- a) Administrar las fases del Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC) y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP)
- b) Actuar como enlace entre los equipos evaluadores, el Jurado y la organización postulante.
- c) Opinar y asesorar tanto a los equipos evaluadores como al Jurado en las diferentes etapas del proceso, velando por el fiel cumplimiento de lo establecido en las base y demás condiciones establecidas.

De acuerdo con lo anterior, ES Calidad sirve como ente mediador entre las organizaciones postulantes a cualquier galardón (PSC o RMP) y los encargados de realizar las distintas evaluaciones para determinar los ganadores de la edición de ambos galardones.

1.1.6 Ubicación

Las instalaciones de ES Calidad se encuentran en la zona oeste del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), la siguiente figura muestra la ubicación de la oficina:



Ilustración 6: Ubicación de ES Calidad
Fuente: Hecho en Google Maps

1.1.6.1 Descripción de las instalaciones.

La oficina se encuentra en una zona céntrica de la ciudad capital de El Salvador, la ubicación permite un acceso fácil y neutro para desplazarse al lugar. Para el personal administrativo de ES Calidad la ubicación es conveniente para la logística de los diferentes eventos relacionados a los galardones y viajar a los distintos lugares donde se celebran los eventos, los cuales suelen ser en hoteles ciudadanos.

La Distribución en Planta de la Oficina se muestra como sigue:

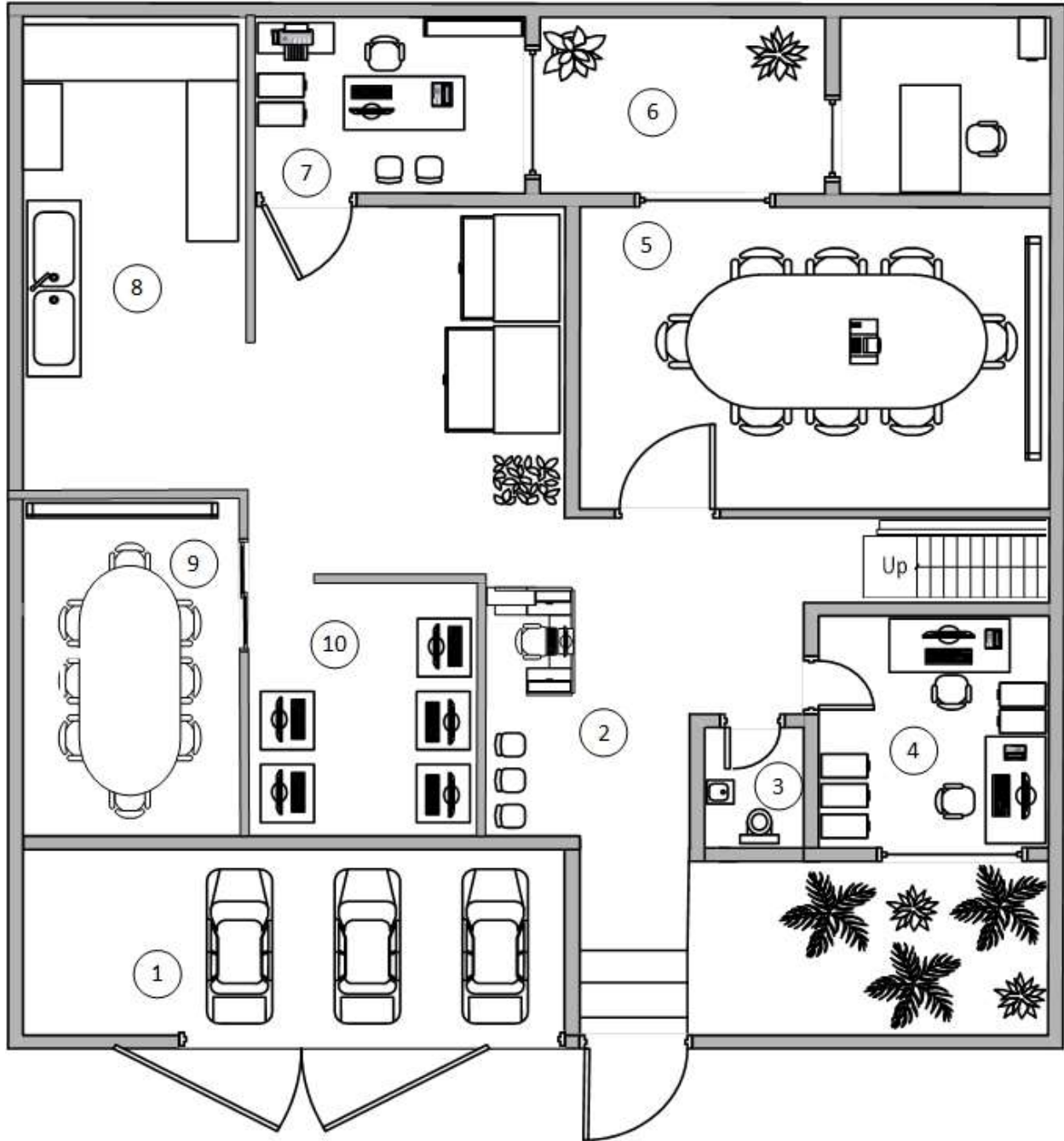


Ilustración 7: Distribución física de los espacios de ES Calidad
 Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla contiene la descripción de los espacios de las instalaciones de acuerdo con los números señalados en el plano anterior

Tabla 5. Descripción de las instalaciones de ES Calidad.
Fuente propia

Número del área	Nombre	Descripción
1	Cochera para empleados.	Área de parqueo de vehículos, exclusivo para administradora y colaboradores de ES Calidad.
2	Área de recepción.	Área donde se encuentra la recepcionista quien atiende a los visitantes y donde estos esperan.
3	Baños generales para todo el personal.	Son baños que pueden usar el personal operativo y también los visitantes.
4	Espacio Colaborativo	Se encuentran el puesto de trabajo del colaborador técnico y del asistente administrativo.
5	Sala de reuniones	Espacio designado para realizar reuniones de trabajo
6	Jardín principal.	Zona verde en la parte posterior de ES Calidad.
7	Oficina del a Administradora de ES Calidad.	Área donde está el puesto de trabajo de la administradora de ES Calidad.
8	Área de Cocina	En este espacio se encuentra un lavatrastos, muebles para almacenaje de productos alimenticios, oasis de agua, entre otros.
9	Sala de Reuniones II	Este espacio se utiliza para reuniones principalmente con grupos externos a la organización.
10	Sala de Computación	En esta área se encuentran equipos PC para capacitaciones a evaluadores y otros eventos

1.1.7 Servicios y Productos

La oficina Administradora del Premio, está encargada de gestionar la realización tanto del Reconocimiento a las Mejores Prácticas como al Premio Salvadoreño a la Calidad, a continuación, se describe brevemente en qué consiste cada galardón.

1.1.7.1 Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC).

Es una distinción creada para reconocer el nivel de excelencia alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas o privadas del país. Se galardona a aquella empresa que sobresalió sobre las demás participantes con base al grado de cumplimiento con el Modelo de Excelencia establecido. El logo que identifica este galardón es el siguiente:



Ilustración 8: Isologo del Premio Salvadoreño a la Calidad

Fuente: Proporcionado por ES Calidad

El Premio Salvadoreño a la Calidad reconoce el nivel de excelencia alcanzando en toda la organización, en sus diferentes áreas, el cual es respaldado y comprobado en un modelo: **Modelo para una Gestión de Excelencia**, basado por parámetros reconocidos a nivel internacional, que evalúa siete criterios.



Ilustración 9: Modelo para una Gestión de Excelencia.

Fuente: Proporcionado por ES Calidad

Objetivos del Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC)

- Promover la gestión integral de la calidad y la mejora de los servicios y productos a través del Modelo para una Gestión de Excelencia.
- Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en el proceso.
- Propiciar una cultura de autoevaluación, enfocada hacia el logro de los resultados y la satisfacción de los ciudadanos/clientes.
- Promover una cultura de calidad y buen desempeño en las organizaciones a fin de elevar la calidad de vida de los salvadoreños.
- Reconocer a las organizaciones que han implementado exitosamente el Modelo para una Gestión de Excelencia.
- Promover el intercambio de experiencia entre las organizaciones con una aplicación exitosa del modelo.

Beneficios del Premio Salvadoreño a la Calidad

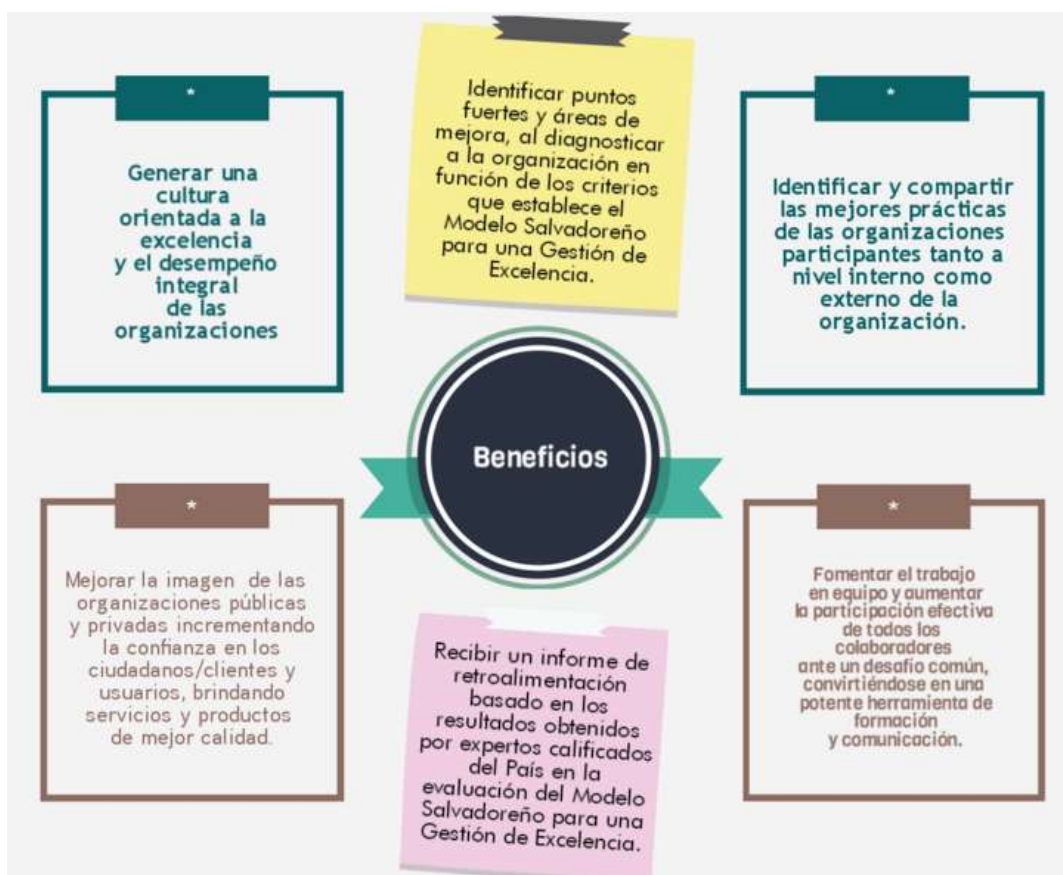


Ilustración 10: Beneficios del PSC
Fuente: Proporcionado por ES Calidad

Cuando una organización es ganadora del PSC, se considera que tiene el potencial de competir a niveles regionales o internacionales, por ello uno de los beneficios para los ganadores es que son capaces de participar en Premios de Calidad internacionales.

1.1.7.2 Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP).

Es un galardón que se otorga al **equipo de trabajo** que a través de un proyecto logró elevar la calidad o productividad de algún proceso o área particular en la organización que labora.



Ilustración 11: Isologo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas
Fuente: Proporcionado por ES Calidad.

El RMP busca reconocer a las **mejores prácticas** independientemente del tamaño de la organización o al sector al que pertenezca. Se basa en un trabajo sistemático que conlleva a la mejora continua para elevar la calidad y productividad de algún proceso o área en particular con la participación o involucramiento del personal de la organización. El Reconocimiento a las Mejores Prácticas busca promover la mejora de la calidad en las organizaciones públicas y privadas, destacando aquellas que desarrollen iniciativas innovadoras y exitosas, que contribuyan a mejorar los servicios y productos en beneficio de los ciudadanos/clientes. Las organizaciones postulantes a este galardón deben mostrar que sus **proyectos** han completado el ciclo de planificación, implantación, revisión y mejora, lo que permite considerarlos sostenibles y un ejemplo a seguir por otras organizaciones.

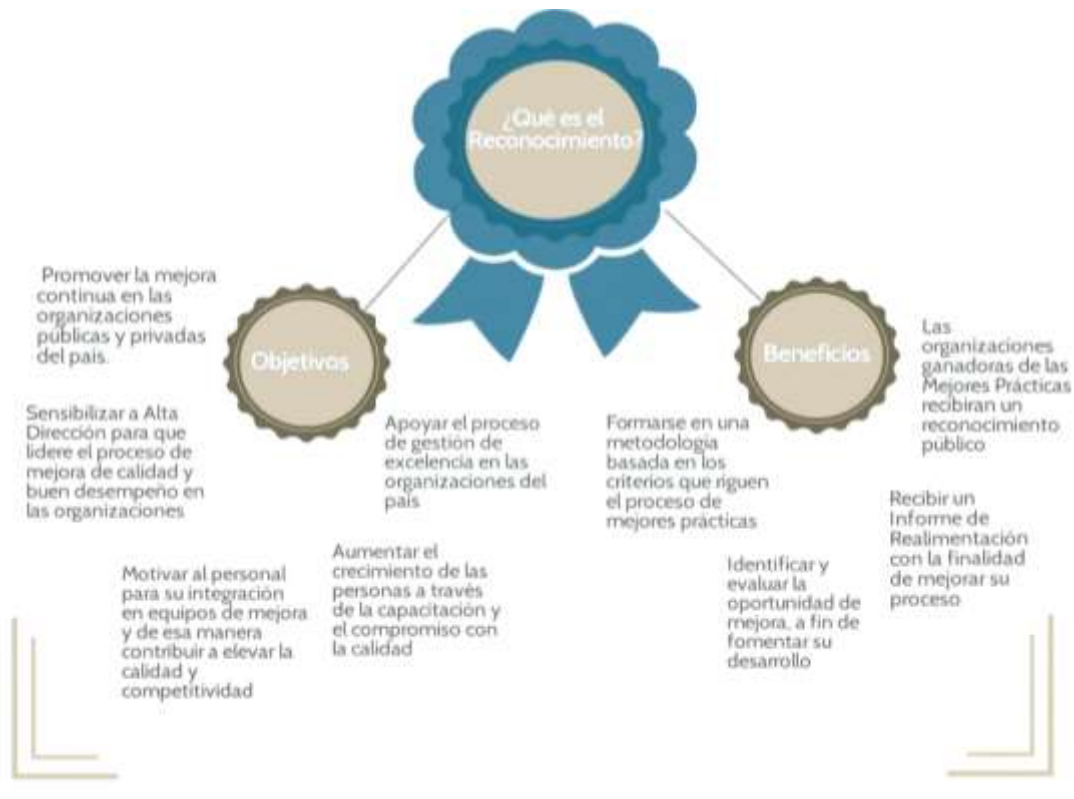


Ilustración 12. Esquema de los objetivos del Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas
Fuente: Proporcionado por ES Calidad

La siguiente figura ilustra el esquema del Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas:



Ilustración 13: Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas
Fuente: Proporcionado por ES Calidad

DEFINICIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS DE ACUERDO CON ES CALIDAD

Se definen como el conjunto integrado y coherente de estrategias, técnicas y acciones realizadas con la participación del personal y el apoyo de la Dirección, que han demostrado resultados con un valor agregado relevante en los productos y/o servicios, contribuyendo al proceso de mejora continua dentro de la organización.

La mejor práctica surge de la iniciativa de equipos de trabajo que a partir de la identificación de oportunidades de mejora, lograron resultados cuantificables en calidad, productividad y servicio con orientación al ciudadano/cliente, convirtiéndose en un ejemplo a seguir para otras organizaciones.

REQUISITOS QUE CUMPLIR PARA LA MEJOR PRÁCTICA

- Relacionada con la misión y visión de la organización.
- Resultados de alto valor agregado para los ciudadanos/clientes o población atendida, con tendencia favorable posterior a su implantación.
- Liderada por iniciativa de un equipo de trabajo dentro de la organización o unidad en particular. En el caso de ser encomendada por la alta dirección deberá demostrarse un alto nivel de participación y aportes del equipo a cargo de la ejecución.
- Desarrollada por un “equipo de trabajo”, que seleccionó y aplicó herramientas de calidad y/o gestión.
- Identificación objetiva de la brecha (estado original versus el estado deseado) que motivó el desarrollo e implantación de la mejor práctica o proyecto.
- Enfoque sistémico y coherente en el desarrollo de la práctica o proyecto, que facilite su adaptación y aplicabilidad en otras organizaciones.
- Resultados internos favorables en la organización.
- La mejor práctica debe haber completado el ciclo de planificación, implantación y desarrollo.
- Implantada al menos por un año previo a su postulación al reconocimiento a las mejores prácticas, con evidencias de mejoramiento y sostenibilidad en el tiempo.

REQUISITOS PARA PARTICIPAR EN EL RMP

Podrán participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas todas las organizaciones públicas y privadas en el país, que:

- Estén legalmente establecidas, cuyo proyecto de mejora se haya desarrollado en territorio salvadoreño y que cumpla los requisitos establecidos en las presentes bases;
- Cuenten con procesos sistemáticos sostenidos, aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad en la organización;
- Manifiesten estar dispuestas a apoyar a la Oficina Administradora del Premio en las acciones de promoción y difusión que emprenda;
- Presenten un Informe de Postulación con base a las pautas establecidas;
- Complementen la Ficha de Inscripción y la presenten con el comprobante de pago correspondiente a la Inscripción;
- Efectúen el pago del Proceso de Evaluación, sólo si la organización es seleccionada para pasar a la segunda etapa.

CUOTAS DE PARTICIPACIÓN 2016

Las cuotas de participación al Reconocimiento a las Mejores Prácticas están definidas según la categoría a que pertenezca la organización postulante, ya sea conforme a su volumen de ventas anuales en dólares o a la cantidad de personas que en ella laboran, así:

1. Sector Privado

- Pequeña: Ventas anuales desde \$100,000 hasta un millón o entre 11 y 50 personas.
- Mediana: Ventas anuales mayores a \$ 1,000,000 hasta \$5.0 millones o entre 51 hasta 100 personas.
- Grande: Ventas anuales mayores a \$5 millones o con más de 100 personas.

2. Sector Público

- Pequeña: Hasta 50 personas
- Mediana: Desde 51 hasta 100 personas
- Grande: Con más de 100 personas

Las cuotas de participación se resumen en la siguiente tabla:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 6: Cuotas de participación en el RMP por categoría de organización

Fuente: Tomado de premiocalidad.presidencia.gob.sv

Categoría de organización	Cuota de postulación	Cuota de evaluación
Pequeña	\$200.00	\$300.00
Mediana	\$500.00	\$1500.00
Grande	\$1000.00	\$2500.00

CRITERIOS Y PUNTAJES DE EVALUACIÓN

Las organizaciones que hayan logrado postular su proyecto de mejora en el galardón serán evaluadas con base a la siguiente tabla de criterios y puntajes.

Tabla 7: Criterios y puntajes de evaluación en el RMP

Fuente: Tomado de premiocalidad.presidencia.gob.sv

Cód.	Criterios / Sub Criterios	Puntuación
P.	Perfil Organizacional	--
	P.1 Descripción Organizacional	--
	P.2 Desafíos Organizacionales	--
1.	Liderazgo	120
	1.1 Liderazgo organizacional	70
	1.2 Gobierno y responsabilidad social	50
2.	Planeamiento estratégico	85
	2.1 Desarrollo de estrategias	40
	2.2 Despliegue de estrategias	45
3.	Orientación hacia el ciudadano/cliente	85
	3.1 Compromiso con el ciudadano/cliente	40
	3.2 Voz del ciudadano/cliente	45
4.	Medición, análisis y gestión del conocimiento	90
	4.1 Medición análisis y mejora del desempeño organizacional	45
	4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnología de la información	45
5.	Orientación hacia el personal	85
	5.1 Compromiso del personal	45
	5.2 Ámbito del personal	40

6.	Gestión de procesos	85
	6.1 Sistema de trabajo	35
	6.2 Procesos de trabajo	50
7.	Resultados	450
	7.1 Resultados de productos y servicios	100
	7.2 Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente	70
	7.3 Resultados financieros y de mercado	70
	7.4 Resultados del personal	70
	7.5 Resultados de la efectividad de los procesos	70
	7.6 Resultados de liderazgo	70

Ahora que se conoce de manera general la organización en estudio, se continuará con el establecimiento de las normativas, leyes u otros documentos legales a los que se ciñen las operaciones de ES Calidad.

1.2 Marco Legal

La Oficina Administradora del Premio ES calidad es un departamento dependiente de la Secretaría de Gobernabilidad, la cual a su vez depende de la Presidencia de la República por ello el marco normativo que rige a la oficina está en función de ellas.

1.2.1 Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo RIOE

Conforme al Decreto Ejecutivo N°.43 de fecha 25 de marzo de 2015, publicado en el Diario Oficial N°. 58 tomo 406 de fecha 25 de marzo de 2015, en el artículo 52 se establece que:

Art 52: “La secretaría de Gobernabilidad estará a cargo de un secretario nombrado por el Presidente de la República, quién velará por la generación de condiciones favorables para la gobernabilidad democrática.

Así mismo se realizó la creación de una Sub secretaría en el mismo Decreto Ejecutivo N°.43

1.2.2 Decreto Ejecutivo N°. 134 publicado en Diario Oficial N°. 233

El Decreto ejecutivo 134, del 13 de diciembre de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 233, Tomo No. 389 de fecha 13/12/2010, “**Establece la creación del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas** y en el artículo 7 señala “Las instituciones del Órgano Ejecutivo procurarán autoevaluarse anualmente, independientemente a

su postulación al Premio Salvadoreño a la Calidad y al Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el fin de proporcionar sostenibilidad a las actividades encaminadas a una gestión de excelencia. La Secretaría para Asuntos Estratégicos, a través de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado coordinará dicha actividad.” y el Art. 8 “Autoriza a la Secretaría para Asuntos Estratégicos a través de la Subsecretaría de Gobernabilidad y de Modernización del Estado (SSGME), para que elabore los lineamientos necesarios a fin de hacer efectivo lo plasmado en el presente decreto”.

1.2.3 Ley de ética gubernamental.

Ley de ética gubernamental, publicada en el **DECRETO N.º 873** de la asamblea legislativa de la república de el salvador.

- **Objeto de la Ley**

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma.

- **Ámbito de Aplicación**

Artículo 2.- Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

Asimismo, quedan sujetos a esta Ley en lo que fuere aplicable, las demás personas que, sin ser servidores públicos, administren bienes o manejen fondos públicos.

También están sujetos los ex servidores públicos por las transgresiones a esta Ley que hubieren cometido en el desempeño de su función pública; o por las violaciones a las prohibiciones éticas a que se refieren el artículo 7 de la presente Ley.

- **Comisiones de Ética Gubernamental.**

Artículo 25.- Habrá una Comisión en cada una de las siguientes instituciones:

- a) Asamblea Legislativa.
- b) Presidencia de la República.
- c) Corte Suprema de Justicia.
- d) Secretarías de Estado.

e) Entre otras que se encuentran en la presente ley descrita.

1.2.4 Ley De Acceso A La Información Pública (LAIP)

Ley de acceso a la información pública, publicada en el **DECRETO Nº 534** de la asamblea legislativa de la república de el salvador.

- **Objeto:**

Art. 1.- La presente ley tiene como objeto garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado.

- **Derecho de Acceso a la Información Pública**

Art. 2.- Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información generada, administrada o en poder de las instituciones públicas y demás entes obligados de manera oportuna y veraz, sin sustentar interés o motivación alguna.

- **Entes Obligados**

Art. 7.- Están obligados al cumplimiento de esta ley los órganos del Estado, sus dependencias, las instituciones autónomas, las municipalidades o cualquier otra entidad u organismo que administre recursos públicos, bienes del Estado o ejecute actos de la administración pública en general. Se incluye dentro de los recursos públicos aquellos fondos provenientes de Convenios o Tratados que celebre el Estado con otros Estados o con Organismos Internacionales, a menos que el Convenio o Tratado determine otro régimen de acceso a la información.

También están obligadas por esta ley las sociedades de economía mixta y las personas naturales o jurídicas que manejen recursos o información pública o ejecuten actos de la función estatal, nacional o local tales como las contrataciones públicas, concesiones de obras o servicios públicos. El ámbito de la obligación de estos entes se limita a permitir el acceso a la información concerniente a la administración de los fondos o información pública otorgada y a la función pública conferida, en su caso.

En consecuencia, todos los servidores públicos, dentro o fuera del territorio de la República, y las personas que laboren en las entidades mencionadas en este artículo, están obligados al cumplimiento de la presente ley.

- **Tipos de información: pública, reservada y confidencial**

La información pública es aquella en poder de los entes obligados contenida en documentos, archivos, datos, bases de datos, comunicaciones y todo tipo de registros que documenten el ejercicio de sus facultades o actividades, que consten en cualquier medio, ya sea impreso, óptico o electrónico, independientemente de su fuente, fecha de elaboración, y que no sea confidencial. Dentro de la información pública se encuentra un subconjunto de información denominado “información oficiosa”, la cual debe de ser publicada de forma inmediata sin que ninguna persona lo solicite. Esta información puede estar impresa o colgada en los sitios web de las instituciones y deben entregártela en el mismo momento en que lo solicites.

La información reservada es la información pública cuyo acceso se restringe de manera expresa, según lo estipula la LAIP, debido a un interés general durante un periodo determinado y por causas justificadas. Por ejemplo, los planes militares secretos, las negociaciones internacionales o cualquier tipo de negociación o discusión que se tenga, mientras no se adopte una decisión definitiva. O toda aquella información que esté relacionada con la investigación o persecución de actos ilícitos o que genere una ventaja indebida en perjuicio de un tercero. Si la información que solicitas es reservada, puedes solicitar una versión pública. Esta es un documento en el cual se tacharán todos los datos que no puedes ver y te permitirá acceder al resto de información pública.

La información confidencial es la información privada en poder del Estado cuyo acceso público se prohíbe por mandato constitucional o legal debido a un interés personal jurídicamente protegido. Es decir, la información referente a la intimidad personal y familiar, al honor y propia imagen, así como archivos médicos cuya divulgación constituiría una invasión a la privacidad de la persona. A esta información solo tendrán acceso las personas que son dueñas de ella. Dentro de la información confidencial están los datos personales la cual es la información privada de una persona, como por ejemplo su nacionalidad, domicilio, patrimonio, dirección electrónica, número de teléfono o cualquier otra parecida.

1.2.5 Ley De Adquisiciones Y Contrataciones De La Administración Pública (LACAP)

- **Objeto de la Ley.**

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularan las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines.

Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.

- **Sujetos a la Ley**

Art. 2.- Quedan sujetos a la presente Ley:

a) Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que oferten o contraten con la Administración Pública. Dichas personas podrán participar en forma individual o conjunta en los procesos adquisitivos y de contratación que lleven a cabo las instituciones.

b) Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del Estado, sus dependencias y organismos auxiliares de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social

c) Las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos de conformidad a lo establecido en la Constitución y leyes respectivas, incluyendo los provenientes de los fondos de actividades especiales.

1.2.6 Ley De Presupuesto Del Sector Público

LEY PARA EL AÑO FISCAL 2016. LEY No. 30372

- **Artículo 4: Acciones administrativas en la ejecución del gasto público**

4.1 Las entidades públicas sujetan la ejecución de sus gastos a los créditos presupuestarios autorizados en la Ley de Presupuesto del Sector Público, aprobada por el Congreso de la República y modificatorias, en el marco del artículo 78 de la Constitución Política del Perú y el artículo I del Título Preliminar de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

4.2 Todo acto administrativo, acto de administración o las resoluciones administrativas que autoricen gastos no son eficaces si no cuentan con el crédito presupuestario correspondiente en el presupuesto institucional o condicionan la misma a la asignación de mayores créditos presupuestarios, bajo exclusiva responsabilidad del titular de la entidad, así como del jefe de la Oficina de Presupuesto y del jefe de la Oficina de Administración, o los que hagan sus veces, en el marco de lo establecido en la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

- **Artículo 5. Control del gasto público**

5.1 Los titulares de las entidades públicas, el jefe de la Oficina de Presupuesto y el jefe de la Oficina de Administración, o los que hagan sus veces en el pliego presupuestario, son responsables de la debida aplicación de lo dispuesto en la presente Ley, en el marco del principio de legalidad, recogido en el artículo IV del Título Preliminar de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

5.2 La Contraloría General de la República verifica el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley y las demás disposiciones vinculadas al gasto público en concordancia con el artículo 82 de la Constitución Política del Perú. Asimismo, y bajo responsabilidad, para el gasto ejecutado mediante el presupuesto por resultados, debe verificar su cumplimiento bajo esta estrategia. El resultado de las acciones efectuadas en cumplimiento de lo establecido en el presente numeral, es informado a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República, en el más breve plazo.

1.2.7 Políticas De Ahorro y Austeridad Del Gasto En Las Entidades Del Sector Gubernamental Y Municipal.

El objetivo general de la Política de Ahorro y Austeridad del Sector Público consiste en generar ahorro, impulsar una administración honesta, eficiente y transparente del gasto público, promoviendo que este se ejecute con criterios de austeridad y racionalidad, con el fin de reducir el déficit fiscal y garantizar la sostenibilidad fiscal del país, a efecto de darle cumplimiento a las prioridades nacionales y metas establecidas en cada institución.

La Política de Ahorro y Austeridad del Sector Público es documento legal que es emitido y aprobado anualmente por el Presidente de la República a través del respectivo Decreto Ejecutivo, tal y como se establece en el articulado de la Ley de Presupuesto en cada ejercicio fiscal. La Política de Ahorro y Austeridad del Sector Público expone el conjunto de medidas que deben adoptar y aplicar anualmente las instituciones del Sector Público durante la fase de ejecución del presupuesto, con la finalidad de optimizar los recursos públicos disponibles, generar ahorro y darle cumplimiento a las prioridades y metas establecidas en cada institución.

1.3 Marco Conceptual

Este apartado considera aspectos generales de la Calidad hasta los Modelos de Calidad Total en los que se basan el PSC y RMP, la teoría de procesos, la teoría de sistemas y los fundamentos teóricos de las técnicas de ingeniería industrial que sustentan el estudio.

1.3.1 El Concepto de Calidad

El concepto de calidad ha evolucionado mucho a través de la historia, ha pasado de tener un significado de control o inspección a otro muy distinto “la gestión” de manera que a continuación se realiza un breve repaso a la historia para conocer las distintas etapas por las que ha pasado. Se pueden mencionar seis etapas en la evolución del concepto:

Tabla 8: Evolución de concepto de calidad

Fuente: Evolución del concepto de calidad J. Rico Menéndez

Nº	Etapas	Concepto
1	Etapa Artesanal	La calidad se consideraba en hacer las cosas bien a cualquier costo.
2	Etapa de la Industrialización	En esta etapa el concepto de calidad fue sustituido por el de producción, hacer muchas cosas y muy deprisa sin importar la calidad.
3	Etapa de Control Final	En esta etapa lo importante ya no era la cantidad de producto fabricado, sino que el cliente lo recibía según sus especificaciones.
4	Etapa de Control en proceso	Se establecen nuevos puntos de inspección, por un lado, una inspección en la materia prima que permitiera detectar cuanto antes el defecto y así evitar dar valor añadido a un producto defectuoso desde el principio y por otro, una inspección durante el proceso que permitiera detectar los defectuosos cuando y donde se producían.
5	Etapa de Control en Diseño	Una vez el producto se adaptó a un proceso productivo, la calidad comenzó a programarse en el diseño, para que el producto tuviese una vida útil garantizada (fiabilidad del producto), lo cual simplificaba considerablemente las tareas de control.

6	Etapa de Mejora Continua	Quienes buscaban no solo la atención del cliente externo sino también del cliente interno visualizaron que, en el mercado actual para ser competitivos, había que dirigirse hacia la excelencia, y eso se consiguió a través de la Mejora Continua de los productos y/o servicios.
---	--------------------------	--

La evolución del concepto de calidad ha sido posible gracias a las ideas de una serie de personajes conocidos como “Grandes Gurús de la Calidad”:

- Philip B. Crosby
- W. Edwards Deming
- Armand V. Feigenbaum
- Kaoru Ishikawa
- Joseph M. Juran
- Robert M. Pirsig
- Walter A. Shewhart

De entre ellos se destaca el modelo de Edward Deming descrito a continuación.

1.3.2 Calidad según Edward Deming

Edward Deming indica que: “El control de calidad no significa alcanzar la perfección, significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera el mercado” Deming planteó que la calidad se logra cuando los costos disminuían al producirse menos errores, menos reprocesos, mejor utilización de la maquinaria, del equipo y de los materiales, y menos demora en la fabricación y en la entrega. Su estrategia se basa en 14 principios claves que se resumen en el ciclo PHVA¹:

El **ciclo de Deming** (de Edwards **Deming**), también conocido como **círculo** PDCA (del inglés Plan-Do-Check-Act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos.

¹ Evolución del concepto de calidad, J. Rico Menéndez

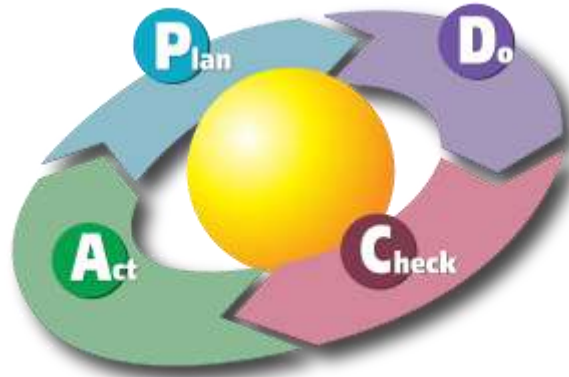


Ilustración 14: Ciclo de Deming
Fuente: Tomado de Wikipedia

1.3.3 Modelos de Gestión de la Calidad Total

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

La siguiente tabla presenta los cuatro Modelos de Excelencia más difundidos, junto con los organismos que los gestionan. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos están presentes los ocho “Principios básicos de la Calidad Total – Excelencia”. También una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

Tabla 9: Modelos de Excelencia más difundidos
 Fuente: Fundación vasca para la excelencia (EUSKALIT)

MODELO	FECHA DE CREACION	ORGANISMO QUE LO GESTIONA
DEMING	1951	JUSE (Japón)
MALCOLM BALDRIGE	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE. UU.)
EFQM	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)
MODELO IBEROAMERICANO	1998	FUNDIBEQ

El mapa siguiente muestra la distribución de los Modelos de Excelencia más difundidos en el globo:



Ilustración 15: Modelos Excelencia más difundidos

1.3.4 Buenas prácticas

En general el concepto de “buenas prácticas” se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.

El concepto de buenas prácticas se utiliza en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones. Las buenas prácticas sistematizadas, permiten aprender de las experiencias y aprendizajes de otros, y aplicarlos de manera más amplia y/o en otros contextos. Pueden promover nuevas ideas o sugerir adaptaciones y proporcionar una orientación sobre la manera más efectiva de visibilizar los diversos impactos de una intervención en las comunidades.

Haciendo una sistematización de los criterios comunes, podríamos decir que una buena práctica sería un programa, proyecto o intervención que tiene al menos algunas de las siguientes características:

- Responden a una necesidad identificada, son fruto de una evaluación cuidadosa de alguna característica en una población definida que se hace necesario modificar y mejorar y por tanto tiene objetivo definido, relevante y realista.
- Desarrollan estrategias basadas en la evidencia, y son innovadoras en su aplicación, demostrando capacidad de cuestionamiento y creatividad.
- Las estrategias y las acciones parten de unos principios y valores básicos y responden a una visión o perspectiva definida del problema que atiende.
- Los recursos humanos que implementan la iniciativa están calificados y especializados.
- Proponen un sistema riguroso de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas a la vez que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones.
- Cuentan con una amplia base de participación, sobre todo de los beneficiarios, pero también de la comunidad, con alianzas interinstitucionales fuertes.
- Puede probar una mejora sustantiva de la situación que el dio origen.
- Incorpora estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización.
- Sistematiza los procesos y resultados.
- Propicia de alguna manera la replicación de la experiencia.

Es bastante frecuente que existan barreras o dificultades para la detección y transferencia de buenas prácticas entre organizaciones. Estos problemas pueden deberse al desconocimiento, a la falta de sistematización del saber, a la desconfianza en la información o simplemente a la consideración de que estas transferencias carecen de utilidad.

Para vencer estos prejuicios u obstáculos, es necesario contar con un vocabulario común y coherente para todos, que permita expresar y compartir los procesos experimentados. Pero, fundamentalmente, las prácticas tienen que poder demostrarse; es necesario que se reúna la información en formatos adecuados, comparables y transferibles de manera de facilitar su utilización

De ahí se deriva la preocupación por establecer criterios comunes para la detección y selección de buenas prácticas, así como también de homologar los formatos de presentación de las experiencias que se quiere compartir.

¿CÓMO SE SISTEMATIZA UNA BUENA PRÁCTICA?

El concepto sistematización de experiencias comienza a ser utilizado hacia fines de la década del 70. Se lo vincula a los proyectos de educación popular y a la figura de Paulo Freire. Valoriza especialmente la recuperación de los saberes, opiniones y percepciones de los sujetos que están interviniendo en un proceso de transformación social, contraponiéndose, en alguna medida, a la posición academicista, que entendía que la producción teórica era la única fuente de generación de conocimiento. Es una propuesta que busca recuperar y acumular el aprendizaje que deja la experiencia, generando un tipo de conocimiento diferente al que provee la investigación. Las diferentes definiciones sobre sistematización coinciden en tres elementos fundamentales:

- Es un proceso de reflexión crítica que tiene el propósito de provocar procesos de aprendizaje.
- Se orienta a describir y entender lo que sucedió en una experiencia y explicar por qué se obtuvieron esos resultados para mejorar para el futuro.
- La reflexión se basa en la idea de ordenar lo disperso o desordenado (prácticas, conocimientos, ideas, datos, percepciones, opiniones, etc.)

La sistematización, como proceso de aprendizaje, comparte con la investigación y la evaluación algunos procedimientos metodológicos básicos. Principalmente:

- Formulación de preguntas y/o hipótesis vinculadas a su objeto de estudio.

- Relevamiento de información, mediante la utilización de instrumentos predefinidos para permitir la obtención de respuestas a las preguntas planteadas.
- Sistematización de la información relevada, a través de la utilización de categorías preconcebidas o resultantes del propio proceso de relevamiento (a posteriori).
- Análisis de la información y obtención de conclusiones sobre la experiencia sistematizada.
- Generación de recomendaciones para futuras etapas de la misma experiencia o para experiencias similares a realizarse en el futuro.
- Difusión de las estrategias utilizadas y los principales emergentes de la sistematización de la experiencia.

Sintetizando, aunque la sistematización comparte técnicas y tiene zonas de contacto con el monitoreo y la evaluación, pone énfasis en la reconstrucción de procesos y su interpretación crítica, mientras que el énfasis del monitoreo está en el relevamiento de información actualizada y permanente y el de la evaluación en el establecimiento de juicios de valor sobre resultados y cumplimiento de objetivos. Desde una perspectiva integral, son prácticas complementarias que, de acuerdo con el enfoque que se utilice, pueden tener puntos en común.

En el caso concreto que nos atañe la sistematización tiene el objetivo de aprehender la experiencia desde una perspectiva de los aprendizajes que se obtienen, para el ajuste y la mejora de las estrategias, así como para la transferencia de la experiencia a otros contextos. Unos de los desafíos es justamente la producción de un nuevo conocimiento que sea transferible y replicable.

PASOS DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

- Tener claridad del para qué se sistematiza, el ámbito y alcance ¿Para qué o por qué se sistematiza la experiencia? ¿Qué se va a hacer con el producto?
- Tomar en consideración el contexto teórico ¿Desde qué perspectivas vamos a sistematizar?
- Tomar en cuenta el contexto institucional ¿Cómo afecta el contexto las perspectivas y el alcance de la sistematización?
- Elegir ejes de sistematización, no sistematizar todo. Elegir los instrumentos en función del objetivo y enfoque ¿Cuáles van a ser las preguntas guía a ser empleadas durante el proceso de sistematización? ¿Cuáles los instrumentos para el acopio de información: cuestionarios, preguntas clave, selección de informantes, uso del sistema de monitoreo,

de documentos de la iniciativa, etc. ¿Se va a incluir la visión de los diferentes actores involucrados en la experiencia?

- Diseñar una estrategia razonable: ¿cuál es el mejor camino para la sistematización, en concordancia con los objetivos trazados y el tema definido?
- Desarrollar una interpretación crítica, para poder generar conocimiento
- Forma de ordenamiento y análisis de la información, así como de redacción. Tener un formato para la transferencia del producto de la sistematización.

1.3.5 La Planificación

“La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (...) Se ocupa tanto de los fines (é qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo)” (Robbins y Coulter, 2005, p. 158).

¿POR QUÉ PLANIFICAR?

3. Para marcar una dirección. Hace posible elegir dónde se quiere estar en un futuro.
4. Hace posible que todas las personas cuyos esfuerzos se requerirán para alcanzar los propósitos, conozcan los objetivos (el dónde se quiere llegar). Si todos saben hacia dónde nos dirigimos, todos podrán aportar para alcanzar las metas, coordinarse y cooperar lo necesario para conseguirlas.
5. Para reducir la incertidumbre. Aunque no se podrá eliminar del todo, al obligar a los directivos a mirar hacia adelante, se les obliga a anticipar cambios, considerar los impactos de éstos y preparar respuestas. En definitiva, se pretende prever los cambios para preparar cursos de acción eficaces, evitando así futuros problemas.
6. Para reducir las redundancias. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, minimizaremos la redundancia.
7. Para establecer los criterios que servirán para controlar. Al definir metas y objetivos a cumplir, se dan los criterios que en la fase de control se deberán comparar con el desempeño obtenido.

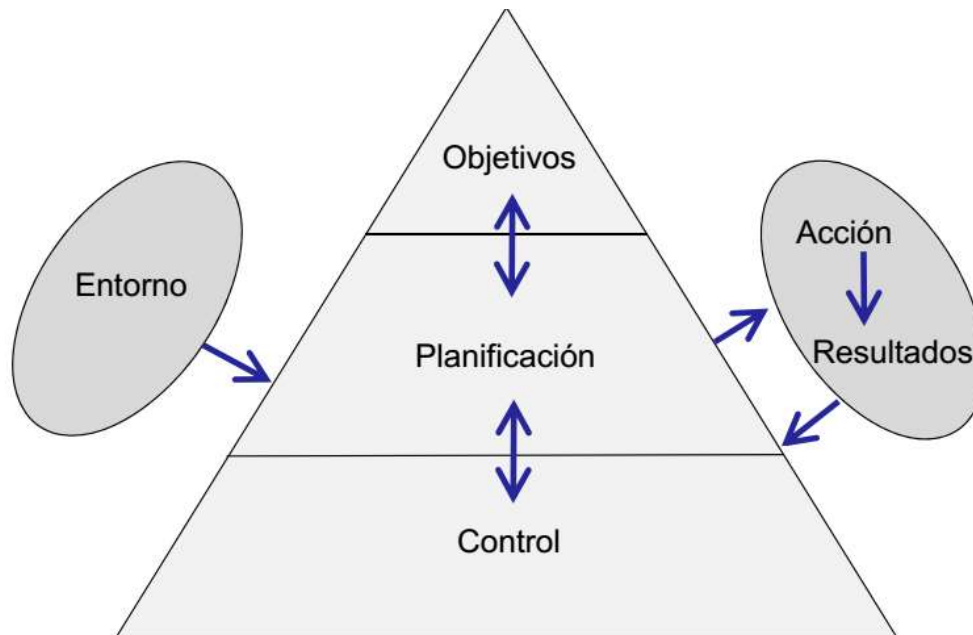
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL ORGANIZATIVO.

Ilustración 16. Sistema de planificación y control

1.3.5.1 Elementos de la planificación

Meta u objetivo: “Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. (Robbins y Coulter, 2005, p. 160)

Planes: “Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como a la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 160). En otras palabras, describen las estrategias a seguir. Estrategia: “Patrón de acciones y recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización” (Bateman y Snell, 2009; p. 137)

Programa: Conjunto de planes de una sola vez (diseñados para una actividad o un periodo específico) para un proyecto importante dentro de las metas globales de la organización. La alta dirección diseña y vigila los programas. (Robbins y DeCenzo, 2008; pp. 76-77)

Políticas: Representan directrices generales, destinadas a orientar y enmarcar la toma de decisiones. (Hernández, 2012)

Establecen parámetros generales para quien decide. **(Robbins y Coulter, 2005)**

Reglas (normas): Instrucción imperativa sobre el modo en que debe actuarse, describiendo sin margen alguno de discrecionalidad, qué puede o no puede hacerse y cómo deberá llevarse a cabo. **(Hernández, 2012; p. 296)**

Procedimiento: Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. Por ejemplo: cómo entrar una incidencia; solicitar la compra de material, etc. **(Robbins y Coulter, 2005)**

Presupuestos: Expresan la cuantificación (normalmente en términos monetarios) de los planes **(Hernández, 2012).**

Plan numérico que expresa resultados esperados en términos monetarios para un periodo específico; se usa como guía de planificación y dispositivo de control. Son considerados herramientas de planificación y control. En su elaboración participan casi todos los directivos de cualquier nivel. Por lo general, los supervisores preparan su presupuesto de gastos del departamento y lo presentan al gerente de nivel inmediato superior para su revisión y aprobación. Los tiene que aprobar la alta dirección. **(Robbins y DeCenzo, 2008; pp. 76-77).**

1.3.1 Los Modelos de Gestión.

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos, subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

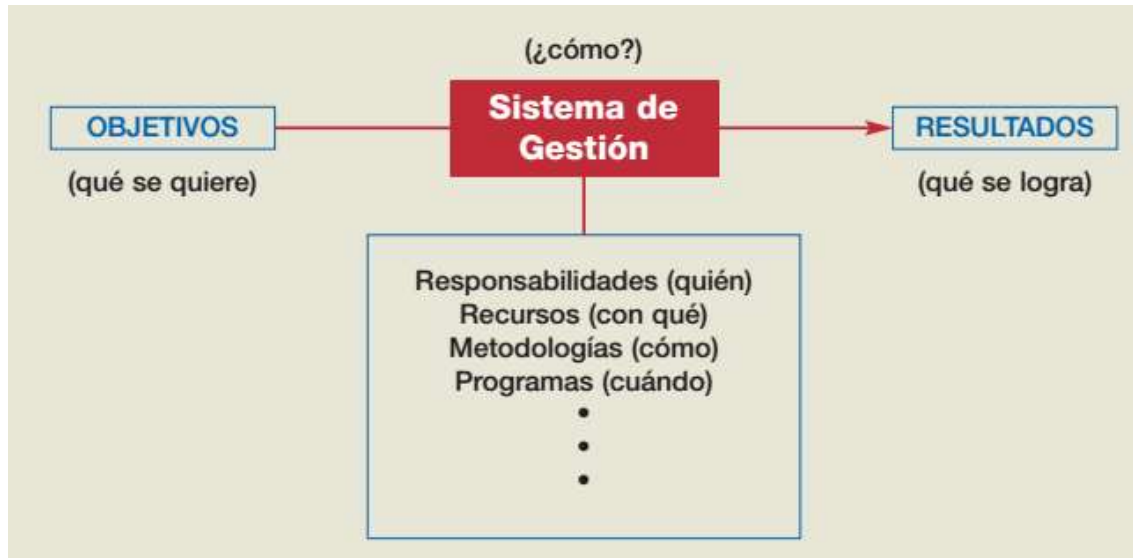


Ilustración 17. Sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos.

Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

La propia norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, establece, dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión de la Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a. Comprender y cumplir con los requisitos.
- b. Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c. Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d. Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque, lo que permite a su vez concebir y entender los requisitos de la norma vinculados entre sí.

Gráficamente los vínculos entre los procesos según la norma ISO 9001 se muestra a continuación.

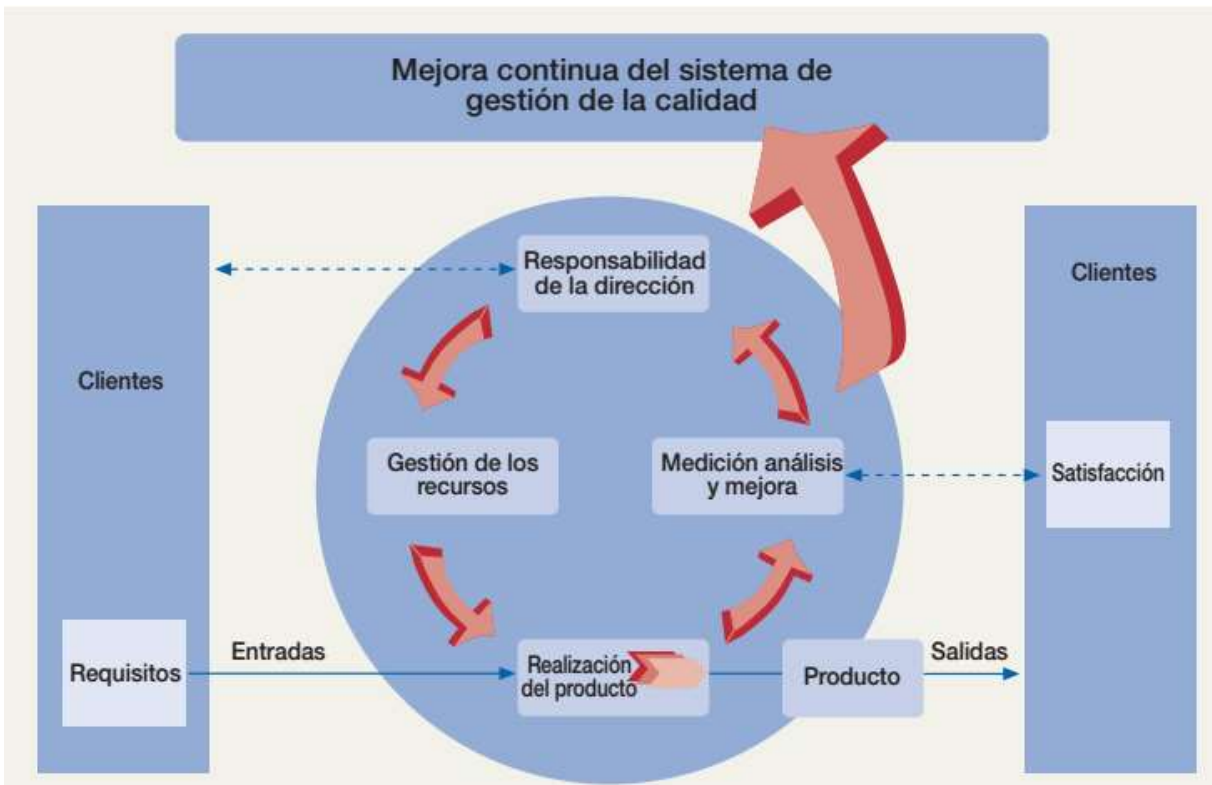


Ilustración 18. Modelo de Gestión de calidad basada en procesos según norma ISO 9001

1.3.2 Teoría de Procesos

La norma ISO 9000:2000 define que un proceso es *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando que dichas actividades deben permitir una transformación de unos elementos de entrada en elementos de salida, aportando un valor añadido para el cliente, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Al considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre la obtención de resultados, que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades. Este enfoque basado en procesos conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.

- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

1.3.2.1 Características de los procesos

Los procesos en las organizaciones tienen una serie de características comunes entre ellos, y son de vital importancia conocer y comprender para poder identificarlos y analizarlos.

- Atraviesan los departamentos y se orientan a resultados
- Indican cómo están estructurados los flujos de información, recursos, etc.
- Orientan la organización hacia el cliente, alineando los objetivos de la empresa con las expectativas y necesidades de los clientes (internos y externos)
- Muestran las relaciones proveedor/cliente entre departamentos y cómo se realiza el trabajo realmente
- Deben tener un responsable (“propietario del proceso”)
- Han de ser mejorados continuamente. Para ello han de ser medidos a través de indicadores
- Deben estar estandarizados, es decir, definidos y estructurados, sin ser llegar a encorsetar a la organización.
- No son estáticos, por tanto, han de ser modificados, actualizados y mejorados a lo largo del tiempo, pero siempre de forma ordenada y estructurada
- Han de ser planificados, desarrollados, controlados y, en caso de desviaciones, se han de desarrollar acciones concretas para eliminar dichas desviaciones.

1.3.2.2 Representación gráfica de los Procesos

Consiste en la representación esquemática, paso a paso, de los detalles de los procesos de una organización. Incluye las entradas al proceso (inputs) y sus salidas (outputs), así como el conjunto de actividades y tareas en el desarrollo del mismo.

La representación gráfica de los procesos es de gran utilidad para:

- Visualizar globalmente el proceso, los niveles de actuación, los profesionales implicados, y los recursos necesarios para obtener el resultado esperado
- Identificar rápidamente funciones, responsabilidades y competencias de los participantes
- Identificar puntos donde se puede medir la efectividad y eficiencia del proceso.

- Estudiar cada una de las tareas del proceso para ser capaces de reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad
- Usar el proceso actual como inicio para implantar las mejoras adecuadas en dicho proceso.

1.3.3 Diagrama de procesos

Un diagrama de procesos facilita la concepción de la organización como un sistema. Existen una serie de símbolos estándar que representan diversas acciones en el mapa. Estos símbolos están normalizados por la American National Standards Institute (ANSI). En cuanto a las líneas, las continuas indican flujos físicos de información o materiales, las discontinuas a base de puntos, flujos temporales o informales, y las discontinuas a base de trazos, transferencias electrónicas de información.

Diagrama de bloque: Facilita una visión sencilla y rápida del proceso. Emplea únicamente rectángulos y flechas, realizando una simple descripción de un proceso fraccionado en varios rectángulos o bloques,

Diagrama de despliegue: Representa el flujo de información y materiales que existe entre distintas unidades de organización (departamentos, secciones, delegaciones) para la realización de un proceso. Expone todas las acciones o tareas a través de su representación lineal por todas las áreas o departamentos.

Diagrama de flujo de datos: Mediante símbolos específicos, líneas y flechas, representa el flujo completo de datos o información que se genera entorno a dos o más unidades.

Diagrama de flujo funcional: Recoge la secuencia detallada de actividades dentro del proceso a través de las diferentes áreas de la organización.

1.3.3.1 Diagrama de flujo según los esquemas de la ANSI

Mediante símbolos específicos ANSI (American National Estándar Institute), líneas y flechas, representa el flujo completo que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso. En la siguiente figura se muestra la simbología normalizada por el instituto norteamericano de normalización (ANSI).

Simbología ANSI		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Ilustración 19. Simbología de Procesos Según ANSI

1.3.4 El Enfoque Basado En Procesos

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

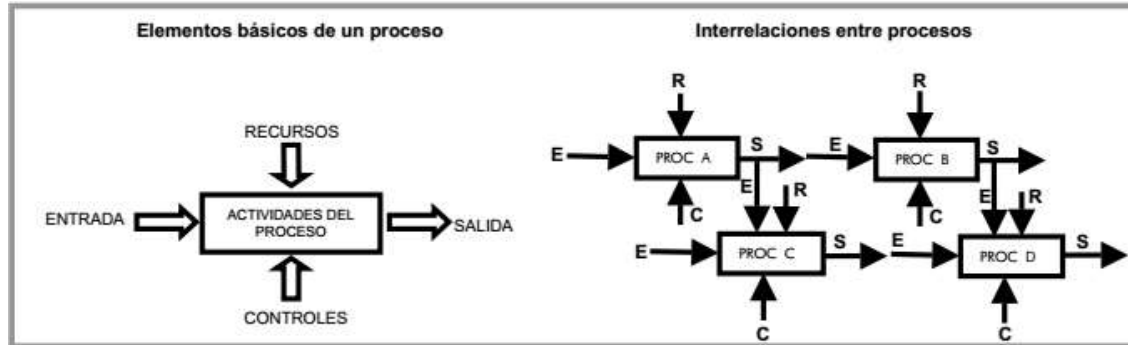


Ilustración 20. Elementos de un proceso.
Fuente: Ministerio de fomento de España.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como **enfoque basado en procesos**.

1.3.4.1 Estructura de los procesos

Los procesos poseen unos componentes en su estructura que son necesario definirlos para conocer con mayor profundidad el concepto de proceso en una organización. Como se puede ver en la siguiente, son cuatro componentes principales.

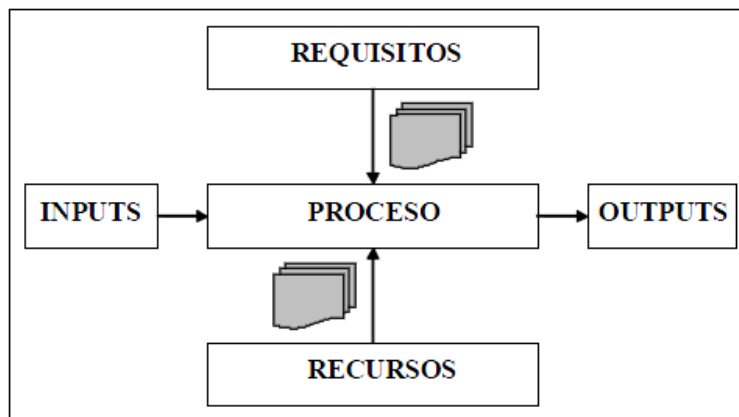


Ilustración 21. Componentes principales de los procesos
Fuente: Tomado de Google Images

A continuación, se definen los conceptos básicos de la estructura de los procesos.

- **Input:** Entidades que se transforman por el proceso de crear los outputs. En general son materiales y/o información, pero también pueden ser recursos humanos, recursos financieros, o condiciones medio ambientales requeridas para llevar a cabo el proceso. Son aportados al proceso por los proveedores, internos o externos.
- **Output:** Son el resultado de la transformación de los inputs, por tanto, son los productos o servicios creados en el proceso que son recibidos por los clientes, internos o externos. Si satisfacen las carencias o necesidades de los clientes, entonces el proceso será eficaz. Igualmente, que los inputs, los outputs son en general materiales o información.
- **Recursos:** Son los elementos que producen la transformación de inputs en outputs. Los recursos no se transforman durante el proceso. Existen de dos tipos: recursos humanos y tecnológicos.
- **Requisitos:** Definen, regulan y afectan al proceso. Tampoco son transformados por éste. Existen de dos tipos, en cuanto a su naturaleza: internos y externos a la organización. En cuanto a su influencia en el proceso pueden ser obligatorios o consultivos.

1.3.4.2 Tipos de procesos

En las empresas se pueden distinguir gran variedad de procesos, pudiendo ser clasificados atendiendo a distintos criterios, como son alcance, estructura, etc. La clasificación más importante es, desde un punto de vista de gestión por procesos, en función del impacto más o menos directo sobre el usuario final. En función de a quién afecten, existen procesos clave, estratégicos y de soporte, siendo ésta la base de la clasificación de los procesos. Esta clasificación, utilizada de forma frecuente por todos los especialistas en gestión de procesos se muestra de forma gráfica de la siguiente manera:



Ilustración 22. Clasificación general de los procesos.
Fuente: Tomado de Google Images

- **Procesos estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, adecuándola a las necesidades y expectativas de los clientes. Suelen ser realizados por la dirección o por otras entidades generalmente en el largo plazo.
- **Procesos operativos o clave:** Procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Estos se relacionan con las actividades que generan mayor valor añadido y por tanto tienen mayor impacto sobre la satisfacción del cliente.
- **Procesos de apoyo o soporte:** Procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

1.3.4.3 La Mejora de Procesos

En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

- Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
- Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
- Determinar los factores clave para la organización.

- Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
- Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
- Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,)
- Normalizar la forma de realizar las actividades,
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
- Reducir el tiempo de ciclo,
- Análisis del valor, y
- Alianzas estratégicas.

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes (mejor cumplimiento de sus requisitos), para la organización (mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia) y para las personas (aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado).

ALGUNOS DE LOS BENEFICIOS QUE SE DERIVAN DE UNA ADECUADA MEJORA DE PROCESOS SON:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

- Permite a la organización centrarse en el cliente. Como todo el rediseño de los procesos se hace pensando en el cliente, resulta casi obligatorio centrarse en éste.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.
- Mejora las relaciones y la comunicación.

1.3.4.4 Requisitos para Mejorar los Procesos

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes. Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación:

- **Apoyo de la Dirección.**

Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización. Por ello, el primer requisito para una mejora de los procesos en cualquier organización es que la Dirección de ésta lo respalde y apoye totalmente.

- **Compromiso a largo plazo.**

Resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y esto lleva tiempo.

- **Metodología disciplinada y unificada**

Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado" y "hacerlo a su manera", pero ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios? Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

- Debe haber siempre una persona responsable de cada proceso (propietario).
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.

Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.

- **Centrarse en los procesos y éstos en los clientes.**

Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

Por otra parte, si una organización de transporte disminuye sus costos al máximo, obtiene una excelente producción con unos mínimos recursos. O sea, es muy productiva..., pero si sus clientes prefieren los servicios de transporte de otras organizaciones, ¿de qué le vale disminuir sus costes y aumentar su productividad?

Llegará a ser la organización de transporte en quiebra más productiva del mundo... Por ello hay que centrarse en el cliente y en la satisfacción de sus necesidades y deseos, antes que nada.

La idea de que una organización es un proceso de satisfacción al cliente y no un proceso de producción de bienes y servicios es vital para todo empresario. La organización empieza por el cliente y sus necesidades y no por una patente, una materia prima o la habilidad para vender; parte de las necesidades del cliente. (Theodore Levitt)

1.3.4.5 Fases de la Mejora de procesos.

Cuatro son las fases necesarias para comprender y poder mejorar continuamente los procesos. La descripción y el detalle de cada una de ellas se muestran a continuación.

1ª Fase: Planificar

1. Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.
2. Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
3. Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad. Es necesario estar seguro de que los datos en todo momento reflejan la situación actual y que son coherentes con los requisitos⁶.
4. Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si El resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar.
5. Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

2ª Fase: Ejecutar

Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

3ª Fase: Comprobar

1. Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
2. Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

4ª Fase: Actuar

1. Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).
2. Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.).

2. CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO INICIAL DEL PROBLEMA.

De acuerdo con Sampieri et al. “el diseño de la investigación debe formularse en un plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández Sampieri, et al., 2010). Para que se cumplan con los objetivos de la investigación, el plan de investigación se presenta en los siguientes apartados.

2.1 Enfoques de la Investigación

La investigación puede ser desarrollada de acuerdo con la naturaleza de la información que se recogerá en el transcurso del estudio, estos enfoques son los siguientes:

- a) **Investigación Cuantitativa:** Es aquella que utiliza predominantemente información de tipo cuantitativo. Dentro de este tipo de investigación se pueden utilizar técnicas de recolección de datos que puedan aportar información cuantificable y objetiva de manera que pueda ser sometida a análisis rigurosos.
- b) **Investigación Cualitativa:** Es aquella que su finalidad es describir sucesos complejos en su medio natural. La información puede ser subjetiva y sin ningún peso para extrapolarse a nivel de la población en estudio puesto que existe gran probabilidad de sesgo en los resultados que se obtienen, sin embargo, proporciona nociones e información nueva y fresca que puede servir para estudios futuros.

2.2 Alcances de la Investigación.

Según el nivel de conocimiento que se desea alcanzar para cumplir con los objetivos de investigación, la investigación puede tener los siguientes alcances:

1. **Investigación Exploratoria:** Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes o son aún determinantes.
2. **Investigación Descriptiva:** Es aquel tipo de estudio que desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.
3. **Investigación Correlacionales:** Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir que se persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

4. **Investigación Explicativa:** Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Puede valerse de diseños experimentales y No experimentales.

El estudio por realizarse se considera de carácter **Exploratorio**, porque se investigará preliminarmente la problemática, de modo que a partir de los antecedentes relacionados y demás factores de relevancia.

El estudio es **Descriptivo**, porque se necesita describir la situación inicial del fenómeno del estudio, de modo que se consiga trabajar sobre las realidades de los hechos y así proporcionar una interpretación correcta. Este tipo de estudio puede valerse de: Encuestas, casos, entrevistas, artículos de periódico, etc.

El estudio es **Explicativo** porque se requiere conocer qué ocasiona el fenómeno en estudio, buscando el porqué de los hechos a través de un análisis de causa y efecto, de ese modo se puede determinar aquellos factores principales que originan el problema. A partir de los resultados de la investigación, se podrán diseñar estrategias y alternativas de solución que resuelvan y aborden de manera integral y efectiva la problemática en estudio.

2.3 Métodos de recolección de la información.

Al llevar a cabo la investigación, se utilizarán herramientas que sirvan de apoyo para obtener y registrar los datos proporcionados por las distintas fuentes de información; cada herramienta depende del tipo de información que se requiere y de la naturaleza de la investigación. A continuación, se presenta el inventario de técnicas a utilizar en el desarrollo del estudio:

Tabla 10: Métodos y técnicas a utilizar en el desarrollo de la investigación

Fuente: Adaptado de Técnicas de Investigación (Franklin Fincowsky, 2009)

Tipo de Investigación	Métodos	Técnicas e Instrumentos	Descripción breve
• Documental	Investigación Documental	i. Análisis de registros históricos ii. Análisis de documentos	Se seleccionan y analizan los escritos que tengan datos de interés como, Información encontrada en sitios web de organizaciones públicas, Premios Nacionales a la Calidad de otros países, entre otros), la guía del RMP, libros, Información publicada en el

			sitio web de la Sub Secretaria de Gobernabilidad, documentos en la página web de ES Calidad, así como otros documentos que ES Calidad proporcione.
	Consulta a Sistemas de Información	Búsqueda en la web Análisis de bases de datos informáticas	Se accede a sistemas de información por medio del internet o intranet, en donde la información disponible es importante, por ejemplo, Información estadística publicada por la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador (DIGESTYC), Información estadística publicada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, bases de datos que proporcione ES Calidad, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> • Exploratoria • Descriptiva 	Observación	Observación indirecta	Se observa atentamente directa o indirectamente el fenómeno en su entorno o fuera de él, se toma la información relevante y se registra para su posterior análisis
	Cuestionario	Encuesta electrónica	Es un recurso que se utiliza para obtener datos en forma homogénea, se constituye por una serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas, la encuesta resulta ser la opción más conocida. Se utilizará para

			investigar a las organizaciones públicas en la etapa de muestreo
	Entrevista	Personal	Consiste básicamente en reunirse con una persona o grupo con el fin de interrogarles de forma meticulosa para obtener información de primera mano. Las entrevistas serán realizadas a colaboradores de ES Calidad, Evaluadores y Conocedores del tema
	Sondeo	Sondeo de mercado	Se utiliza para conocer opiniones sobre determinados aspectos. Se considera como objeto de estudio las organizaciones públicas que determine ES Calidad.

La tabla anterior muestra los diferentes tipos de instrumentos que serán utilizados en la investigación. La recolección de la información requerida se categoriza de acuerdo con las fuentes de donde se obtienen y el tipo de datos que se quieren conseguir por lo que la elección de la técnica más adecuada depende no del instrumento en sí, sino más bien de las necesidades de la investigación.

2.4 Planteamiento Inicial del Problema

Como punto de partida para la investigación, es conveniente establecer los antecedentes que dieron origen a la misma y exponer el panorama general del fenómeno de estudio a investigarse.

2.4.1 Tendencia de la participación de las organizaciones en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Implementar la calidad como cultura es uno de los grandes retos que enfrentan los actuales gobiernos de los países en desarrollo. En El Salvador, a partir de la X Convención Iberoamericana De Excelencia En La Gestión, sirvió como base para el lanzamiento del Premio

Nacional de la Calidad como principal estrategia para sensibilizar a las organizaciones a implementar Sistemas de Excelencia en la Gestión en sus actividades productivas. Desde 2011 la Oficina Administradora del Premio ES Calidad ha sido la encargada de la gestión y realización del Premio Salvadoreño a la Calidad como del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Tanto el RMP como el PSC se han convertido en el medio principal para alcanzar a las organizaciones y motivarlas a adoptar el Modelo de Gestión basada en la Excelencia a través de un incentivo, que en este caso se busca satisfacer la necesidad de ser reconocido públicamente y de demostrar a los clientes o socios estratégicos que conforman su entorno laboral que son competitivos y ofrecen productos de valor agregado.

Sin embargo, en los últimos años se ha notado una disminución en el porcentaje de participantes, en el RMP, lo que ha causado una brecha en comparación a la tendencia esperada por ES Calidad. Esto significa que los esfuerzos realizados por la Oficina, por alguna razón no logran permeando en las organizaciones. El siguiente gráfico muestra el fenómeno anteriormente descrito:

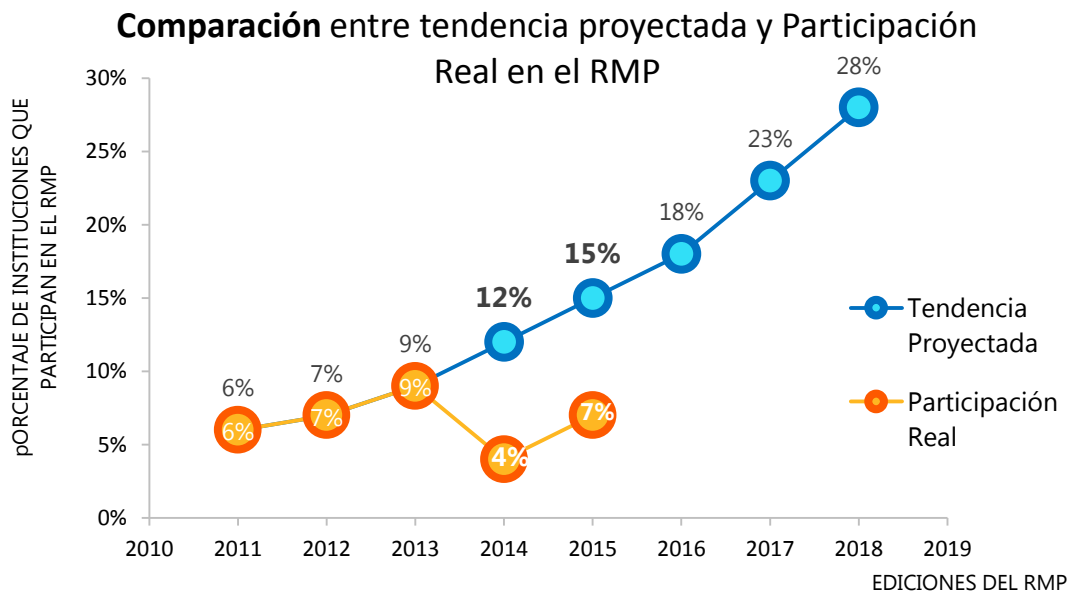


Ilustración 23: Comparación de tendencia proyectada y participación real de organizaciones en el RMP
Fuente: Datos Proporcionados por ES Calidad

La gráfica muestra que al principio de las ediciones del RMP el porcentaje de participaciones concordaba con la tendencia proyectada de ES Calidad, sin embargo, a partir del Año 2014 se nota que hubo una disminución muy pronunciada, la proyección del 2014 es del 12% y la

participación fue del 4%, por tanto, se dio una brecha del 8% la cual indica la existencia de un problema, brevemente puede ser resumido de la siguiente manera:

Se desconocen cuáles son las causas o motivos que ocasionan que haya una baja participación en el RMP por lo que ES Calidad tiene dificultad en alcanzar el objetivo estratégico de promover la adopción de una cultura de mejora continua en las organizaciones

Con base a la situación anteriormente descrita, es necesario descubrir las causas que originan la baja participación en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Como punto de partida, se realiza una investigación que permita la inmersión en el tema para familiarizarse con el fenómeno en estudio. En el siguiente apartado se describe en qué consiste el proceso general del RMP y la tendencia de participación de organizaciones en el galardón que se ha ido dando en los últimos años.

2.4.2 Descripción general del Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

El Reconocimiento a las Mejores Prácticas se desarrolla en ediciones cada año y se compone de 5 fases que reflejan el progreso del galardón en el tiempo. Cada año generalmente, se planifican las fases en ambos galardones de la siguiente forma:

Tabla 11: Programación anual de cada edición del RMP
Fuente: Obtenido de entrevistas con colaboradores de ES Calidad

FASE DEL PROCESO	INVOLUCRADOS	FECHAS
FASE I: CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN	ES Calidad	Diciembre a Mayo
FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN	ES Calidad Evaluadores	Mayo a Julio
FASE III: VISITA DE EVALUACIÓN	ES Calidad Evaluadores Organizaciones Postulantes	Agosto
FASE IV: DETERMINACIÓN DE GANADORES	ES Calidad Jurado	Octubre
FASE V: CEREMONIA DE PREMIACIÓN	ES Calidad	Noviembre

Gráficamente se muestra el proceso del RMP:

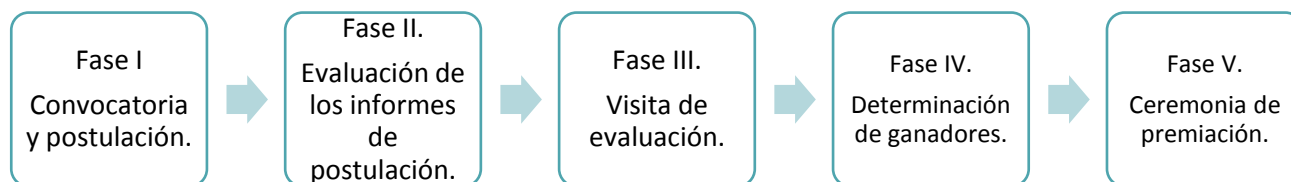


Ilustración 24: Diagrama del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Se describen a continuación cada fase del proceso del RMP.

2.4.2.1 Fase I: Convocatoria y Postulación.

Significa el inicio de la promoción y tras de esta el incentivo a participar en cualquiera de los dos galardones que administra la Oficina. Dentro de esta Actividad se encuentran dos etapas:

Difusión y Convocatoria

Para esta etapa, la Convocatoria da inicio en el mes de noviembre con el lanzamiento de bases para postulación del siguiente año en la ceremonia de premiación de la edición que en ese momento está finalizando. Incluye sub-actividades como:

- Lanzamiento de Bases para postulación.
- Entrega de bases a las Organizaciones
- Entrega de Cartas de Invitación
- Entrega de notas

Solamente el Lanzamiento de las bases se realiza en el mes propio de la Ceremonia de Premiación (noviembre), las demás actividades se realizan en el mes de enero ya en vísperas de la siguiente edición.

Las cartas de invitación se envían a **85** organizaciones públicas siendo éste el número de organizaciones que como oficina están en la capacidad de atender. Dichas cartas poseen una redacción bien general, y en ellas se citan fechas importantes sobre el desarrollo del proceso de evaluación. En cuanto a la difusión, la primera promoción a los galardones se hace entre los meses de marzo y abril con cuñas radiales en radios nacionales y televisoras nacionales. También se dan promociones en el mes de octubre y noviembre siempre a través de radios nacionales y periódicos de gran circulación en los periódicos más que todo anunciando a los ganadores y al mismo tiempo invitando a la siguiente edición.

Recepción y Revisión de Postulación

Los informes de postulación son entregados en forma presencial a la Oficina de ES Calidad por un representante de la organización a postularse. El representante de la organización debe dirigirse ya sea al Asistente técnico de la Oficina o al Asistente Administrativo para la entrega del informe de postulación. El personal de ES Calidad debe revisar lo que está recibiendo para verificar que todo está en orden para ello en ese momento de entrega se da una reunión breve entre el representante de la organización y el miembro de la oficina. Si todo está correcto ES Calidad recibe el Informe de Postulación y el cheque correspondiente a la cuota por participación, se le extiende una factura para efectos de constancia de pago al representante de la organización que se está postulando. Por otra parte, si en la pequeña reunión se encontró alguna inconsistencia en el informe de postulación, se devuelve el informe de postulación al representante de la organización y no se recibe el Cheque de cuota de participación.

2.4.2.2 Fase II: Evaluación de los Informes de Postulación

Evaluación Individual

Inicia a partir del primer lunes del mes de junio, en esta fase los evaluadores tienen un mes para realizar la evaluación individual, en dicha evaluación cada evaluador revisa uno a uno los criterios y sub-criterios expuestos en el informe de postulación resueltos en base a la guía para postulación del Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. La revisión

Los evaluadores utilizan una guía de puntuación establecida dentro de la guía para postulación, los porcentajes asignados para cada criterio depende de la calidad de los informes de postulación y de las evidencias que pueden presentarse para comprobación de algún criterio o sub-criterio.

Evaluación de Consenso

Igual que la anterior tiene un mes de duración e inicia el primer día de julio, en esta evaluación se deben formar equipos de evaluadores con un coordinador(a) encargado, estos equipos analizarán y evaluarán en forma consensuada los informes de postulación que previamente ellos analizaron en forma individual.

El objetivo de esta etapa es que el equipo evaluador debe realizar un consenso apoyado en la información documental y en los porcentajes de puntuación y dictaminar que organizaciones

pasan a la etapa de visita de evaluación, al mismo tiempo el equipo evaluador debe realizar un plan de visitas.

2.4.2.3 Fase III: Visita de Evaluación

Para esta fase se tiene tres semanas partiendo después del receso por vacaciones agostinas, en esta parte los evaluadores realizan la visita de evaluación con previa confirmación de las organizaciones de seguir en el proceso ya que será necesario que ellas hagan efectivo un segundo cheque con relación a la cuota de visita.

Con la Visita de Evaluación los evaluadores pretenden confirmar todo lo expuesto en el informe de postulación para cada uno de los criterios que se están evaluando, se pueden aclarar muchos aspectos con dicha visita, la duración de la visita dependerá de la naturaleza de la práctica que se está evaluando, del tamaño y características de la organización postulante. Justo después de la Visita de Evaluación, los evaluadores se reúnen para elaborar el informe de realimentación por la visita realizada, en el cual detallan las fortalezas y oportunidades de mejora, el tiempo para que los evaluadores tienen para realizar dicho informe son dos semanas. Este informe se entrega a ES Calidad la segunda semana de septiembre para que se revise internamente para luego enviárselo al Jurado.

2.4.2.4 Fase IV: Determinación de Ganadores

En esta fase una vez ES Calidad entrega al Jurado el Informe de Realimentación que los evaluadores elaboraron después de la Visita, el Jurado tiene cuatro semanas para evaluar individualmente como jurado el informe de realimentación recibido, posteriormente a esta evaluación individual el Jurado se reúne llevan a cabo una deliberación y así discuten entre todos quienes pueden ser los ganadores.

2.4.2.5 Fase V: Ceremonia de Premiación

La Ceremonia de Premiación se prepara con un mes de anticipación, la promoción de esta ceremonia se realiza a finales del mes de octubre, la cobertura de la Ceremonia de Premiación la realiza Canal 10 pero ES Calidad también invita a todos los medios de comunicación para que se hagan presentes a la Ceremonia si ellos así lo desean.

2.4.3 Fechas de macro actividades que se realizan en el RMP.

Las fechas de los diferentes eventos que se realizan en el RMP se resumen en la siguiente línea del tiempo.

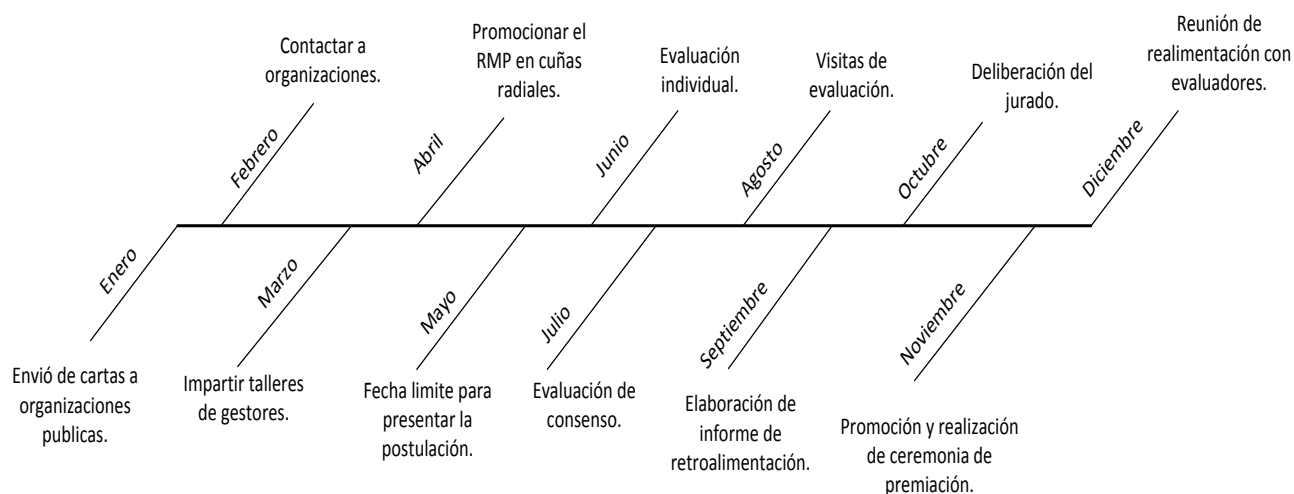


Ilustración 25. Principales macro actividades en el RMP.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la gestión del RMP se realiza por fases determinadas en períodos de tiempo constantes. Esta característica hace del RMP un proceso cíclico que se repite cada año, por lo que a cada repetición se le suele llamar como una “Edición “del galardón. Ahora que se conoce en qué consiste el RMP, se procede a analizar su desempeño en el mercado.

2.5 Exploración de causas de la baja participación.

Es importante indagar por qué la tendencia de la participación de organizaciones en el RMP mostrada en la *Ilustración 23: Comparación de tendencia proyectada y participación real de organizaciones en el RMP* en la página 92 se comporta de esa manera. Para ello se considera conveniente utilizar un sondeo de mercado; este tipo de análisis no requiere mayor profundidad puesto que sólo se quiere estimar de manera somera, la opinión de algunos representantes de organizaciones sobre el RMP. Para este sondeo se utilizará la pregunta dicotómica:

¿Está interesado en participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas?

Sí

No

A la vez, se pretende conocer que opinan del RMP por lo que se les harán las siguientes preguntas por medio de una entrevista no estructurada:

- ¿Por qué está/no está interesado?
- ¿Saben cómo desarrollar proyectos de mejora?
- ¿Qué opina del RMP?

Se hará el sondeo a cinco representantes de organizaciones públicas que se sabe que conocen del RMP, mediante estas preguntas se hará una estimación del porcentaje preliminar de interesados en participar en el RMP y las demás para explorar causas o motivos. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 12: Resultados del sondeo exploratorio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	80%
No	1	20%

Como se puede observar 4 de 5 representantes respondieron que la organización está interesada en participar en el RMP, lo que representa el 80% de los encuestados.

Es importante mencionar que las todas las organizaciones sondeadas exponían como principal obstáculo el desarrollo de proyectos de mejora como lo exige la guía de postulación al RMP de ES Calidad y el presupuesto limitado con el que cuenta la organización.

El primer obstáculo se refiere a que muchas organizaciones conocen el RMP y el PSC, pero les resulta demasiado difícil participar y es que al iniciar con la elaboración del informe de postulación expresan que es muy complicado poder completarlo porque se utiliza un lenguaje técnico, difícil de comprender, además que algunos apartados tienden a ser interpretados de varias formas y a veces se exigen la aplicación de algunas técnicas en específico. Lo segundo es que toda institución pública cuenta con un presupuesto muy rígido y limitado a las necesidades de la organización, por lo que resulta muy difícil destinar parte de su presupuesto para la postulación, esto aunado a la incertidumbre del equipo sobre el informe acaba frenando la intención de postularse.

La única organización que respondió que no tenía intención de postularse, enfatizó que, aunque existen redes de calidad en las organizaciones públicas, estas tienden a desaparecer por la

inestabilidad de sus integrantes, dicho de otra manera, los involucrados cambian de lugares de trabajo y abandonan la red, ocasionando que todos los esfuerzos conseguidos se “reinicien desde cero”. También manifestó que, en su opinión, sería adecuado que se proporcione un seguimiento y asesoría a los grupos que están desarrollando el proyecto de mejora de modo que además de incentivar la acción, puedan contribuir en el desarrollo de la organización. Todas las personas entrevistadas mostraron un gran entusiasmo con la idea de poder participar en el RMP de manera más fácil y adecuada, a lo que, en su opinión, son necesidades generalizadas.

2.5.1 Análisis del Ciclo de Vida

Según Hair, Lamb y McDaniel, el ciclo de vida del producto “es un concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte)”. Este análisis servirá para determinar el nivel de aceptación del galardón por las organizaciones. El RMP posee una trayectoria de vida relativamente corta que data desde el año 2010, siendo celebrada su primera edición en el año 2011. Con base a las estadísticas proporcionadas por ES Calidad, puede describirse la siguiente tendencia:

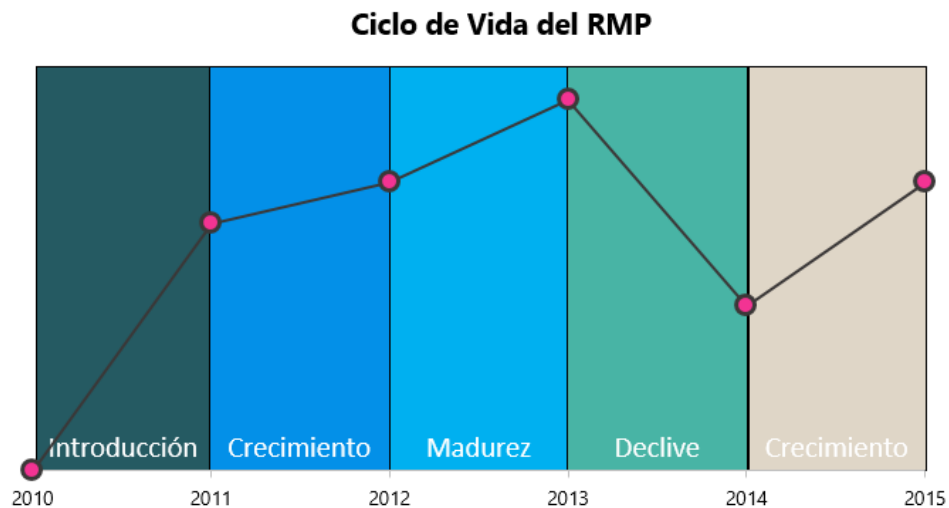


Ilustración 26: Ciclo de Vida del RMP
Fuente: Elaboración Propia

Aunque el producto tiene relativamente poco tiempo en el mercado, la curva del ciclo de vida muestra que la participación en el galardón se acerca peligrosamente al 0% en 2014 pero en 2015 se observa un leve incremento a favor, aunque no deja de ser pequeño. Estos patrones en el ciclo de vida pueden servir para identificar modas o tendencias. Si se compara la gráfica anterior con los patrones comunes en el ciclo de vida de un producto (Stanton, et al., 2007) se puede observar una similitud con un patrón:

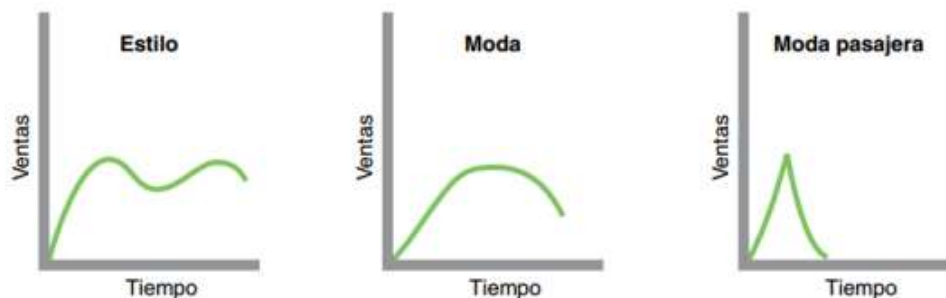


Ilustración 27: Patrones comunes en el ciclo de vida de un producto o servicio
Fuente: Fundamentos de Marketing (Stanton, et al., 2007)

Esto significa que el RMP muestra un comportamiento similar al de un **estilo**, es decir un estilo de trabajo o cultura. en las organizaciones con variaciones periódicas que pueden estar influenciadas por un patrón en el tiempo (modas, tendencias, proyectos, campañas, entre otros), es decir, detonantes que hacen que se revitalice el galardón.

Por medio de entrevistas con colaboradores de ES Calidad², se les preguntó si sabían o si había una causa que ocasionará la baja en el 2014, también si podrían explicar el comportamiento de la gráfica según sus experiencias. Se determinó lo siguiente:

1. El RMP tiene un bajo nivel de aceptación en el tiempo, puede observarse que a principios la tendencia tenía un aumento constante, sin embargo en 2014 se observa una baja en la tendencia, es probable que las organizaciones hayan reaccionado desfavorablemente ante los esfuerzos de la oficina ya que no todos los años se tenían las mismas organizaciones en los talleres o peor, las mismas organizaciones pero distintos representantes; cuando los talleres finalizaban también significaba la pérdida del contacto con los asistentes a los talleres y por ende con las organizaciones.
2. La curva se ha mantenido por lo menos constante y con crecimiento paulatino.
3. En el año 2014 hubo una situación en especial que causó el decrecimiento abrupto que pudo haber tenido relación con las elecciones presidenciales del país.

La tabla anterior muestra que una de las líneas estratégicas con mayor prioridad para alcanzar el objetivo estratégico de ES Calidad es el Proceso de Premiación del PSC y del RMP. Esto significa que la oficina está enfrentando un grave problema con la baja participación en el RMP,

² Véase en Anexos: Entrevista para la investigación Exploratoria

por tanto, es menester para la investigación determinar por qué no se está alcanzando la proyección deseada para mitigar lo antes posible el problema en cuestión.

2.6 Conclusiones obtenidas.

Los hallazgos encontrados en la investigación exploratoria se resumen de la siguiente manera

- Alrededor de ochenta y cinco organizaciones públicas reciben una carta de convocatoria anual para participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas por mandato de la Secretaria de Gobernabilidad. Esto puede significar que una buena parte de organizaciones públicas deben haber escuchado o saber en algún momento del RMP o que también, la carta de convocatoria sólo pasa a oídos de áreas relacionadas con alta gerencia y no se difunde en toda la organización, es decir que la baja participación puede tener una relación con el desconocimiento del galardón. Además, al momento de recibir la carta la organización no puede estar en capacidad de participar en el galardón por lo que puede ser ignorada.
- Se cree que una de las causas por las que hubo una disminución de participantes en 2014 se debió a las elecciones presidenciales que se celebraron en esa fecha, sin embargo, la tendencia muestra que pocas organizaciones están postulándose.
- Uno de los posibles motivos por los que las organizaciones no están postulándose se debe a que les resulta difícil adecuar sus proyectos a los lineamientos que exige la Guía para la postulación al RMP, es decir que las organizaciones están desarrollando proyectos de mejora, pero no pueden adaptarlos según las bases de postulación. Además, parece que no todas las organizaciones tienen conocimientos avanzados acerca de calidad o planificación.
- De acuerdo con el sondeo realizado, una de las razones por las que la mayoría de organizaciones no se postula se relaciona con lo financiero, y es que las organizaciones públicas trabajan bajo presupuestos anuales muy rígidos, esto aunado a la Ley de Austeridad hace muy difícil conseguir un presupuesto para postularse.
- Puede que sea necesario considerar más servicios para las organizaciones públicas sobre todo un seguimiento o un mayor apoyo por parte de ES Calidad cuando se desarrollan proyectos o estos se están tratando de adecuar a los lineamientos del RMP, porque las organizaciones exigen que se les apoye para iniciar el proceso de postulación además de los talleres que se imparten actualmente, que se aprecia como muy corto e insuficiente para cubrir todos los aspectos que deben revisarse.

3. CAPITULO III: Análisis de la Situación Actual

3.1 Determinación de los Ejes de Investigación

Los hallazgos determinados en la investigación exploratoria sirven como parámetro para orientar el estudio de aquellas áreas en las que se perciben que hay dificultades y que de alguna manera se relacionan con el fenómeno en estudio. Como punto de partida se analizará cuáles son las líneas estratégicas que ES Calidad trata de lograr, de modo que, se establezca una relación entre lo que la oficina está haciendo contra los efectos que se perciben.

3.2 Gestión Estratégica de ES Calidad

La oficina Administradora del Premio ha definido que para alcanzar su misión debe lograrse el siguiente objetivo estratégico:

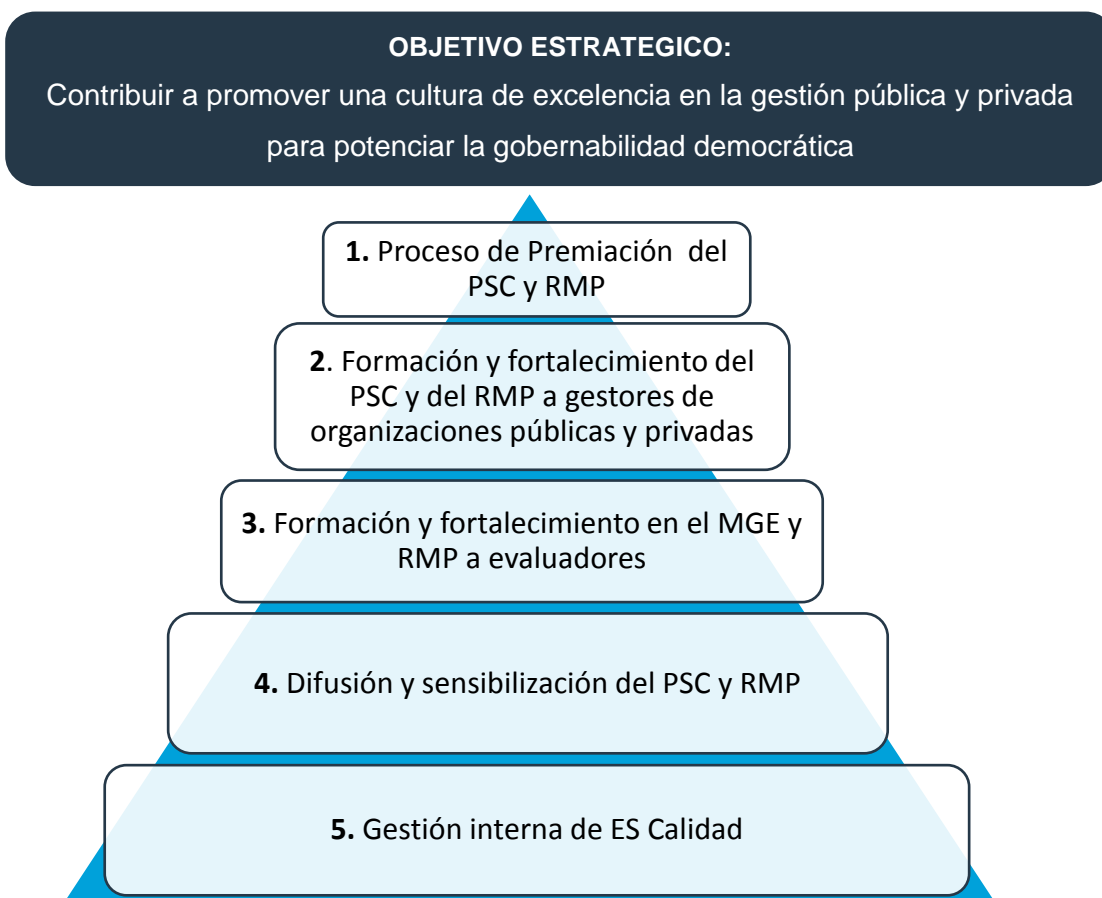


Ilustración 28: Objetivo y Líneas Estratégicas de ES Calidad
Fuente: Información proporcionada por ES Calidad

La figura anterior muestra que, para alcanzar el objetivo de promover una cultura de excelencia, ES Calidad debe trabajar enfocada a 5 ejes estratégicos. Cada eje estratégico establece un propósito definido en la siguiente tabla:

Tabla 13: Propósito para cada eje estratégico de ES Calidad

Fuente: Elaboración Propia

OBJETIVO		Propósito
Contribuir a promover una cultura de excelencia en la gestión pública y privada para potenciar la gobernabilidad democrática.		Aumentar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones salvadoreñas inculcándoles el Modelo para una Gestión por Excelencia y la adopción de mejores prácticas.
Prioridad	Objetivo / Eje Estratégico	PROPÓSITO
1	Proceso de Premiación del PSC y RMP	Incentivar y reconocer públicamente a las organizaciones que han destacado en sus acciones en pro de la mejora continua mediante un proceso de evaluación objetivo en ambos galardones.
2	Formación y fortalecimiento del Modelo para una Gestión de Excelencia (MGE) y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas a gestores de organizaciones públicas y privadas	Enseñar a las organizaciones en qué consiste el MGE y el RMP, los requisitos que deben lograrse para poder postularse y qué beneficios u oportunidades ofrece cada galardón indiferentemente de si gana o no.
3	Formación y Fortalecimiento en el MGE y RMP a evaluadores	Capacitar a profesionales con gran experiencia en temáticas de gestión, calidad y afines para asegurar que sus evaluaciones sean objetivas, precisas y confiables
4	Difusión y Sensibilización MGE y RMP	Promover y dar a conocer el MGE y el RMP a las organizaciones para que emprendan acciones en búsqueda de la mejora continua.
5	Gestión de ES Calidad	Optimizar los procesos internos de la oficina para lograr mejores resultados buscando la satisfacción del cliente/ciudadano.

Como puede observarse en la tabla anterior, el principal eje estratégico para ES Calidad es el Proceso de Premiación del PSC y del RMP. Es decir que ES Calidad con motivo de contribuir a promover una cultura de calidad en las organizaciones, establece que las actividades realizadas en estos galardones deben estar enfocados en incentivar al cliente a formar parte del proceso. Por tanto, conviene investigar más sobre este proceso y su desempeño en la experiencia del cliente, sin embargo, de acuerdo con los alcances del estudio se investigará únicamente aquellas actividades que estén relacionadas directamente con el RMP.

A la vez es importante observar el segundo eje estratégico, que es la formación y fortalecimiento a gestores de organizaciones públicas en el RMP. Esto significa que ES Calidad persigue que las organizaciones inicien o avancen en el proceso de adaptar el Modelo de Gestión Basado en la Excelencia (MGE) a través de las capacitaciones o talleres que imparten a los potenciales participantes utilizando la Guía para postulación al Reconocimiento a las Mejores Prácticas. De lo anterior se considera importante saber la opinión del cliente respecto a los esfuerzos que ES Calidad realiza para que las organizaciones estén en la capacidad de adaptar el modelo del RMP en sus proyectos de mejora.

El cuarto eje está relacionado con la difusión y sensibilización del PSC y el RMP, será conveniente investigar si existe una relación entre la baja participación en el RMP y el grado en que las organizaciones conocen el galardón, es decir si uno de los motivos se debe a que pocas organizaciones lo conocen.

Los ejes estratégicos relacionados con la gestión interna de ES Calidad y la formación de evaluadores están excluidos del presente estudio a causas de las restricciones impuestas a los investigadores tal como lo indica una de las limitaciones del estudio.

Los ejes estratégicos mencionados anteriormente, son los que dirigirán la estructura de la investigación de campo. Cada eje estratégico puede agruparse en dos perspectivas distintas como se muestra a continuación:

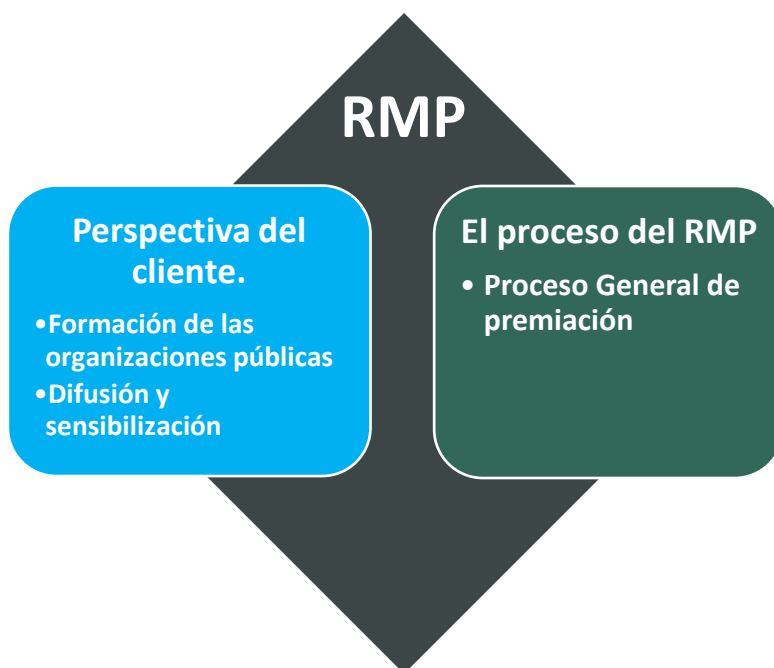


Ilustración 29: Determinación de los ejes del diagnóstico del RMP.
Fuente: Elaboración Propia

Es menester, pues, para esta investigación ahondar en cada eje de manera que se establezca una medición del estatus de cada perspectiva y lo que significa para la oficina esa situación. De este modo se establecerán cuáles son las causas que están afectando al Reconocimiento a las Mejores Prácticas de ES Calidad.

3.3 La Perspectiva de las Organizaciones respecto al Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

En esta investigación es importante conocer las razones por las que las organizaciones públicas no están participando en el RMP. ES Calidad, al ser parte de una división gubernamental, debe su existencia a la satisfacción de una necesidad social, de ello es de vital importancia garantizar que los productos y servicios que se ofrecen cumplan al menos con los requisitos mínimos que el mercado exige. Puesto que también se quiere medir el desempeño de la oficina en esta área, es conveniente desarrollar un proceso para investigar y conocer de primera mano impresiones, opiniones o críticas respecto a lo que se le ofrece.

También es necesario conocer las opiniones de las organizaciones privadas sobre el reconocimiento. Se presenta la metodología de investigación a seguir con el fin de ordenar y validar la información capturada.

3.3.1 Estructura de la investigación sobre la perspectiva de las organizaciones respecto al RMP.

Con el fin de sistematizar la investigación a realizarse en este eje, se presentan las partes que compondrán el contenido a investigarse en este apartado. Esta estructura se ilustra en el siguiente diagrama:



Ilustración 30: Estructura de la investigación sobre la perspectiva de las organizaciones.
Fuente: Elaboración Propia

Estos apartados se explican a continuación:

Primero se debe establecer qué es lo que se desea conocer antes de comenzar la investigación, por lo que se define la necesidad de información que motiva el análisis a realizarse, luego se

tiene que transformar esa necesidad en objetivos, de manera que se determine con precisión el alcance que tendrá la investigación.

Después se establecerán las fuentes de información de las cuales se pretende conseguir la información requerida categorizada en fuentes primarias y secundarias. Establecido cuáles son los medios de los que se obtendrán los datos, se diseñan los instrumentos de recolección los cuales serán: Sondeo de mercado y Encuesta Electrónica.

Luego se procede a dividir o segmentar el mercado para obtener el nicho al cual deben enfocarse los esfuerzos de marketing de acuerdo con la situación actual de ES Calidad, de manera que se aplique algún instrumento de recolección de la información conforme a lo que se quiere conocer de cada segmento a través de un Plan de Muestreo. En el diseño del instrumento, se consideran los objetivos de la investigación para asegurar que la investigación responderá a la necesidad de información,

El método de muestreo será diferente para cada sector de mercado establecido. Para las organizaciones públicas se requiere que la información obtenida pueda ser generalizada para explicar el comportamiento de las organizaciones sobre la participación en el RMP; este tipo de información se puede determinar a través del muestreo cuantitativo por lo que se establecerán los pasos a seguir para garantizar un porcentaje de representatividad adecuado a las necesidades del estudio.

Para el segmento de las organizaciones privadas se utilizará el método de muestreo cualitativo. Esto se debe a que los alcances de la investigación establecen que el enfoque estará principalmente dirigido a las organizaciones públicas puesto que ese perfil es el que conforma en gran parte el mercado del RMP. La información que se obtendrá podrá servir como insumo a ES Calidad para otras investigaciones futuras.

Cuando se recolecte la información, se analizarán los datos obtenidos y a partir de ellos, se definirán los hallazgos encontrados.

3.3.2 Necesidad de la Información.

Se necesita conocer las razones por las cuales las organizaciones públicas no participan en el RMP. Se desea establecer si los motivos son atribuibles al proceso, a la preferencia del cliente o al desconocimiento del galardón. En síntesis, se desea conocer:

Tabla 14: Información requerida e indicadores relacionados

Fuente: Elaboración propia

Información requerida	Indicador
Causas por las cuales las organizaciones no participan en el RMP	Expectativas del Proceso Exigencias de nuevos servicios Dificultades internas de la organización
Si tienen interés o no de participar en el RMP y por qué	Intereses de las organizaciones Beneficios que desearían
Si las organizaciones desarrollan proyectos de mejora	Número de Proyectos que realizan y el grado de documentación de los mismos Cultura y madurez organizacional

Con esta información se pretende determinar cuáles son las expectativas y comentarios que las organizaciones tienen acerca del RMP que administra la oficina de ES Calidad, de manera que se establezcan posibles oportunidades de mejora en el servicio y se aprovechen las fortalezas que hacen del RMP competitivo y que se pueda ofrecer un servicio que se adecúe en el mayor grado posible a las necesidades del cliente para conseguir, como fin último, un aumento en el atractivo del galardón para que las organizaciones sientan interés en emprender y adoptar la cultura de calidad en sus planes y operaciones.

3.3.3 Objetivos.

Los objetivos de esta investigación responden a la pregunta: ¿por qué es necesario llevar a cabo un estudio para conocer lo que piensan las organizaciones respecto al RMP?

Los objetivos son los siguientes.

Objetivo General

- Determinar las principales razones por las que las organizaciones participan o no en el RMP para establecer las fortalezas y oportunidades de mejora del galardón.

Objetivos Específicos

- Determinar el mercado objetivo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de ES Calidad para identificar a cuáles segmentos de mercado enfocar los esfuerzos de marketing.
- Conocer si las organizaciones desarrollan proyectos de mejora para identificar el porcentaje de instituciones que tienen iniciativas de mejoras
- Conocer qué es lo que piensa el usuario acerca del proceso del RMP y las expectativas que tiene del servicio para determinar oportunidades de mejora y/o fortalezas en el desempeño actual.
- Conocer los motivos por los que las organizaciones que desean participar no lo han hecho aún para identificar posibles causas del problema.
- Conocer los motivos por los que las organizaciones no desean participar en el RMP para identificar posibles causas del problema.
- Conocer cuáles son los beneficios que buscan las organizaciones al participar en el RMP para determinar lo que motiva al usuario a participar en el galardón.
- Investigar si los servicios actuales satisfacen al cliente o si se necesitan más para determinar los servicios mínimos que el usuario espera del RMP.
- Conocer si las organizaciones conocen del RMP para identificar posibles causas al problema de la no participación.
- Conocer si las organizaciones consideran alternativas del RMP para identificar posibles amenazas y/o ventajas.

3.3.4 Fuentes De Información.

Indican de dónde o de quiénes provendrá la información solicitada y se clasifican de acuerdo con su procedencia en: Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias

Fuentes de Información Primaria

Estas fuentes proporcionan información de primera mano que se relaciona directamente con la investigación y que nunca ha sido documentada, entre estas se encuentran:

1. Información proporcionada por el personal administrativo de ES Calidad
2. Información obtenida de representantes de organizaciones públicas y privadas

3. Información obtenida de algunos evaluadores del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y otros miembros clave.

Fuentes de Información Secundaria

Estas hacen referencia a datos que ya han sido documentados previamente y que su fin no era para aportar a información a la investigación actual. Entre estas fuentes están:

1. Información publicada en el sitio web de la Sub Secretaria de Gobernabilidad
2. Información publicada en sitios web de organizaciones públicas.
3. Información encontrada en sitios web de galardones internacionales y nacionales análogos al Reconocimiento a las Mejores Prácticas (Asociación Salvadoreña de Industriales, Premios Nacionales a la Calidad de otros países, entre otros).

3.3.5 Técnicas para la recolección de la información

La elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe adecuarse a las características del estudio que se pretende realizar. Las herramientas por usar en la investigación serán las siguientes:

- 1) Encuesta
- 2) Focus Group
- 3) Sondeo

3.3.5.1 La Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación muy utilizada porque permite recopilar información mediante opiniones de las personas involucradas de alguna manera con la problemática que se investiga. Una de sus características principales, es hacer las mismas preguntas a todos los sujetos involucrados en la muestra de una población determinada, por medio de información interrogativa escrita. Se puede aplicar de las siguientes formas:

- Por correo
- Personales
- Electrónicas
- Telefónicas

Administración del instrumento

En los últimos años, debido a los grandes avances en temática de tecnología y sociedad, existen muchas herramientas disponibles para elaborar cuestionarios a través de un medio electrónico

como lo ha de ser un Smartphone, Tablet, Laptop PC, entre otros. Por ello en este estudio se optará por aplicar la encuesta a través de medios electrónicos. Esto constituye una gran ventaja puesto que se elimina la necesidad de viajar hacia un lugar físico o tener contacto directo frente al encuestado y con ello los costos asociados a transporte y material para elaborar la encuesta, salario del administrador de la encuesta y otros. Sin embargo, también existen algunas desventajas en la administración del instrumento puesto que se necesita al menos obtener una dirección e-mail de los sujetos incluidos en el estudio o que por lo menos estos tengan nociones elementales de informática y redes sociales. Además, el tiempo de respuesta del encuestado puede llevar más tiempo a comparación del método de encuesta personal puesto que el mismo puede prorrogar el llenado por días o incluso no contestar correctamente, delegar a alguien más para hacerlo o ser influenciado por otros miembros mientras contesta las preguntas.

Posibles Fuentes de Error.

Diversas fuentes posibles de error pueden afectar el diseño de una investigación, un buen diseño de la investigación interna o de obtención de los datos primarios permite controlar posibles fuentes de error. Los tipos de errores que pueden darse son:

- **Error por falta de respuesta**

Surge cuando los encuestados dan respuestas inexactas cuando sus respuestas se analizan mal este puede ser atribuido tanto al entrevistado como a quien administra el instrumento.

- **Error de renuncia**

Surge de la indisposición del encuestado para proporcionar información inexacta. Los entrevistados pueden dar respuestas equivocadas intencionalmente por el deseo de proporcionar respuestas socialmente aceptables

Cómo superar los problemas ante la no respuesta.

Siempre se considera que no todos los elementos de la muestra estarán disponibles o dispuestos a colaborar con la investigación, por lo que se considerarán los siguientes ítems como estrategias para superar los posibles problemas:

- Si el encuestado seleccionado no desea responder siempre se deberá agradecer con amabilidad.
- Comunicar antes que nada el tiempo estimado que tardará la encuesta, de modo que el encuestado decida si está dispuesto a colaborar o no.
- En caso de que el encuestado no desee responder, pase al siguiente elemento de manera que siempre se alcance el tamaño de la muestra requerido.

- Si el entrevistado ya no desea responder a mediados de la encuesta, tratar de la mejor manera posible de incentivarlo a finalizarla, en caso de que no quisiera continuar se le agradece el tiempo prestado y se descarta dicha encuesta.
- Siempre agradecer por la colaboración de la persona al finalizar la encuesta.
- Animar al entrevistado a contestar lo más pronto posible.

Elementos del instrumento.

La siguiente tabla muestra las partes que debe tener un cuestionario:

Tabla 15: Elementos de un cuestionario
Fuente: Tomado de Investigación de Mercados (Kinneer & Taylor, 2000)

Item	Elemento	Descripción
1	Nombre de la organización	Indica quién es el que desea obtener información del encuestado.
2	Título del tema que se quiere observar	Debe ser breve, conciso y atractivo.
3	Introducción	Contiene el saludo y explica el propósito general del estudio y la importancia de la participación del sujeto
4	Objetivo de la encuesta	Qué fin se busca al aplicar el instrumento o que intenciones tiene la organización
5	A quién está dirigida	Indica el segmento o la clasificación de los sujetos en estudio
6	Cuerpo	Contiene la estructura de preguntas diseñadas para la investigación
7	Agradecimiento final	Cierre del cuestionario y agradecimiento por la colaboración brindada.

3.3.6 El Sondeo

La principal diferencia entre un muestreo y un sondeo es que el último carece de rigor científico puesto que al ser de carácter exploratorio su función no es describir el mercado, sino, averiguar cómo se comporta, puesto que los resultados obtenidos no pueden ser extrapolables o generalizados, sino que proporcionan orientación y conocimientos.

Un Sondeo de Mercado se utiliza para saber con mayor certeza qué es lo que el mercado quiere comprar, qué le gusta y qué no le gusta, qué modificaciones puede hacer a su producto/servicio. Los primeros sondeos de mercado fueron utilizados para predecir resultados políticos y hasta hoy en día su campo de aplicación es muy vasto debido a su efectividad y resultados bastante convincentes.

Las etapas para desarrollar un sondeo de mercado son:

- Plan de Investigación: Se examina el mercado para establecer las necesidades específicas satisfechas por la competencia, las que no lo han sido y las que podrían ser reconocidas de manera que se determinen los datos que se requieren.
- Ejecución del Sondeo: En este se recolecta la información por medio de actividades varias como encuestas, entrevistas de exploración, sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas.
- Organización y análisis de la información: Se interpretan y organizan los datos recolectados para agruparlos con relación a un aspecto particular y establecer aquello que distingue un grupo de otro.

3.3.7 Plan de Muestreo

Cuando no es posible o conveniente realizar un censo (analizar a todos los elementos de una población), se opta por seleccionar una muestra, es decir una parte representativa de la población. Esta teoría del muestreo sugiere que se pueden conocer aspectos del universo a través de una pequeña muestra del mismo; Bernoulli quien enunció la *Ley de los Grandes Números* afirmó que “cualquiera que sea el grupo de objetos, extraído de otro grupo más importante, tendrá a presentar las mismas características que el grupo mayor” (Bernoulli, 1713).

El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre la misma. La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales que son importantes para la investigación.

Proceso de Muestreo

Para el desarrollo del plan de muestreo, se seguirán los siguientes pasos:

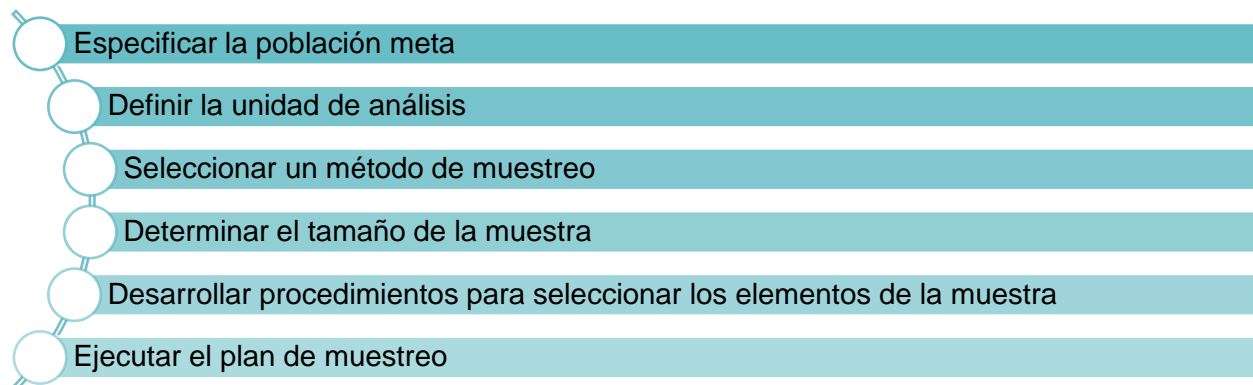


Ilustración 31: Pasos a seguir para elaborar el plan de muestreo

A continuación, se describe el procedimiento de cada uno de los pasos anteriores.

Especificar la Población meta

Las poblaciones deben definirse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo, de modo que cuando se hagan generalizaciones, estas se limiten exclusivamente a los parámetros de la muestra que se han definido o bien, se mencione específicamente qué es lo que se excluye.

Definir la unidad de análisis

Sampieri explica que en las investigaciones cuantitativas “para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis” (Hernández Sampieri, et al., 2010), es decir sobre qué o quiénes se recolectarán los datos. En ocasiones la unidad de análisis coincide con el elemento de muestreo, aunque siempre debe especificarse.

Selección del tipo de muestreo.

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos, estos se mencionan en el siguiente sub apartado.

Muestreo probabilístico

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por

tanto, los más recomendables. Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos se encuentran los siguientes:

Tabla 16: Métodos de muestreo probabilístico

Fuente: Metodología para muestreo (Hernández Sampieri, et al., 2010)

Tipo de muestreo	Descripción
Muestreo Aleatorio Simple	Se asigna un número a cada individuo de la población y se selecciona a través de un procedimiento que garantice la aleatoriedad, el número de sujetos necesarios para completar el tamaño de muestra requerido.
Muestreo Aleatorio Sistemático	Exige enumerar todos los elementos de la población como en el muestreo aleatorio simple, pero en lugar de extraer “ <i>n</i> ” números aleatorios, sólo se extrae uno.
Muestreo Aleatorio Estratificado	Consiste en considerar categoría típica diferentes entre sí, que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (profesión, municipio de residencia, estado civil, etc.)
Muestreo Aleatorio por Conglomerados	La unidad de muestra es un grupo de elementos de la población que forman una unidad. El muestreo consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados y luego, en investigar todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos

Muestreo No Probabilístico.

En ocasiones, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun cuando estos no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa. Entre los métodos de muestreo no probabilístico más utilizados en investigación se encuentran:

Tabla 17: Métodos de muestreo no probabilístico

Fuente: Metodología para muestreo (Hernández Sampieri, et al., 2010)

Tipo de Muestreo	Descripción
Muestreo por Cuotas	Se parte de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o individuos más representativos o “adecuados” para los fines de investigación y se seleccionan los individuos con base a una “cuota” establecida. Mantiene semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad.
Muestreo intencional o de conveniencia	Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras “representativas” mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos.
Bola de Nieve	Se localiza por lo menos a un individuo, el cual conduce a otro u otros y estos a más y así hasta que se consigue una muestra suficiente.
Muestreo Discrecional	A criterio del investigador los elementos son elegidos sobre lo que él cree que pueden aportar al estudio

Calcular el tamaño de la muestra

Siempre que se desea determinar el tamaño de la muestra, se consideran fundamentalmente tres aspectos:

- Tipo de estadístico que desea estimarse que puede ser una media, porcentaje, etc.
- Máximo Error permitido en la estimación del estadístico
- Nivel de confianza con el que se trabaja, que usualmente suele ser del 95%

La selección de un correcto tamaño muestra tiene mucha importancia en los estudios en el que la toma de datos se realiza a través de cuestionarios, con base a los tres aspectos mencionados anteriormente, se hace una configuración que sintetiza la fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra, ésta se presenta en la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Ecuación 1: Cálculo del Tamaño de una Muestra

Dónde: **n**: Es el tamaño requerido para que la muestra sea representativa de la población.

Z: Nivel de Confianza, es decir la probabilidad de que el valor del estadístico estimado mediante la muestra se encuentre dentro de los límites de confianza respecto al valor del estadístico real. Es el complemento del grado de error

p: Representa la posibilidad de que ocurra el fenómeno en estudio

q: Representa la posibilidad de que no ocurra el fenómeno en estudio

e: Grado de error tolerable con que se generalizan los resultados.

El valor de P y Q muestra la probabilidad de ocurrencia del fenómeno, siendo P la posibilidad de que sí ocurra y Q la posibilidad de que no ocurra ($P+Q = 1$). Cuando no se tiene marco de muestreo previo, se estima un valor del 50% para P y para Q, sin embargo, a través de un sondeo se puede determinar un estimado de la distribución de la probabilidad del estadístico en una pregunta dicotómica, ésta pregunta sólo será evaluada para una muestra de la población para estimar el valor de P y Q el cual será más preciso conforme la muestra se acerque al tamaño de la población. La ecuación siguiente determina el tamaño mínimo que se requiere para estimar el valor de P y Q basada en la distribución binomial:

$$n_o = \frac{\frac{Z^2 * 0.5 * 0.5}{e^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 * 0.5 * 0.5}{e^2} - 1 \right)}$$

Ecuación 2: Tamaño mínimo de la muestra para estimar P y Q

La ecuación anterior considera el peor de los casos en el que el valor de P y Q es del 50% respectivamente lo que explica que la probabilidad de que el evento suceda o no, es la misma. El valor “e” determina el grado máximo permisible de error en la estimación del estadístico. Este valor depende del nivel de exactitud que se desea obtener en los resultados del estudio, el porcentaje de error puede variar, pero el intervalo comúnmente utilizado es del 1% hasta el 20%³ siendo el primero aplicado a estudios en los que se requiere conocer con muy alta exactitud la distribución del estadístico. Los errores inherentes a la naturaleza del muestreo que se pueden cometer son:

³ Cálculo del tamaño de muestra (Hernández Sampieri, et al., 2010)

Tabla 18: Tipos de errores más comunes del muestreo
 Fuente: Metodología para muestreo (Hernández Sampieri, et al., 2010)

Tipo de Error	Descripción
Error de muestreo	Se da cuando se hacen conclusiones muy generales a partir de la observación de sólo una parte de la población
Error de inferencia	Se origina cuando se hacen conclusiones sobre una población más grande de la que originalmente se tomó la muestra.

Desarrollo de procedimientos para seleccionar la muestra.

Al seleccionar la muestra en un muestreo probabilístico se debe garantizar la aleatoriedad de modo que todos los elementos tengan la misma probabilidad de ser escogidos, puesto que se necesita representar lo mejor posible a la población en estudio.

Para muestreos no probabilísticos, la selección de la muestra dependerá directamente de la naturaleza del método de muestreo escogido, puesto que cada método difiere en su procedimiento.

3.3.8 Población De Interés.

Este paso considera a la población conforme a los objetivos del análisis de mercado, por lo cual se define su tamaño con base a la segmentación del mercado objetivo.

Mercado Objetivo

El mercado meta de los servicios prestados por ES Calidad, comprende a:

Aquellas organizaciones que laboran dentro del territorio nacional que desean, ya sea integrar en su gestión organizacional una cultura de calidad basada en la excelencia o, que implementen proyectos que sean considerados como mejores prácticas, y que busquen un premio, reconocimiento público o simplemente una retroalimentación sobre las acciones realizadas.

3.3.9 Identificación de los segmentos del mercado.

Un mercado puede estar compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación,

nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc. Toda esta diversidad, hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado,

Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de segmentar el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

Para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser medibles: Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- Ser accesibles: Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia. Atendibles o alcanzables.
- Ser sustanciales: Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos
- Ser diferenciales: Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

En el siguiente apartado, se dividirá el mercado de referencia en el que ES Calidad se desenvuelve actualmente.

3.3.9.1 Perfil de los Adquirentes

Debido a la definición establecida del mercado objetivo, las organizaciones adquirientes del servicio difieren en uno o más sentidos, por ello, se definirán los perfiles que componen el mercado objetivo en:

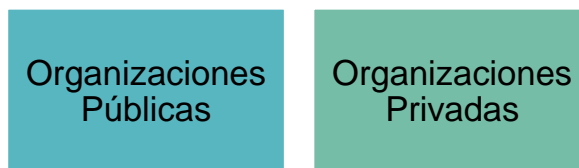


Ilustración 32: Perfil de Adquirientes

Es importante recordar que, con base a las limitaciones del estudio, este mercado quedará limitado exclusivamente al RMP.

Primer Perfil: Organizaciones Públicas

Son aquellas que operan con recursos del Estado y se dedican a cubrir las necesidades de la población de El Salvador a través de algún servicio; se considera que las organizaciones autónomas (no dependientes de algún organismo en particular) también constituyen una parte del sector público.

Debido a la naturaleza del RMP, la mayor participación de mercado la conforma este perfil.

Segundo Perfil: Organizaciones Privadas

Entidades de patrimonio privado que operan en los distintos sectores económicos y que buscan aumentar su rentabilidad y utilidades a través de los productos y/o servicios que comercializan con sus clientes.

Definidos los dos perfiles de usuario que participan en el RMP es conveniente segmentarlos de acuerdo con los criterios determinados en la tabla siguiente:

Tabla 19: Criterios para segmentar el mercado objetivo.

Fuente: Elaboración Propia

Criterio	Descripción
Alcance Geográfico	De acuerdo con la situación actual de la oficina es necesario atraer a más clientes y fidelizarlos a una escala coherente y alcanzable con los recursos disponibles.
Madurez Organizacional	Se consideran a aquellas organizaciones que están en la capacidad de participar de acuerdo con los requisitos establecidos en las bases del concurso.
Experiencia en el tema	Se considerarán las opiniones de expertos en el tema que está siendo investigado

3.3.10 Segmentación del Perfil Organizaciones Públicas

Conforme a los criterios previamente establecidos, la segmentación de este perfil considera la geografía de El Salvador y la madurez organizacional de las instituciones dentro del área estratégica delimitada, es decir aquellas organizaciones que tienen el potencial o la capacidad de postularse al RMP.

3.3.10.1 Segmentación Geográfica

En esta segmentación el mercado es confinado a una región que se considera ventajosa o estratégica y alcanzable de manera que se concentren los esfuerzos de marketing eficientemente. Se parte pues, del área delimitada por las fronteras del territorio nacional de El Salvador.

El territorio nacional está conformado por 14 municipios que pueden ser agrupados en zonas como se muestra en el siguiente mapa:



Ilustración 33: Departamentos de la Zona Occidental, Central y Oriental del Territorio Nacional

Fuente: Tomado de Google Images

Las instalaciones físicas de ES Calidad se encuentran en el departamento de San Salvador como se mostraba en la macro localización de la oficina, el siguiente mapa ilustra la ubicación de ES Calidad.

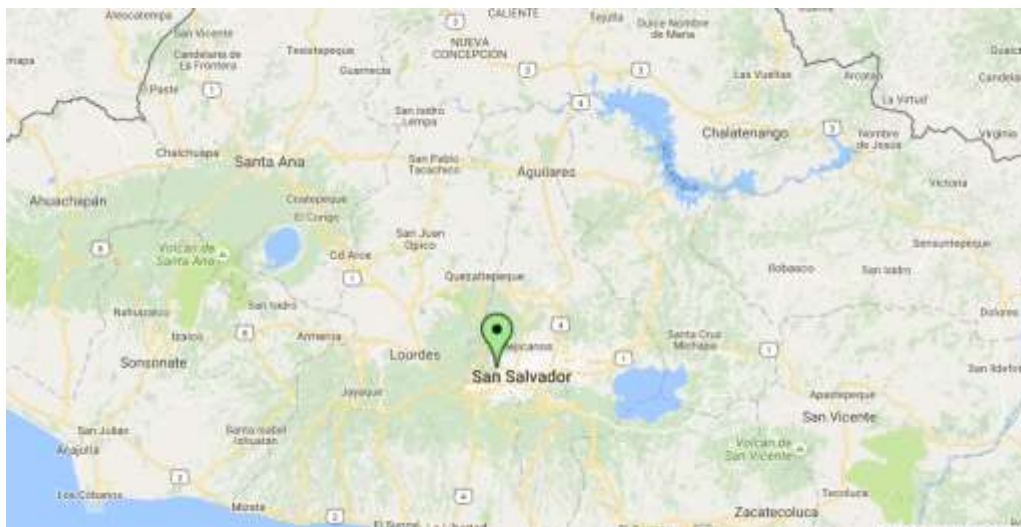


Ilustración 34: Macro localización de ES Calidad en el Mapa de El Salvador

Fuente: Hecho en Google Maps

En El Salvador, el Estado creció organizando sus ministerios para satisfacer todas las necesidades de la población de manera que cada Ministerio tiene la responsabilidad de ofrecer un servicio concreto y contribuir a la generación de mayor bienestar para la población. Por ello como parte de modernización del país, El Estado junto a los Ministerios lideraron el proceso realizando grandes inversiones con el fin de crear otras instituciones estratégicas encargadas de generar condiciones básicas para este propósito. Sin embargo, esta idea que tenía buenos propósitos para la población pronto manifestó un efecto contraproducente: **la concentración de recursos, funciones y poder de decisión en la capital del país**. Hoy en día aún puede observarse esta peculiaridad en nuestro país y por ello la mayoría de instituciones creadas desde ese entonces se ubican generalmente en la Gran Zona Metropolitana de San Salvador (de ahora en adelante GAMSS) y sus alrededores.

La GAMSS es un conglomerado formado por 14 municipalidades siendo la principal la de San Salvador la cual actualmente constituye el centro direccional del país en materia política, financiera, económica y cultural donde se concentra el 36.43% de la población y el 70% de la inversión pública y el 3% de la inversión privada del país.⁴ De acuerdo al “Plan Estratégico Municipal 2012-2105” elaborado por la Alcaldía de San Salvador, las entidades gubernamentales ubicadas dentro de los límites territoriales del municipio están clasificadas de la siguiente manera⁵:

⁴ Tomado del artículo “Área Metropolitana de San Salvador” de Wikipedia

⁵ (Alcaldía Municipal de San Salvador, 2011)

Tabla 20: Clasificación de las Entidades Públicas de San Salvador

Fuente: Tomado del Plan Estratégico de la Alcaldía Municipal de San Salvador

Categoría	Número	Entidad Gubernamental	
Servicios Públicos	1	Alcaldía Municipal	
	2	Telecomunicaciones	
	3	Energía Eléctrica	
	4	Agua potable y alcantarillado	
	5	Tren de Aseo	
	6	Mercados	
	7	Rastro	
	8	Centros Asistenciales	
	9	Asilo para ancianos	
	10	Centros Educativos	
	11	Instituto de Rehabilitación de Inválidos	
	12	Centro de Audición y Lenguaje	
	13	Instituto Tutelar de Menores	
	14	Procuraduría General de la República	
	15	Policía Nacional Civil	
	16	Agencias Bancarias	
	17	Iglesias	
	18	Centro Judicial Isidro Menéndez	
	19	Centros de Ferias y Convenciones	
	20	Transmisión de Servicios por satélite y cable	
Hospitales	22	Centro de Cirugía de Mínima Invasión	
	23	Centro de Emergencias	
	24	Centro de Ortopedia y Traumatología	
	25	Hospital Bautista	
	26	Hospital Central	
	27	Hospital Centro de Diagnóstico	
	28	Hospital Farela	
	29	Hospital Militar	
	30	Hospital de la Mujer	
	31	Hospital de Niños Centro Pediátrico	
	32	Hospital de Ojos y Otorrino	
	33	Hospital Pro Familia	
	34	Para Vida	
	35	Hospital Rosales	
	36	Hospital Benjamín Bloom	
	37	Maternidad	
	38	Especialidades	
	39	Médico Quirúrgico	
	40	Oncología	
	41	Hospital Primero de Mayo	
	42	Hospital Roma	
	43	Hospital Neumológico	
	Institución	44	Ministerio de Hacienda y sucursales

45	Ministerio de Gobernación
46	Ministerio de la Defensa Nacional
47	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública
48	Ministerio de Economía
49	Ministerio de Obras Públicas MOP
50	Ministerio de Educación
51	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
52	Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales
53	Aduanas
54	Corte Suprema de Justicia CSJ
55	Medicina Legal
56	Juzgados
57	Administración de Acueductos y Alcantarillados ANDA y sucursales
58	Banco Central de Reserva
59	Archivo General de la Nación
60	Centro Nacional de Registro
61	Censos Nacionales
62	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma CEPA
63	Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT
64	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE
65	Corte de Cuentas de la República
66	Consejo Superior de Salud Pública
67	Defensoría del Consumidor
68	Dirección de Publicaciones e Impresos DP
69	Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC
70	El Salvador Competitivo
71	Feria Internacional de El Salvador
72	Fondo de Fomento a las Exportaciones FOEX
73	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local FISDL
74	Fondo Nacional de la Vivienda Popular FONAVIPO
75	Fondo Solidario para la Familia Microempresaria FOSOFAMILIA
76	Fondo Social para la Vivienda FSV
77	Instituto Nacional de los Deportes INDES
78	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal ISDEM
79	Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos ISRI
80	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria ISTA
81	Instituto Salvadoreño del Fomento Cooperativo INSAFOCOOP
82	Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS
83	Instituto Salvadoreño del Turismo ISTU
84	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
85	Instituto Nacional de Pensiones de Empleados Públicos INPEP
86	Lotería Nacional de Beneficencia LNB
87	Policía Nacional Civil PNC
88	Radio El Salvador
89	Ministerio de Trabajo
90	Registro Nacional de Personas Naturales RNPN
91	Superintendencia del Sistema Financiero

	92	Superintendencia General de Electricidad y Comunicaciones SIGET
	93	Tribunal Supremo Electoral TSE

Considerando las Instituciones Públicas, los Hospitales Nacionales y administración de servicios se considera un total de **93 organizaciones públicas** ubicadas en San Salvador (sin contar sucursales).

3.3.10.2 Segmentación por grado de madurez de la organización

Actualmente El Salvador ha iniciado un proceso de modernización en las entidades públicas a raíz de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, la cual promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.

Por lo anterior de acuerdo a la página web de la Secretaría de Gobernabilidad y Comunicaciones, en una publicación se lee que: “El Gobierno (GOES) está promoviendo iniciativas que alienten a las entidades públicas y privadas a elevar calidad en los servicios que prestan, como parte de los esfuerzos para impulsar procesos que permitan garantizar condiciones de beneficio y desarrollo para toda la población impulsando calidad de los servicios públicos”⁶ principalmente a través del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas” ambos administrados por ES Calidad, por tanto es a la oficina a la que le compete determinar cómo incorporar a las organizaciones a esta iniciativa y por ende establecer cuáles de ellas están en la capacidad de participar en el RMP.

Dentro de las 93 organizaciones públicas segmentadas, es necesario seleccionar cuáles de ellas tienen la capacidad de participar en el RMP. La razón es que ES Calidad determina que algunas organizaciones deben formalizar sus funciones más básicas antes de emprender la mejora continua, por lo que a partir de ello se toman en cuenta los requisitos mínimos que exigen las bases de postulación del respectivo galardón.

⁶ (Presidencia de la República, 2014)

Tabla 21: Requisitos a cumplir para una Mejor Práctica

Fuente: Guía para la postulación al RMP

Ítem	Requisito	Indicador
A	Relacionada con la misión y visión de la organización.	Plan Estratégico
B	Resultados de alto valor agregado para los ciudadanos/clientes o población atendida, con tendencia favorable posterior a su implantación.	Eficiencia, Productividad, Grado de Satisfacción del Cliente
C	Liderada por iniciativa de un equipo de trabajo dentro de la organización o unidad en particular. En el caso de ser encomendada por la alta dirección deberá demostrarse un alto nivel de participación y aportes del equipo a cargo de la ejecución.	Cultura de Liderazgo
D	Desarrollada por un “equipo de trabajo”, que seleccionó y aplicó herramientas de calidad y/o gestión.	Círculos de Calidad
E	Identificación objetiva de la brecha (estado original versus el estado deseado) que motivó el desarrollo e implantación de la mejor práctica o proyecto.	Autoevaluación Organizacional
F	Enfoque sistémico y coherente en el desarrollo de la práctica o proyecto, que facilite su adaptación y aplicabilidad en otras organizaciones.	Proyectos de mejora
G	Resultados internos favorables en la organización.	Productividad, Rentabilidad
H	La mejor práctica debe haber completado el ciclo de planificación, implantación y desarrollo (PDCA).	Grado de implementación de la filosofía de Calidad en la organización
I	Implantada al menos por un año previo a su postulación al reconocimiento a las mejores prácticas, con evidencias de mejoramiento y sostenibilidad en el tiempo.	Informes de avance del proyecto, Actas de Reunión

La tabla anterior indica que la organización que desee postularse debe por lo menos tener conocimiento en la temática de calidad y afines, desarrollar proyectos de mejora y haber establecido su razón de ser y hacia dónde va en la misión y visión respectivamente. En base a estos criterios ES Calidad ya ha definido un listado de organizaciones públicas que pueden ser postulantes en potencia, este listado se presenta en la siguiente tabla.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 22: Listado de organizaciones públicas capaces de participar en el RMP

Fuente: Elaborado en consenso con ES Calidad

Nº	Sigla/Acrónimo	Nombre	Grupo	Teléfono	Dirección
1	Alcaldía SS	Alcaldía Municipal de San Salvador	A	(503) 2511-6000	Alameda Juan Pablo II, San Salvador
2	BCR	Banco Central de Reserva	A	(503) 2281-8152	Alameda Juan Pablo II, San Salvador
3	BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador	A	(503) 2592-1010	Torre Futura y Calle del mirador, San Salvador
4	BH	Banco Hipotecario	A	(503) 2209-8125	Colonia Escalón, Pasaje Senda Florida Sur, San Salvador, Centroamérica
5	CEL	Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa	A	(503) 2211-6289	17 Avenida Norte, San Salvador
6	CEPA	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	A	(503) 2218-1294	Bulevar de los Héroes, Colonia Miramonte, Centro Comercial Metrocentro, Edificio Torre Roble
7	CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	A	(503) 2592-9028	5 Calle Poniente, San Salvador, El Salvador
8	COAMSS/OPAMSS	Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador	A	(503) 2234-0600 ext.217	Diagonal San Carlos, 25 Calle Poniente y 15 Avenida Norte, Col. Layco San Salvador
9	CSSP	Consejo Superior de Salud Pública	A	(503) 2561-2525	Consejo Superior de Salud Pública, Paseo General Escalón, San Salvador
10	DNM	Dirección Nacional de Medicamentos	A	(503) 2522-5035	Av. Jayaque, Cd Merliot
11	ITCA - FEPADE	Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE	A	(503) 2132-7565	Kilómetro, 11.5, carretera que conduce a Santa Tecla, Carretera Panamericana, Santa Tecla 503

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

12	FOVIAL	Fondo de Conservación Vial	A	(503) 2205-8329	Km 10 1/2 Carretera Puerto la Libertad, Antiguo Cuscatlán
13	FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local	A	(503) 2133-1302	Boulevard Orden de Malta, #470. Urbanización Santa Elena, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.
14	FOSALUD	Fondo Solidario para la Salud	A	(503) 2528-9752	Novena Calle Poniente N° 3843, Colonia Escalón, San Salvador
15	ISTA	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria	A	(503) 2527-2600	Av. Manuel Enrique Araujo, km. 5 1/2 Carretera a Santa Tecla, en las instalaciones del ISTA.
16	MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería	A	(503) 2210-1700	Ave Manuel Gallardo, Santa Tecla
17	MINED	Ministerio de Educación	A	(503) 2592-2328	Edificios A-5, Plan Maestro, Centro de Gobierno, Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, San Salvador 503, El Salvador
18	MIGOB	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial	A	(503) 2527-7000	Alameda Juan Pablo II y 17 Av. Norte, Complejo Plan Maestro Edificios B1, B2, B3, San Salvador
19	MH	Ministerio de Hacienda	A	(503) 2244-3470	Calle circunvalación y Calle las Mercedes, Santa Tecla
20	MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	A	(503) 2132-9288	Av. Manuel Enrique Araujo, km. 5 1/2 Carretera a Santa Tecla, en las instalaciones del ISTA.
21	RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores	A	(503) 2231-1153	Calle El Pedregal, Bulevar. Cancillería. Ciudad Merliot, Antiguo Cuscatlán

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

22	MINSAL	Ministerio de Salud Pública	A	(503) 2591-7576	Calle Arce, San Salvador
23	MJSP	Ministerio Justicia y Seguridad Pública	A	(503) 7641-1992	Alameda Juan Pablo II y 17 Av. Norte, Complejo Plan Maestro Edificios B1, B2, B3, San Salvador 503, El Salvador
24	PROESA	Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador	A	(503) 2226-5280	Calle Centroamérica #226, San Salvador
25	PNC	Policía Nacional Civil	A	(503) 2527-1000	27 calle Poniente y 23 avenida Norte
26	SECULTURA	Secretaría de Cultura	A	(503) 2592-5329	17 Avenida Norte, San Salvador
27	SC	Superintendencia de Competencia	A	(503) 2523-6600	Edificio Madre Selva Primer Nivel, Calzada El Almendro y 1a. Av. El Espino No. 8, Antiguo Cuscatlán CP 1502
28	ANSP	Academia Nacional de Seguridad Pública	B	(503) 2565-6600	Av. Melvin Jones frente al Parque San Martín, Santa Tecla, La Libertad
29	ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	B	(503) 2247-2790	Final Avenida Don Bosco, Centro Urbano Libertad, Edificio ANDA
30	BFA	Banco de Fomento Agropecuario	B	(503) 2241-0800	Km. 10 1/2, carretera al Puerto de La Libertad
31	CNR	Centro Nacional de Registros	B	(503) 2593-5000	1a Calle Poniente
32	CNE	Consejo Nacional de Energía	B	(503) 2233-7900	Calle el Mirador y 9a Calle Poniente, #249, Col. Escalón, San Salvador
33	CONNA	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia	B	(503) 2501-6600	Centro de Gobierno
34	CORSAIN	Corporación Salvadoreña de Inversiones	B	(503) 2254-9500	Avenida Las Bugambilias No 14 Colonia San Francisco

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

35	CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo	B	(503) 2260 9249	Edificio Carbonel #1, Colonia Roma, Alameda Dr. Manuel Enrique Araujo, Pasaje Carbonel
36	DEFENSORIA	Defensoría del Consumidor	B	(503) 2526-9000	Calle Circunvalación frente al Monumento Divino Salvador del Mundo
37	DGME	Dirección General de Migración y Extranjería	B	(503) 2213-7700	9a. Calle Pte. y final 15 Av. Norte. Centro de Gobierno, San Salvador.
38	FONAVIPO	Fondo Nacional de Vivienda Popular	B	(503) 2501-8888	Alameda Juan Pablo II, San Salvador
39	FSV	Fondo Social para la Vivienda	B	(503) 2231-2000	No.901, Calle Rubén Darío, San Salvador
40	FOPROLYD	Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado	B	(503) 2133-6200	Edificio FOPROLYD entre la 2a. y 4a. Avenida Norte, sobre la Alameda Juan Pablo II No. 428, San Salvador.
41	FOSOFAMILIA	Fondo Solidario para la Familia Microempresaria	B	(503) 2591-1000	Final 17 Avenida Norte, Edificio 1, Centro de Gobierno San Salvador.
42	IAIP	Instituto de Acceso a la Información Pública	B	(503) 2205-3800	Prolongación Avenida Alberto Masferrer y calle al Volcán No. 88, edificio Oca Chang, segundo nivel, San Salvador
43	INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud	B	(503) 2527-7400	Alameda Juan Pablo II y 17 avenida norte Complejo Plan Maestro Edificio B1, 2º nivel Centro, De gobierno
44	ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal	B	(503) 2267-6500	4ta Calle Poniente entre 41 y 43 Av. Sur Col. Flor Blanca

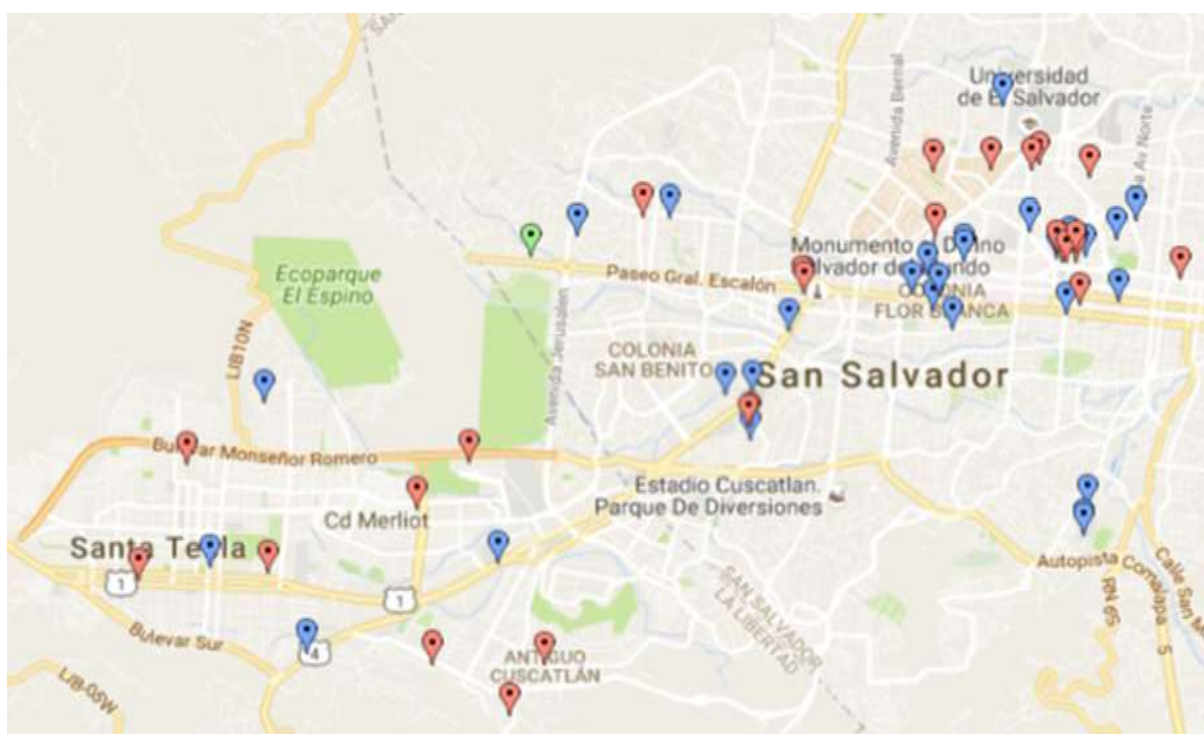
MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

45	ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	B	(503) 2244-4777	39 Avenida Norte y Avenida los andes, Edificio El Salvador, Avenida Baden Powell, San Salvador
46	ISBM	Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial	B	(503) 2239-9200	Colonia Medica No. 1349, Calle Guadalupe, San Salvador
47	INSAFOCOOP	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo	B	(503) 2222-4122	15 Calle Poniente No. 402, Edificio Urrutia Abrego No. 2, Frente a INPEP
48	INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional	B	(503) 2522-7300	Parque Industrial Santa Elena, Final Calle Siemens, Edificio INSAFORP, Antiguo Cuscatlán, La Libertad
49	ISRI	Instituto Salvadoreño de Rehabilitación Integral	B	(503) 2521-8600	Avenida Irazú, final Calle ISRI
50	ISTU	Instituto Salvadoreño de Turismo	B	(503) 2260-9249	41 Avenida Norte y alameda Roosevelt #115
51	ISNA	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia	B	(503) 2213-4700	Col. Costa Rica, Avenida Irazú y Final Calle Santa Marta, No. 2, San Salvador Apartado Postal 2690
52	LNB	Lotería Nacional de Beneficencia	B	(503)	Alameda Franklin Delano Roosevelt y 47 avenida Sur
53	MINEC	Ministerio de Economía	B	(503) 2590-5600	Alameda Juan Pablo II y Calle Guadalupe, Edificio C1-C2
54	MDN	Ministerio de la Defensa Nacional	B	(503) 2133-7500	Presidencia de la República, Alameda Enrique Araujo, No. 5500
55	MOP	Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano	B	(503) 2528-3000	Km. 5.5, Alameda Manuel Enrique Araujo, San Salvador 2112

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

56	MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	B	(503) 2529-3700	Alameda Juan Pablo II y 17 Ave. Norte. Edificios 2, 3 y 4,
57	PRESIDENCIA	Presidencia de la República de El Salvador	B	(503) 2248-9000	Alameda Doctor Manuel Enrique Araujo No 5500, San Salvador
58	RNPN	Registro Nacional de las Personas Naturales	B	(503)	Avenida Caballería Calle Douglas Vladimir Varela, San Salvador
59	SSF	Superintendencia del Sistema Financiero	B	(503) 2268-5700	7a avenida Norte No. 240, Apdo. Postal #2942
60	SIGET	Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones	B	(503) 2257-4438	6a -10a Calle Poniente, San Salvador
61	UTE	Unidad Técnico Ejecutiva del Sector Justicia	B	(503) 2260-9249	7a. Calle Poniente N° 5143, Colonia Escalón

En el listado anterior se muestra por orden alfabético las organizaciones que ES Calidad considera que tienen potencial de postularse al RMP, a cada organización listada se le ha asignado un número correlativo y una sigla o acrónimo para resumir y facilitar su identificación, también se incluye el número de teléfono de las oficinas administrativas y la dirección de las instalaciones centrales de la institución. Además, se ha realizado una clasificación de aquellas organizaciones con las que ES Calidad ha logrado establecer un contacto (Grupo A) y de aquellas a las que la oficina desea atraer al RMP pero que no se conoce ninguna referencia (Grupo B). Es conveniente mencionar que a las organizaciones en el listado anterior se les envía la Carta de Convocatoria anual de parte de la Subsecretaria de Gobernabilidad. Puede verse en el siguiente mapa la geolocalización de cada organización listada:



 ES Calidad

 Instituciones en contacto

 Instituciones que desean contactarse

Ilustración 35: Mapa que muestra la distribución del mercado objetivo del perfil de organizaciones públicas

Fuente: Hecho en Batchgeo Maps

El mapa anterior indica la geolocalización de las **61** organizaciones públicas que conforman el mercado objetivo del presente estudio.

3.3.11 Muestreo para Perfil de Organizaciones Públicas

El plan de muestreo para este perfil se describe como sigue:

3.3.11.1 Descripción de la población

Tabla 23: Población

Perfil:	Organizaciones Públicas
Descripción:	Organizaciones públicas que laboran dentro del municipio de San Salvador sin contar sucursales y que tienen potencial para participar en el RMP.
Área o Región:	Aquellas pertenecientes al municipio de San Salvador
Tamaño de la Población:	Se considera un total de 58 organizaciones
Año:	2016

3.3.11.2 Unidad de Análisis

Los elementos de la población son las **organizaciones públicas** y la unidad de análisis será **jefe, gerente o encargado de departamentos que tengan relación con planificación, calidad o proyectos**. Por lo anterior el instrumento de investigación será aplicable a ellos en representación de la organización en donde laboran.

3.3.11.3 Método de Muestreo

Debido a la importancia de este segmento para el RMP, se requiere utilizar el método de muestreo probabilístico pues se harán inferencias sobre los resultados obtenidos, de manera que la muestra debe ser representativa.

Se ha seleccionado utilizar el Muestreo Aleatorio Simple porque además de que se necesita considerar a todos los elementos de la población en estudio y que así, se logre su equiprobabilidad de elección resulta conveniente a la investigación debido a que todos los elementos se pueden considerar homogéneos entre sí. Esto junto a su sencillez de ejecución facilita el proceso pues anteriormente se ha definido un listado de las organizaciones para la elección de la muestra de manera aleatoria.

3.3.11.4 Tamaño de la muestra

Para el nivel de confianza deseado se considera la siguiente tabla:

Tabla 24: Niveles de confianza para el cálculo del tamaño de una muestra
Fuente: socialresearchmethods.net

% Error (e)	Nivel de Confianza P(Z)	Valor bajo la curva Z
1%	99%	2.58
3%	97%	2.17
5%	95%	1.96
7%	93%	1.955
8%	92%	1.76
10%	90%	1.645
20%	80%	1.28

Se selecciona como máximo un grado de error del 10% correspondiente a un nivel de confianza del 90% equivalente a 1.645 lo que significa que, para el tamaño de la muestra resultante, el 90% de las veces el dato real estará dentro del $\pm 10\%$ del dato obtenido de la muestra.

Se ha escogido este nivel de confianza y grado de error debido a que se quiere estimar si existe la intención a postularse, es decir, conocer cuántas instituciones públicas estarían interesadas en participar en el RMP, de modo que se analicen los motivos de sus respuestas para inferir o extrapolar los resultados y determinar las razones que pueden estar causando una baja participación en el galardón.

El cálculo del tamaño de la muestra⁷ se desarrolla como sigue:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

El valor de cada variable es:

Z:	90% como nivel de confianza
e	10% máximo de error tolerable
N	58 organizaciones
p	70% aproximadamente está interesado a postular

⁷Se utiliza la expresión presentada en la Ecuación 1 del presente documento

q	30% No está interesado a postular aproximadamente
----------	---

$$n = \frac{1.645^2 \times 61 \times 0.80 \times .20}{0.10^2(61 - 1) + 1.645^2 \times 0.80 \times 0.20}$$

n = 26 encuestas

Entonces se requiere un **mínimo de 26 encuestas** para un grado de error del 10% y un nivel de confianza del 90%.

3.3.11.5 Proceso de Selección de la Muestra

El proceso de selección es el siguiente:

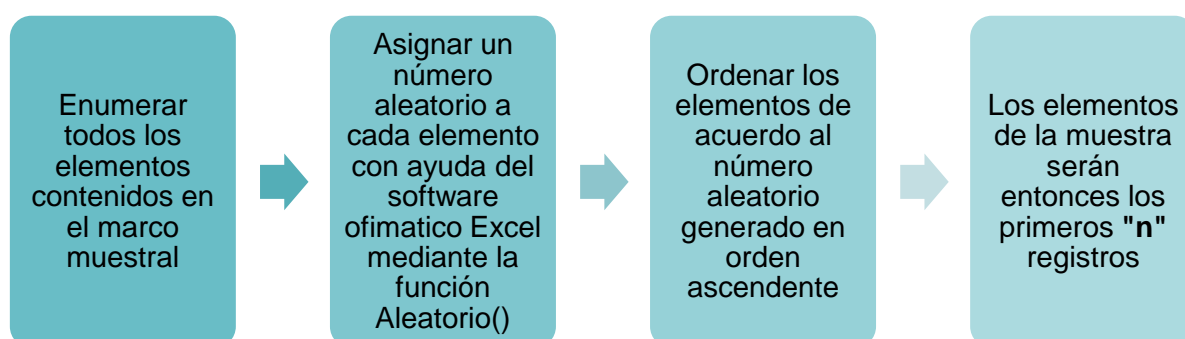


Ilustración 36: Proceso de selección aleatoria de la muestra

Este proceso se desarrolla a continuación:

El marco de la muestra se conforma de la lista de instituciones públicas contenida en la Tabla 22: Listado de organizaciones públicas capaces de participar en el RMP mostrada en la página 128, a partir de ella se seleccionarán las organizaciones sujetas al muestreo como sigue:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Nombre	Sigla/Acrónimo	Aleatorio
Alcaldía SS	Alcaldía Municipal de San Salvador	
ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	
ANSP	Academia Nacional de Seguridad Pública	
BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador	
BCR	Banco Central de Reserva	
BFA	Banco de Fomento Agropecuario	
BH	Banco Hipotecario	
CEL	Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa	
CEPA	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	
CNE	Consejo Nacional de Energía	
CNR	Centro Nacional de Registros	
COAMSS/OPAMSS	Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador	
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	
CONNA	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia	
CORSAIN	Corporación Salvadoreña de Inversiones	
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo	
CSSP	Consejo Superior de Salud Pública	
DEFENSORIA	Defensoría del Consumidor	
DGME	Dirección General de Migración y Extranjería	

Ilustración 37: Primer paso para la selección aleatoria de la muestra

Como puede observarse, la tabla ha sido digitada en el programa ofimático Excel; en el primer paso se asigna un número correlativo a cada organización contenida en la lista, la cual ha sido ordenada por tipo de grupo y luego por orden alfabético. Luego se agrega una nueva columna, la cual contendrá un número aleatorio generado por medio de la función **Aleatorio** como se muestra a continuación:

Nombre	Sigla/Acrónimo	Aleatorio
Alcaldía SS	Alcaldía Municipal de San Salvador	=ALEATORIO()
ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	
ANSP	Academia Nacional de Seguridad Pública	
BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador	
BCR	Banco Central de Reserva	
BFA	Banco de Fomento Agropecuario	
BH	Banco Hipotecario	
CEL	Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa	
CEPA	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	
CNE	Consejo Nacional de Energía	
CNR	Centro Nacional de Registros	
COAMSS/OPAMSS	Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador	
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	
CONNA	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia	
CORSAIN	Corporación Salvadoreña de Inversiones	
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo	
CSSP	Consejo Superior de Salud Pública	
DEFENSORIA	Defensoría del Consumidor	
DGME	Dirección General de Migración y Extranjería	

Ilustración 38: Segundo paso para la selección aleatoria de la muestra

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Esta función asignará un número aleatorio de 5 decimales comprendido entre el 0.00000001 y el 0.99999999, Luego se ordenan los números aleatorios generados de menor a mayor como se ve en la siguiente figura:

Nombre	Sigla/Acrónimo	Aleatorio
Alcaldía SS	Alcaldía Municipal de San Salvador	
ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	
ANSP	Academia Nacional de Seguridad Pública	
BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador	
BCR	Banco Central de Reserva	
BFA	Banco de Fomento Agropecuario	
BH	Banco Hipotecario	
CEL	Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa	
CEPA	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	
CNE	Consejo Nacional de Energía	
CNR	Centro Nacional de Registros	
COAMSS/OPAMSS	Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitan	
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	
CONNA	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia	
CORSAIN	Corporación Salvadoreña de Inversiones	
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo	
CSSP	Consejo Superior de Salud Pública	
DEFENSORIA	Defensoría del Consumidor	
DGME	Dirección General de Migración y Extranjería	
DNM	Dirección Nacional de Medicamentos	

Ilustración 39: Tercer paso en la selección aleatoria de la muestra

Por último, las organizaciones que formarán parte de la muestra serán las primeras **veintiséis** (tamaño de la muestra). Luego de ordenar los campos, el resultado es el siguiente:

Tabla 25: Listado de organizaciones para la selección de la muestra

N	Nombre	Sigla/Acrónimo	Aleatorio
1	ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	0.034713224
2	MOP	Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano	0.037651764
3	ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	0.064919919
4	ANSP	Academia Nacional de Seguridad Pública	0.081453004
5	CONNA	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia	0.095060434
6	DEFENSORIA	Defensoría del Consumidor	0.100914763
7	FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local	0.126850334
8	CNR	Centro Nacional de Registros	0.127752795

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

9	CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo	0.131866105
10	FOPROLYD	Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado	0.154984362
11	MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería	0.157451024
12	IAIP	Instituto de Acceso a la Información Pública	0.175910309
13	MH	Ministerio de Hacienda	0.176630404
14	RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores	0.225014069
15	MDN	Ministerio de la Defensa Nacional	0.228151357
16	CEPA	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	0.295839245
17	ISRI	Instituto Salvadoreño de Rehabilitación Integral	0.296953915
18	MINEC	Ministerio de Economía	0.309810976
19	PNC	Policía Nacional Civil	0.310813837
20	PRESIDENCIA	Presidencia de la República de El Salvador	0.318653308
21	MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	0.322958908
22	RNPN	Registro Nacional de las Personas Naturales	0.364142369
23	FOSALUD	Fondo Solidario para la Salud	0.38995213
24	CEL	Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa	0.398626545
25	MINSAL	Ministerio de Salud Pública	0.39906389
26	MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	0.446619757
27	LNB	Lotería Nacional de Beneficencia	0.446644496
28	MINED	Ministerio de Educación	0.468065149
29	BCR	Banco Central de Reserva	0.486242147
30	MIGOB	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial	0.500385043
31	DNM	Dirección Nacional de Medicamentos	0.502806418
32	INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud	0.503966937
33	MJSP	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública	0.508420484
34	SECULTURA	Secretaría de Cultura	0.540253683
35	SC	Superintendencia de Competencia	0.612019271
36	ISTA	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria	0.619704274
37	BFA	Banco de Fomento Agropecuario	0.655149236
38	FOVIAL	Fondo de Conservación Vial	0.656347227
39	SSF	Superintendencia del Sistema Financiero	0.658657075

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

40	CNE	Consejo Nacional de Energía	0.659104327
41	COAMSS/OPAMSS	Consejo de alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador	0.762109608
42	ISBM	Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial	0.766492244
43	PROESA	Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador	0.769397165
44	ISTU	Instituto Salvadoreño de Turismo	0.791837811
45	Alcaldía SS	Alcaldía Municipal de San Salvador	0.80465618
46	FOSOFAMILIA	Fondo Solidario para la Familia Microempresaria	0.819143902
47	ISNA	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia	0.834258552
48	ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal	0.84875662
49	CORSAIN	Corporación Salvadoreña de Inversiones	0.853437978
50	CSSP	Consejo Superior de Salud Pública	0.853989645
51	BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador	0.86781836
52	DGME	Dirección General de Migración y Extranjería	0.875995148
53	INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional	0.881666792
54	CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	0.901070638
55	ITCA - FEPADE	Escuela Especializada en Ingeniería ITCA-FEPADE	0.904055909
56	FSV	Fondo Social para la Vivienda	0.912641769
57	INSAFOCOOP	Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo	0.961077595
58	BH	Banco Hipotecario	0.97342
59	UTE	Unidad Técnico Ejecutiva del Sector Justicia	0.977812
60	FONAVIPO	Fondo Nacional de Vivienda Popular	0.981022
61	SIGET	Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones	0.98504

A partir del listado anterior se ha investigado a través de llamadas telefónicas a las primeras **30** instituciones que conforman la muestra, los correos electrónicos de aquellos colaboradores que cumplen con las características de la unidad de análisis, es decir: jefes, gerentes o encargados de áreas relacionadas con la calidad, planificación o proyectos. Estos se muestran en la siguiente tabla:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 26: Listado de correos electrónicos de las organizaciones que conforman la muestra
Fuente: Elaboración propia

No	Sigla/Acrónimo	Nombre	correo electrónico
1	ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	claudia.molina@iss.gob.sv
2	MOP	Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano	bessy.guzman@mop.gob.sv
3	ANDA	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados	jose.linares@anda.gob.sv
4	ANSP	Academia Nacional de Seguridad Pública	william.padilla@ansp.gob.sv
5	CONNA	Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia	evelyn.huezo@conna.gob.sv
6	DEFENSORIA	Defensoría del Consumidor	cpleitez@defensoria.gob.sv
7	FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local	ecardoza@fisdl.gob.sv
8	CNR	Centro Nacional de Registros	ricardo.olmos@cnr.gob.sv
9	CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo	jrodriguez@corsatur.gob.sv
10	FOPROLYD	Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado	mirnanieto@fondolisiados.gob.sv
11	MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería	walter.menjivar@mag.gob.sv
12	IAIP	Instituto de Acceso a la Información Pública	jmarroquin@iaip.gob.sv
13	MH	Ministerio de Hacienda	enilson.cortez@mh.gob.sv
14	RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores	ajandrade@rree.gob.sv
15	MDN	Ministerio de la Defensa Nacional	dpdmdn@outlook.com
16	CEPA	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	ana.escalante@cepa.gob.sv
17	ISRI	Instituto Salvadoreño de Rehabilitación Integral	jefe.planificacion@isri.gob.sv
18	MINEC	Ministerio de Economía	bdecastillo@minec.gob.sv
19	PNC	Policía Nacional Civil	cmguillen@pnc.gob.sv

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

20	PRESIDENCIA	Presidencia de la República de El Salvador	aarevalo@presidencia.gob.sv
21	MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	azamora@marn.gob.sv
22	RNPN	Registro Nacional de las Personas Naturales	oolivares@rnpn.gob.sv
23	FOSALUD	Fondo Solidario para la Salud	enriquepaz@fosalud.gob.sv
24	CEL	Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa	rsflores@cel.gob.sv
25	MINSAL	Ministerio de Salud Pública	cmsuarez@salud.gob.sv
26	MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social	fbermudez@mtps.gob.sv
27	LNB	Lotería Nacional de Beneficencia	leonardo.hernandez@lnb.gob.sv
28	MINED	Ministerio de Educación	karla.cruz@mined.gob.sv
29	BCR	Banco Central de Reserva	carlos.pineda@bcr.gob.sv
30	MIGOB	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial	karime.elias@gobernacion.gob.sv
31	DNM	Dirección Nacional de Medicamentos	luis.navarrete@medicamentos.gob.sv
32	INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud	erivas@injuve.gob.sv

A partir de los correos proporcionados, la encuesta será enviada en un mensaje que contendrá el link que es autogenerado por la aplicación de formularios de Google para que el encuestado puede acceder al cuestionario. Es importante mencionar que, el encuestado mantendrá un estado de anonimato al responder el cuestionario gracias a la naturaleza de los formularios hechos en Google.

3.3.11.6 Diseño del Cuestionario

El cuestionario permitirá recolectar la información requerida planteada anteriormente para cumplir con los objetivos de la investigación, por lo tanto, es necesario establecer una relación de cada objetivo con una pregunta que proporcione la información requerida de manera que se asegure tener las preguntas necesarias y suficientes.

MATRIZ OBJETIVO-PREGUNTA

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Esta herramienta permite relacionar cada objetivo de la investigación con una pregunta que efectivamente responda la necesidad de información, la matriz de congruencia de la presente investigación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 27: Matriz de relación Objetivo-Pregunta

Objetivo General	
Caracterizar al mercado de ES Calidad respecto al Reconocimiento a las Mejores Prácticas para determinar si actualmente el servicio está satisfaciendo las necesidades del cliente.	
Objetivos Específicos	Pregunta
Conocer si las organizaciones desarrollan proyectos de mejora para identificar el porcentaje de instituciones que tienen iniciativas de mejoras	<p>¿Su organización desarrolla proyectos para mejorar?</p> <p>¿Cuáles son las causas que impiden el desarrollo de proyectos?</p> <p>¿Cuál es el grado de documentación que tienen al desarrollar proyectos desde su inicio hasta su fin?</p>
Conocer qué es lo que piensa el usuario acerca del proceso del RMP y las expectativas que tiene del servicio para determinar oportunidades de mejora y/o fortalezas en el desempeño actual.	<p>¿Qué es lo que más le atrae del RMP?</p> <p>¿Cuál es la razón por la que la organización no participa?</p> <p>¿Tiene problemas a la hora de postular sus proyectos?</p> <p>¿Consideraría que los servicios proporcionados por ES Calidad son suficientes o necesitan proporcionar más?</p>
Conocer los motivos por los que las organizaciones que desean participar no lo han hecho aún para identificar posibles causas del problema.	<p>¿Cuáles son los motivos que impiden a la organización participar?</p>
Conocer los motivos por los que las organizaciones no desean participar en el RMP para identificar posibles causas del problema.	<p>¿Existen algunas razones por las que la organización no quiere participar en el RMP?</p> <p>¿Cuáles son?</p>

<p>Investigar si los servicios actuales satisfacen al cliente o si se necesitan más para determinar los servicios mínimos que el usuario espera del RMP.</p>	<p>¿Considera necesario un mayor seguimiento por parte de ES Calidad? ¿Qué acciones cree que deberían implementarse para incentivar a las organizaciones a participar?</p>
<p>Conocer a través de cuáles medios escuchó, vio o leyó el usuario acerca del RMP para determinar la efectividad de los medios de publicidad actuales.</p>	<p>¿Conoce o ha oído hablar del RMP? ¿A través de qué medio/s se enteró del RMP?</p>

A partir de la tabla anterior se procede a elaborar el cuestionario. Es importante mencionar, que, aunque las preguntas presentadas en la matriz objetivo pregunta sirven como guía para el diseño del cuestionario, se han considerado que es necesario el uso de preguntas filtro las cuales servirán para estructurar las preguntas bajo un orden sistemático y lógico de manera que el encuestado sepa responder naturalmente de acuerdo con el desarrollo de la encuesta.

El cuestionario diseñado para esta investigación fue realizado a través de la aplicación en línea **Formularios de Google**. Sin embargo, se ha hecho una adaptación del mismo por motivos de presentación para el presente documento escrito. El instrumento se presenta en el Anexo 1.

3.3.11.7 Análisis de los resultados del perfil: Organizaciones públicas

A continuación, se muestran el análisis de resultados obtenidos de la encuesta realizada a las organizaciones públicas. Para poder visualizar las tablas de resultados y gráficas, se encuentran en el Anexo 1.

Resultados del Muestreo	
Tamaño del Mercado Objetivo	61 organizaciones
Tamaño de la Muestra	26 organizaciones
Número de encuestas respondidas	29 encuestas

1. ¿Qué tipo de organización representa?

Análisis: Del total de encuestados **18** personas representan a una institución pública como organización dónde labora y **11** representan a una organización autónoma.

2. ¿Cuántas personas laboran en su organización?

Análisis: De las personas que fueron encuestadas **22** trabajan en una organización con más de 100 personas, **seis** laboran en una organización con más de 50 empleados, pero menos de 100 y sólo **una** persona colabora en una organización con menos de 50 personas.

3. ¿Qué cargo desempeña actualmente?

Análisis: De las personas encuestadas, **diez** se desempeñan en un puesto relacionado con el área de Calidad, **diez** tienen relación con el **área de Planificación**. **Ninguna** labora en un área relacionada con proyectos y **ocho** personas contestaron que trabajaban en otras áreas a saber:

1. Gerente de planificación y Sistema de Gestión de Calidad (Representante de la Dirección)
2. Director Planificación, Desarrollo Institucional y Calidad
3. Incluye desarrollo institucional
4. Gerente de operaciones
5. Ingeniero de Planificación, representante del área de Calidad
6. Colaborador Administrativo
7. Planificación y Proyectos
8. Trabajo en la unidad de Planificación

4. ¿Sabe del Reconocimiento a las Mejores Prácticas?

Análisis: De las 29 personas encuestadas, **24** respondieron que Si conocen el Reconocimiento a las Mejores Prácticas y **cinco** respondieron que no conocen el galardón.

Dieciocho colaboradores que conocen el RMP pertenecen a grandes organizaciones, **cinco** pertenecen a organizaciones medianas y **una** trabaja en una organización pequeña.

Una organización mediana y cuatro organizaciones grandes no conocen del RMP

5. ¿A través de que medio se enteró del RMP?

Análisis: De las 24 personas que respondieron, **15** se enteraron del RMP a través de la Carta de Convocatoria. **9 nueve** lo hicieron a través del sitio web de ES Calidad. **Siete** se enteraron en congresos o conferencias. **Seis** respondieron que se enteraron por medio de la comunicación interna de la organización. **Seis** de los encuestados se enteró por medio de anuncios en páginas web de instituciones públicas. **Uno** se enteró por redes sociales y **cinco** contestaron que se enteraron por **otros** medios a saber:

- Talleres de la SSGME en 2010
- Red de Calidad

- Boletines
- Estudio Maestría en Gestión de la Calidad
- Colaboración con otras instituciones

6. Priorice los medios que considere en los que considere que debería promocionarse el RMP.

Análisis: Catorce de los encuestados respondieron que preferirían que se **priorizara** la promoción del RMP a través del correo electrónico institucional, el **segundo** medio que priorizaron se encuentra entre las redes sociales con **seis a favor** y anuncios en el periódico con cinco **votos** y el **tercer medio** que priorizaron fue anuncios en el periódico con **seis votos** o la radio con **cuatro a favor**.

7. ¿Su organización desarrolla proyectos para mejorar?

Los resultados indican que **veinte** colaboradores de organizaciones grandes y **cinco** colaboradores de organizaciones medianas afirman que Sí se hacen proyectos para mejorar en sus organizaciones, mientras que **dos** colaboradores de organizaciones medianas y **uno** de una organización pequeña dicen que no desarrollan proyectos para mejorar y sólo **un** colaborador de una organización mediana no sabe si se desarrollan proyectos o no.

8. ¿Por qué no desarrollan proyectos?

Las respuestas obtenidas⁸ de las **tres** personas que respondieron que en su organización No se desarrollan proyectos para mejorar fueron las siguientes:

1. Falta de recurso humano y financieros
2. Falta de capacitación!!
3. Poca experiencia en el tema

9. Al desarrollar proyectos de mejora:

Análisis: De las **25** personas que respondieron que Sí desarrollaban proyectos de mejora en sus organizaciones en la **pregunta 7**, **Doce** organizaciones grandes y **tres** organizaciones medianas documentan formalmente los avances del proyecto desde su inicio hasta su finalización. **Siete** organizaciones grandes y **dos** medianas sólo se llevan minutas y otros documentos, pero no todos son archivados o guardados. Sólo **una** organización que es pequeña no documenta nada.

⁸ Respuestas aparecen exactamente como fueron ingresadas en el formulario

10. ¿Se establece el estado antes y después del proyecto?

Análisis: De las **25** personas que respondieron que Sí desarrollaban proyectos de mejora en sus organizaciones en la **pregunta 7**, **trece** respondieron que sí se mide el estado antes del proyecto y después del proyecto y se documenta formalmente. **Nueve** respondieron que sí se miden ambos estados, pero no se registra en ningún documento. **Tres** respondieron que no establecen los estados antes y después del proyecto.

De las **trece** organizaciones que respondieron que si se miden ambos estados y se documentan formalmente **diez** pertenecen a organizaciones grandes y **tres** a organizaciones medianas. **Siete** organizaciones grandes, **una** organización mediana y **una** organización pequeña si miden ambos estados, pero no lo registran en ningún documento escrito. **Una** organización pequeña no documenta nada de los estados inicial y final al igual que **dos** organizaciones medianas.

11. ¿Ha participado su organización en el RMP?

Análisis: De las 26 respuestas obtenidas de los encuestados, **once** contestaron que no han participado pero que sí han asistido a los talleres del RMP que imparte ES Calidad, mientras que **ocho** respondieron que su organización no ha participado en el galardón. **Siete** organizaciones afirman que si han participado en el RMP.

La distribución de organizaciones que siete organizaciones grandes y **una** mediana no han participado ni han asistido a talleres de ES Calidad. **Ocho** organizaciones grandes y **tres** medianas han respondido que representantes de su organización han asistido a talleres de ES Calidad. Sólo **siete** organizaciones grandes afirmaron que si han participado en el RMP.

12. ¿Su organización ha intentado postularse en el RMP?

Análisis: De las **veintinueve** respuestas obtenidas, **veintiún** colaboradores afirman que han intentado postularse en el RMP y **ocho** colaboradores respondieron que no han intentado postularse al galardón.

De acuerdo con la pregunta **Número 7**, **veinticinco** organizaciones desarrollan proyectos de mejora, es decir que **84% de las organizaciones que desarrollan proyectos han intentado postular al RMP**

13. Si tuvo dificultades al tratar de postularse en el RMP, márkelas por favor

Análisis: Con base a la cantidad de respuestas obtenidas: 29 respuestas; el 72% no puede participar porque no consiguieron el presupuesto para hacerlo, 69% respondieron que la aplicación de la guía es confusa y el 62% dice que es difícil adaptar el proyecto a los lineamientos de la Guía de Postulación. El 27% dice que por abandono y el 17% no tuvo inconvenientes.

Ocho organizaciones seleccionaron la opción “No tuvo dificultades” es decir que el 72.4% de las organizaciones tuvo dificultades al tratar de postularse en el RMP.

14. ¿Estaría su organización interesada en participar?

Análisis: Trece colaboradores de organizaciones grandes, cuatro colaboradores de organizaciones medianas y un colaborador de una organización pequeña respondieron que Sí están interesadas en participar, un colaborador organización mediana respondió que no sabe y un colaborador de una organización grande y 9 de organizaciones medianas afirman que su organización NO está interesada en participar.

De las 18 organizaciones que si están interesadas dieciséis si desarrollan proyectos de mejora de las cuáles **diez** si tienen documentado formalmente los avances del proyecto y su estado previo y post al proyecto, **dos no** desarrollan proyectos de mejora.

15. Marque cualquiera de las siguientes opciones representan un obstáculo para participar en el RMP

Análisis: De las 29 personas encuestadas, el 59% opina que el principal obstáculo para postularse en el RMP se debe a que la organización no cuenta con el presupuesto para participar. El 41% opina que la poca o nula experiencia sobre cómo desarrollar proyectos de mejora representa un obstáculo para participar. El 37% nunca ha intentado postularse porque no se ha promovido la iniciativa. El 35% desconoce cómo hacer una autoevaluación en su organización, el 31% explica que no tienen equipos de mejora, el 24% dice que un obstáculo para ellos es que no se cumple con los requisitos para poder participar. Un 17% opina que la cuota alta para participar es un obstáculo, un 17% más opina que conlleva mucho tiempo.

16. Si alguna(s) de estas opciones le motivan a participar en el RMP márkela(s)

Análisis: Con base a las 28 respuestas obtenidas el 82% opina que le motivaría participar en el RMP porque la organización inicia o avanza en el desarrollo de una gestión basada en la

Excelencia, el 57% opina que el RMP facilita el desarrollo de mejores prácticas que mejoran la eficiencia y aumentan el valor agregado y eso le motivaría a participar. El 57% piensa que el RMP es una forma estratégica para aumentar la competitividad de la organización y por eso les resultaría atractivo participar.

17. ¿Cuál de las siguientes opciones consideraría que harían del RMP más atractivo?

En esta pregunta, al encuestado se le permitió elegir cómo máximo tres opciones de las que se presentaban o añadir otra, por ello de las 29 respuestas obtenidas, las tres opciones más demandadas por los encuestados para que el RMP sea más atractivo son:

- La cuota de participación gratuita haría del RMP con el 69%
- Darles un mayor seguimiento a las organizaciones en el desarrollo de sus proyectos de mejora con el 65.5%
- Que a las organizaciones se les enseñe cómo autoevaluarse y desarrollar proyectos de mejora con el 58.6%.

De las dos respuestas en la categoría “otros” se obtuvo lo siguiente:

1. Garantizar la experticia de los evaluadores y la transparencia en el proceso

Premiación por sectores de gobierno

18. ¿Considera que hay mejores alternativas que el RMP?

Análisis: Cuatro personas respondieron que sí existen mejores alternativas al RMP, **once** personas respondieron que Tal vez existan mejores alternativas y **trece** respondieron que No hay mejores alternativas al RMP.

Las respuestas de los que afirmaron que sí o tal vez hay mejores alternativas en comparación al RMP se presentan en la siguiente pregunta del cuestionario.

19. ¿Cuáles sería(n) esa(s) alternativa(s)?

Se obtuvieron 12 respuestas que se muestran a continuación.

1. Sistema de Gestión de Calidad
2. Premio Sectorial y Reconocimientos internos
3. Premio sectorial
4. vvv
5. Premios internacionales de reconocimiento a la mejor práctica

6. Reconocimientos de algunas gremiales y asociaciones profesionales
7. Sistema de Gestión
8. Premio a la Calidad Nacional
9. Premios por sectores
10. Sistemas de gestión integrados
11. Asesorías o capacitaciones relacionadas con la calidad (SG)
12. Reconocimiento al empleado público

Análisis: De acuerdo con las respuestas obtenidas, **ocho** de los encuestados consideran que otros premios serían una mejor alternativa al RMP ya sean internacionales, sectoriales o reconocimientos internos mientras que **cuatro** de los encuestados opinan que Sistemas de Gestión de Calidad son mejores alternativas al RMP. **Un** encuestado respondió que el Premio a la Calidad Nacional, es decir el Premio Salvadoreño a la Calidad que administra ES Calidad es una mejor opción.

20. De acuerdo con la siguiente tabla. ¿Cuál es su opinión?

Análisis: **Quince** colaboradores de organizaciones grandes, **tres** colaboradores de organizaciones medianas y **un** colaborador de una organización pequeña afirman que no es factible económicamente para la organización participar en el RMP. **Cuatro** representantes de organizaciones grandes y **dos** representantes de organizaciones medianas opinan que debe reducirse la cuota para las organizaciones pequeñas. **Cuatro** representantes de organizaciones grandes y **un** representante de una organización mediana opinan que las cuotas están bien.

3.3.11.8 Presentación de los Hallazgos Encontrados.

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos, los hallazgos encontrados se resumen como sigue a continuación:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 28: Resultados obtenidos del muestreo aplicado a las organizaciones públicas

Objetivo General		
Caracterizar al mercado de ES Calidad respecto al Reconocimiento a las Mejores Prácticas para determinar si actualmente el servicio está satisfaciendo las necesidades del cliente.		
Objetivos Específicos	Pregunta	Resultado
Conocer si las organizaciones desarrollan proyectos de mejora para identificar el porcentaje de instituciones que tienen iniciativas de mejoras	¿Su organización desarrolla proyectos para mejorar?	El 86% de las organizaciones encuestadas desarrolla proyectos de mejora, en su mayoría organizaciones de gran y mediano tamaño.
	¿Cuáles son las causas que impiden el desarrollo de proyectos?	Las causas que impiden el desarrollo de proyectos se relacionan a que el 31% no tiene equipos de mejora y el 34% no conocer cómo hacer una autoevaluación de la organización
	¿Cuál es el grado de documentación que tienen al desarrollar proyectos desde su inicio hasta su fin?	El 60% de las organizaciones documenta formalmente los avances del proyecto desde su inicio hasta su finalización (minutas, reportes, etc.)
Conocer qué es lo que piensa el usuario acerca del proceso del RMP y las expectativas que tiene del servicio para determinar oportunidades de mejora y/o fortalezas en el desempeño actual	¿Qué es lo que más le atrae del RMP?	El 69% dice que la cuota de participación sea gratuita El 68% dice que desearía un mayor seguimiento en el desarrollo de proyectos El 59% dice que desearía que se les enseñase a autoevaluar a su organización

<p>Conocer qué es lo que piensa el usuario acerca del proceso del RMP y las expectativas que tiene del servicio para determinar oportunidades de mejora y/o fortalezas en el desempeño actual</p>		<p>y formarlos para desarrollar proyectos de mejora.</p>
	<p>¿Cuál es la razón por la que la organización no participa?</p>	<p>El 59% afirma que es porque La organización no cuenta con el presupuesto para inscribirse</p> <p>El 38% afirma que es porque No se ha promovido la iniciativa (nunca se ha intentado</p> <p>El 41% afirma que es por la Poca o nula experiencia sobre cómo desarrollar proyectos de mejora</p>
	<p>¿Tiene problemas a la hora de postular sus proyectos?</p>	<p>El 77% manifestó que un problema es que No se consiguiera el presupuesto para participar</p> <p>El 69% menciona que La aplicación de la guía es confusa</p> <p>El 61.5% dice que Es difícil adaptar el proyecto de mejora a los requisitos que la Guía de Postulación exige</p>

<p>Conocer los motivos por los que las organizaciones que desean participar no lo han hecho aún para identificar posibles causas del problema.</p>	<p>¿Cuáles son los motivos que impiden a la organización participar?</p>	<p>De acuerdo con el 65% de los encuestados No es factible económicamente para la organización participar, es decir que no cuentan con el presupuesto necesario.</p> <p>El 41% manifiesta que no saben desarrollar proyectos de mejora</p> <p>El 62% manifiesta que La adecuación de proyectos a los requisitos de la Guía para postulación al RMP es muy complicada</p>
<p>Investigar si los servicios actuales satisfacen al cliente o si se necesitan más para determinar los servicios mínimos que el usuario espera del RMP.</p>	<p>¿Considera necesario un mayor seguimiento por parte de ES Calidad?</p>	<p>El 70% de los encuestados opina que se debe de dar un mayor seguimiento a las organizaciones cuando desarrollan o postulan proyectos de mejora al RMP</p> <p>Un 59% dice que es necesario que se formen a colaboradores de las organizaciones públicas para que puedan autoevaluarse.</p>

<p>Conocer a través de cuáles medios escuchó, vio o leyó el usuario acerca del RMP para determinar la efectividad de los medios de publicidad actuales.</p>	<p>¿A través de qué medio/s se enteró del RMP?</p>	<p>Anuncios en páginas web de instituciones públicas 25.0% Comunicación interna de la organización 25.0% Congresos o Conferencias 29.2% Sitio web de ES Calidad 37.5% Carta de Convocatoria 62.5%</p>
	<p>¿Conoce o ha oído hablar del RMP?</p>	<p>El 82.8% si conoce del RMP</p>

3.3.12 Muestreo para Perfil de Organizaciones Privadas

Para este perfil se utilizará el plan de muestreo que se presenta en los siguientes apartados.

3.3.12.1 Objetivo del Muestreo

Indagar sobre las causas de la participación actual de las empresas privadas en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

3.3.12.2 Definición de la población y muestra

Universo: Para realizar este muestreo se tomará de universo a los evaluadores del RMP, y los miembros de ES Calidad.

Muestra: 5 evaluadores del RMP y miembros de ES Calidad.

3.3.12.3 Selección de la Muestra.

Para recolectar la información se utilizará el método de muestreo por Conveniencia. Para la selección de la muestra se abordará mediante una entrevista semiestructurada, a los miembros

de ES Calidad a manera de indagar sobre el tema en estudio y luego se les pedirá que recomienden a un grupo de evaluadores que conformarán la muestra.

En la entrevista semiestructurada se desea indagar sobre lo siguiente:

- Las principales causas que explican por qué las empresas privadas no participan en el RMP.
- Qué es lo que motivaría a las empresas participar en el RMP.
- Conocer cómo se les da seguimiento a las empresas privadas para incentivarlas a participar.

Para esto se han definido las siguientes preguntas para los miembros de ES Calidad y para los evaluadores respectivamente.

3.3.12.4 Diseño de los instrumentos

Tabla 29. Matriz objetivo Pregunta para sondeo de opinión para miembros de ES Calidad.

Objetivo	Pregunta
Conocer las causas por las cuales las empresas no están participando en el RMP.	¿Cuál es el porcentaje de parcelación de empresas privadas en el RMP?
	¿Porque cree que no participan las empresas privadas en el RMP?
Conocer si ES Calidad ha logrado posicionar el RMP en las empresas privadas y si les da seguimiento para que participen.	¿Cuál es el medio donde se da a conocer del RMP a las empresas privadas, para mantenerlos informados?

Preguntas realizadas a miembros evaluadores del RMP.

Tabla 30. Matriz objetivo Pregunta para sondeo de opinión para evaluadores.

Objetivo	Pregunta
Conocer las causas por las cuales las empresas no están participando en el RMP.	¿Según su experiencia cuáles han sido las dificultades que se le han presentado las empresas privadas para no participar en el proceso del RMP?
	¿Las organizaciones que conoce, desarrollan proyectos de mejora y tiene un equipo de trabajo para ello?

	¿Cuál es su perspectiva de la participación de las empresas privadas en el RMP?
Conocer que le motivaría a la empresa privada a participar en el RMP.	¿Cuáles de los beneficios que implica ganar un RMP les llama más la atención a las empresas privadas para participar y cuáles no?

Como parte de la investigación para el sondeo de la Organizaciones Privadas, se realizaron entrevistas a los miembros de ES Calidad y a Evaluadores del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, la información recolectada puede visualizarse en el Anexo 2. A continuación se muestra el Análisis de dicha información recolectada.

3.3.13 Análisis de la Información

A través de analizar las respuestas de los evaluadores y de los miembros de ES Calidad, se puede ver cómo ES Calidad no conoce los requerimientos de las empresas privadas, ni mantiene una relación directa con ellas, además, según ES Calidad, no tiene competencia, cuando en las respuestas se refleja que la competencia de ES Calidad es el galardón de la ASI (Asociación Salvadoreña de Industriales) "titulado empresa Modelo".

A continuación, se describe la competencia directa de ES Calidad:

1. Empresa Modelo de la Asociación Salvadoreña de Industriales – Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (ASI y USAID).



El reconocimiento Empresa Modelo se constituye como un esfuerzo para promover iniciativas que impulse la mejora continua de las buenas prácticas empresariales del sector industrial, las cuales contribuyen al desarrollo económico y social del país.

Este reconocimiento dio inicio en el año 2013 y está dirigido a todas las empresas que estén íntegramente comprometidas con la excelencia en sus prácticas empresariales.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Ilustración 40: Misión y Visión Premio Empresa Modelo

Misión

- Incentivar a las empresas industriales de El Salvador a perseguir la mejora continua dentro de su institución.

Visión

- Lograr que el mayor número de empresas salvadoreñas reciban el reconocimiento como Empresa Modelo, siendo este galardón un referente de reconocimiento a la excelencia y a las buenas prácticas laborales.

Empresa Modelo tiene los siguientes objetivos:

Ilustración 41: Objetivos del Reconocimiento empresa modelo

Objetivo General

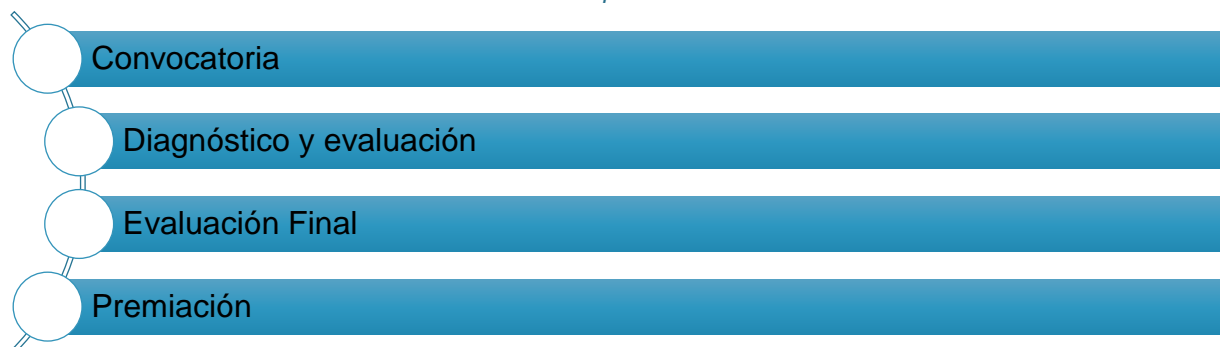
- Reconocer públicamente a las empresas de la Industria Salvadoreña comprometidas con la ética, transparencia, respeto a las leyes y el bienestar laboral, lo que contribuye al desarrollo económico y social del país.

Objetivos Específicos

- Promover el cumplimiento de los Estándares éticos de la ASI para generar la proyección de una imagen positiva (de soporte) para las empresas.
- Promover la implementación de políticas de Bienestar Laboral.
- Promover una cultura de cumplimiento al marco regulatorio nacional.

El reconocimiento Empresa Modelo se desarrolla en las siguientes etapas:

Ilustración 42: Etapas del reconocimiento



Los beneficios que se obtiene el ganador del reconocimiento son los siguientes:

Ilustración 43: Beneficios del Reconocimiento

Reconocimiento Pública a Nivel Nacional	Reconocimiento Público a Nivel Internacional	Posicionamiento de la Empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento a las empresas que tienen una cultura de excelencia en el cumplimiento de las leyes y en la aplicación de normativas que traen un beneficio integral a los trabajadores, y pueden ser tomadas como referentes de excelencia entre las empresas salvadoreñas 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento por parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la cual genera no solo confiabilidad en el mismo, sino además, un valor agregado frente a clientes extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la imagen de la empresa, impactando en la confianza de sus clientes tanto internos como externos y de la sociedad.

El reconocimiento Empresa Modelo cuenta con las categorías de: Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Los criterios con los que se determinan a las empresas ganadoras a través de los puntajes obtenidos en los criterios de evaluación son los siguientes:

Tabla 31: Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción	Puntuación
Cumplimiento de Leyes	Este criterio verificará el cumplimiento del régimen legal y normativo para las empresas.	10 puntos
Transparencia Empresarial	Este criterio está enfocado en la manera de hacer negocios; identificará las prácticas de las empresas orientadas a los proveedores y los clientes.	15 puntos
Gestión de los valores y ética empresarial	Este criterio está orientado a la evaluación del aspecto ético de la organización y de la vivencia que del mismo hacen todos los miembros.	15 puntos
Capacitación y Desarrollo del Personal	Este criterio examinará cómo las organizaciones desarrollan a su recurso	10 puntos

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	humano a través de la formación y capacitación continua.	
Bienestar Laboral	Este criterio examinará cómo las organizaciones desarrollan y fomentan la creación de políticas internas para la promoción y el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, emocional y mental de los trabajadores.	30 puntos
Relación con la Comunidad	Este criterio valorará las acciones o programas sociales que la organización realiza para beneficio de la comunidad en donde se encuentra inmersa la empresa.	5 puntos
Gestión Energética	Este criterio evaluará la implementación de un sistema de gestión energética basado en acciones y políticas de la organización para racionalizar el uso de recursos energéticos como agua, energía eléctrica, combustibles, entre otros y la promoción de acciones en pro del medio ambiente.	15 puntos
Total		100 puntos

El equipo evaluador de los participantes está conformado por tres grupos:

- Equipo Técnico de la Gerencia de Bienestar Laboral, que será el encargado de hacer las visitas a las empresas participantes.
- El Comité Consultivo de los Estándares Éticos, encargado de verificar que se completen los requisitos del formulario y documentación presentada
- Comité de premiación, integrado por ASI y USAID

Para ganar el reconocimiento Empresa Modelo la empresa postulante deberá obtener 85 puntos como mínimo de la ponderación total. Este reconocimiento de parte de la ASI acredita a los ganadores con **una vigencia de un año** y en caso de que la empresa mantenga su acreditación, deberá someterse a una nueva evaluación el siguiente año.

ASI garantiza que toda la información proporcionada para participar en este reconocimiento será tratada con estricta confidencialidad para salvaguardarlos de su divulgación.

2. CERTIFICACIONES EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001.



La norma ISO 9000 determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privadas, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales y actuales.

Las ventajas que ofrece la certificación ISO 9001 son las siguientes:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos.
- Disminuir reprocesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios.

Si bien la certificación no se compara con la implementación de un Modelo de Excelencia o con una Mejor Práctica, las empresas privadas y las instituciones públicas, utilizan este medio para “vender” la imagen corporativa como sinónimo de calidad total. La diferencia radica en que el Modelo de Excelencia contempla de forma integral, los esfuerzos realizados en calidad de la organización, en la que el Sistema de Gestión es sólo una parte del Modelo. Esta afirmación tiene origen en el creciente número de certificaciones que las empresas e instituciones del país reciben cada año según el experto consultor Daniel Dujé, el cuál afirma que El Salvador es el

segundo país con más certificaciones en la región centroamericana⁹ con un aproximado de 400 certificaciones y un ritmo de crecimiento constante del 25% anual hasta el 2015.

Partiendo de las entrevistas realizadas se investiga también el hecho de que ES Calidad se encuentra desalineado con los temas de calidad.

Actualmente la secretaria técnica y de planificación es la encargada de velar por la calidad en El Salvador con la creación del Sistema Nacional de Planificación y el Fortalecimiento Institucional y Gestión de Calidad. A través del órgano ejecutivo y del Ministerio de Economía velan por fomentar una cultura de calidad en El Salvador.

El ministerio de Economía es el encargado de velar por el Consejo Nacional de Calidad (CNC) y ayudar al Fomento productivo y competitivo Empresarial para el desarrollo de la calidad en las empresas públicas y privadas de El Salvador.

¿QUÉ ES EL CONSEJO NACIONAL DE CALIDAD (CNC)?

El Consejo Nacional de Calidad (CNC) es una institución de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, de carácter técnico, y con autonomía económica, financiera y administrativa, que se relaciona con el Órgano Ejecutivo, a través del Ministerio de Economía.

Como tal, es la institución responsable de garantizar y dirigir el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad de El Salvador, de acuerdo con las atribuciones y deberes que la Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad (SSC) le confieren.

El Consejo tiene la responsabilidad de ser el ente rector del SSC, a fin de cumplir con una serie de tareas que son fundamentales para el desarrollo económico y social del país. Entre estas destacan:

La promoción para adoptar prácticas de gestión de calidad en las organizaciones públicas y privadas, a fin de mejorar la competitividad y la productividad de los bienes y servicios.

La actualización, especialización y acreditación de personas e instituciones en las materias normadas en la Ley de Calidad.

La inserción cultural de la calidad en todos los planos de la vida nacional y exigencia del público en general, en materia de calidad y seguridad de los productos y servicios que consume.

⁹ Obtenido de <http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/salvador-segundo-con-mas-certificaciones-iso-77094>

- **MISION**

Garantizar el despliegue de la política nacional de calidad y el desarrollo de la cultura de la calidad en las actividades de producción de bienes, prestación de servicios y la promoción de la innovación, así como el logro del objetivo de sus organismos técnicos, para asegurar la defensa de los derechos legítimos de la población, incluyendo la salud, la seguridad y la preservación del medio ambiente.

- **VISION**

Ser reconocidos como los referentes y líderes en el desarrollo de la cultura de calidad en El Salvador, tanto a nivel local como internacional.

- **ORIGEN**

El orden social y económico establecido, y el entorno competitivo internacional en el que se inserta cada día el país, fueron determinantes para promover la iniciativa de establecer un sistema moderno, eficiente y participativo para el fomento de la calidad y productividad, que fundamentado en un marco normativo, sea administrado por órganos eminentemente técnicos que integren la participación y trabajo coordinado de sectores públicos y privados, que conduzcan a la producción y consumo de bienes y servicios de calidad, en beneficio de los salvadoreños y las salvadoreñas.

El Sistema Salvadoreño para la Calidad (SSC) nació el 21 de julio de 2011, con la aprobación de su correspondiente Ley de Creación por la Asamblea Legislativa.

Dicha Ley se basa en las obligaciones que la Constitución de la República atribuye al Estado, de promover los recursos necesarios e indispensables para el control permanente de la calidad de los productos químicos, farmacéuticos y veterinarios, por medio de organismos de vigilancia, así como controlar la calidad de los productos alimenticios y las condiciones ambientales que puedan afectar la salud y el bienestar (Artículo 69).

El SSC es la instancia nacional encargada de desarrollar, fortalecer y facilitar la cultura de calidad, promoviendo la competitividad de los productores, importadores, exportadores y comercializadores en general, de bienes y servicios, para generar confianza en el intercambio de los mismos.

En consecuencia, la Ley dio paso al establecimiento del Consejo Nacional de Calidad, instancia que forma parte integral del Sistema, junto a cuatro Organismos técnicos, especializados en los temas de reglamentación, acreditación normalización y metrología, entidades públicas y privadas y la Oficina Administrativa (OAC).

A través de las líneas directivas del CNC y la ejecución técnica de los cuatro Organismos, el Sistema contribuye a proteger los derechos de los consumidores y al goce de un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos y procurando la salud de las personas.

• **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CONCESO NACIONAL DE CALIDAD (CNC).**



Ilustración 44: Organigrama del CNC

• **¿QUÉ HACE EL CNC?**

La Ley de Creación del SSC atribuye al Consejo las siguientes facultades fundamentales para el fortalecimiento de las estructuras y gestiones de la calidad en el país:

- Formular y dirigir la Política Nacional para la Calidad.
- Nombrar a una Comisión de Carácter Técnico, para darle seguimiento a la aplicación y ejecución de la política nacional para la calidad.
- Coordinar las distintas entidades que integran el sistema.
- Conocer los planes, programas y proyectos a desarrollar por cada uno de los organismos integrantes del Sistema, respetando su autonomía y competencias.
- Garantizar la finalidad, funcionamiento y objetivos del Sistema Salvadoreño para la Calidad.

- Coordinar al Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), al Organismo Salvadoreño de Acreditación (OSA); al Centro de Investigaciones de Metrología (CIM) y al Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica (OSARTEC), en el cumplimiento de los compromisos internacionales suscritos por El Salvador, en las materias de evaluación de la conformidad, normalización, metrología, acreditación y reglamentación técnica.

La Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, en demanda del cumplimiento del Artículo 101 de la Constitución de la República que establece que el Estado debe promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos.

De la misma forma, el Sistema Salvadoreño para la Calidad debe fomentar los diversos sectores de la producción y defender los intereses de los consumidores; siendo importante establecer que los bienes y servicios que se adquieren, manufacturados dentro o fuera del país, deben cumplir con los estándares de calidad.

La institución encargada de cumplir con este enorme reto es el Consejo Nacional de Calidad (CNC) quien es la máxima institución encargada formular y dirigir la Política Nacional para la Calidad. Integra la infraestructura nacional de la calidad, encargada de desarrollar, fortalecer y facilitar la cultura de calidad, promoviendo la competitividad de los sectores productores, importadores, exportadores y comercializadores en general, de bienes y servicios, generando confianza en el intercambio de estos. También Contribuye a proteger los derechos de los consumidores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos, incluidos los alimentos y servicios, así como todo tipo de equipo e instalaciones, procurando la salud de las personas y la salud animal y vegetal.

Gráficamente se puede ver como se encuentra desalineada la Oficina administradora del Premio a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas con los temas de calidad en El Salvador.

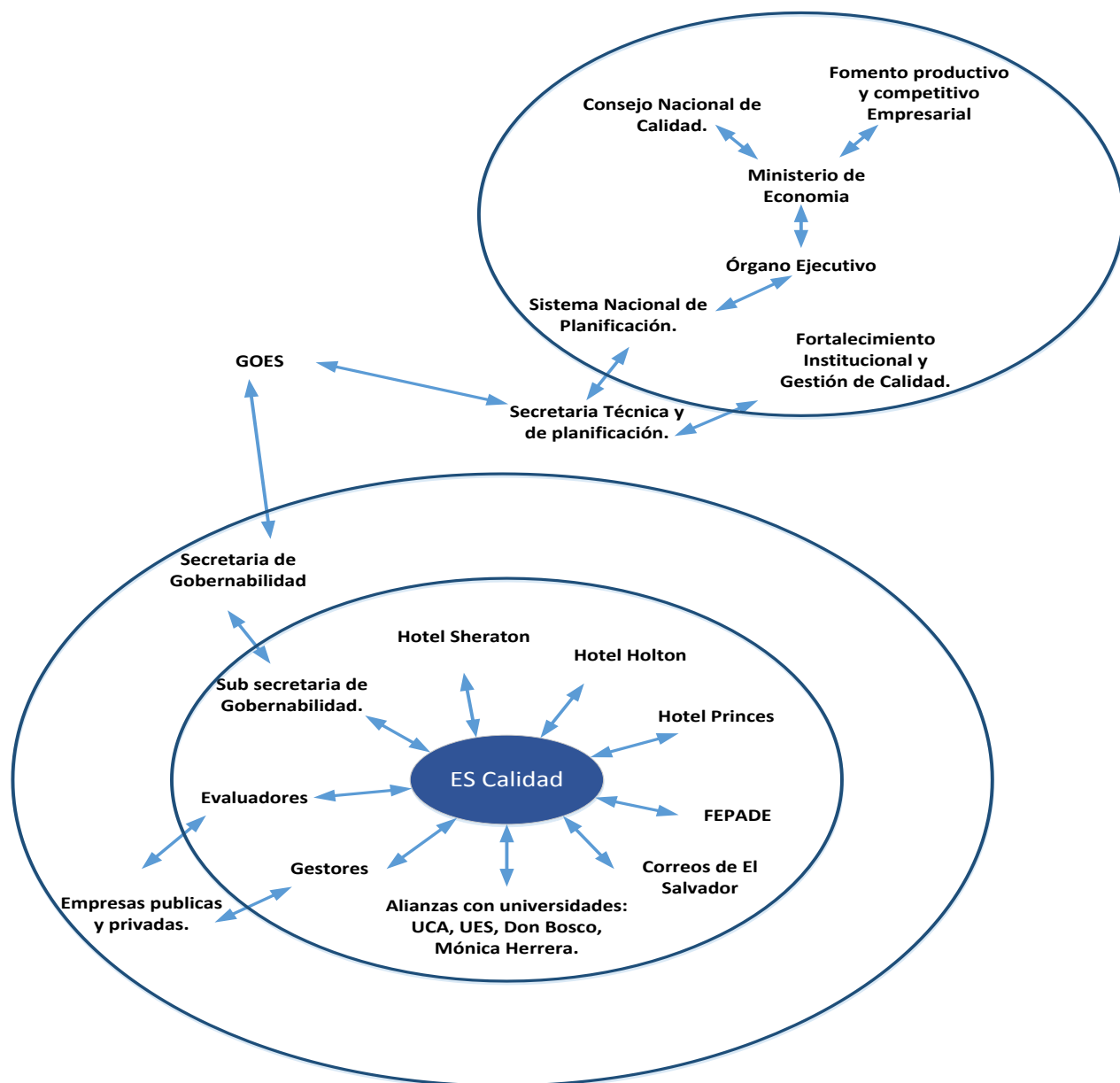


Ilustración 45. Relación de ES Calidad con los temas de calidad en El Salvador.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.14 Presentación de los Hallazgos Encontrados

La información obtenida del muestreo cualitativo se ilustra en el siguiente esquema:

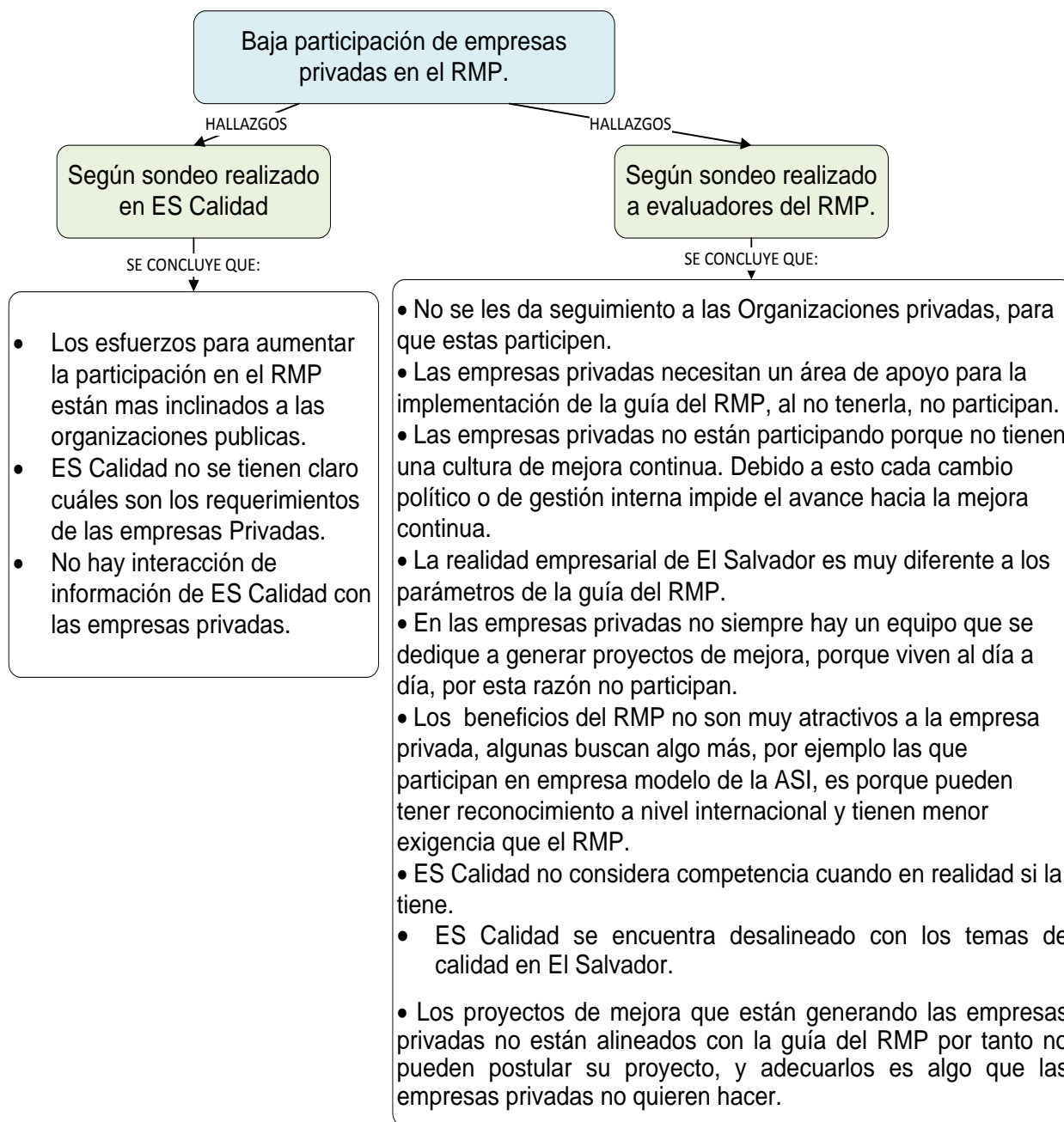


Ilustración 46: Hallazgos que contribuyen a la baja participación de empresas privadas en el RMP
Fuente: Elaboración propia.

La figura muestra que las organizaciones privadas no perciben al RMP como una opción atractiva porque hay servicios que ofrecen beneficios mejores que el galardón.

3.4 Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

Según la norma ISO 9001:2015, un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado provisto”. De acuerdo con esta definición, el enfoque de procesos es conveniente, pues se alcanzan resultados coherentes y previsibles de forma eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente otorgando valor agregado para el cliente y un control sobre las acciones que se cometen. Es necesario que, primero se establezca un preámbulo sobre la situación de ES Calidad en este aspecto y que así se entienda cómo es el modo en el que se opera y trabaja en la oficina.

Actualmente ES Calidad, considera un “Inventario de Procedimientos” en el que están descritas las actividades que están relacionadas con la ejecución del RMP y PSC. Sin embargo, estos procedimientos no dependen de algún proceso o procesos y es difícil observar alguna relación entre ellos. Por ello se realiza a continuación la identificación y análisis de los procesos que ejecuta ES Calidad.

3.4.1 Metodología de investigación para el Proceso del RMP

3.4.1.1 Tipo de Investigación que utilizar

Para el estudio de este eje de investigación se utilizará el siguiente tipo de investigación.

Investigación Descriptiva: Para conocer de manera detallada los aspectos de los procesos de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad, así como las actividades que esta ejecuta. Para lograr esto, se utilizarán algunos instrumentos de investigación como entrevistas y cuestionarios con los diversos involucrados definidos según las necesidades de la investigación.

Dicho tipo de investigación será utilizado para el desarrollo del estudio de procesos existentes en ES Calidad.

3.4.1.2 Fuentes de Información para el estudio

Para la identificación de las actividades del proceso de la oficina se hizo uso de fuentes primarias las cuales serán fundamentales para la recolección de datos, dichas fuentes primarias se listan a continuación:

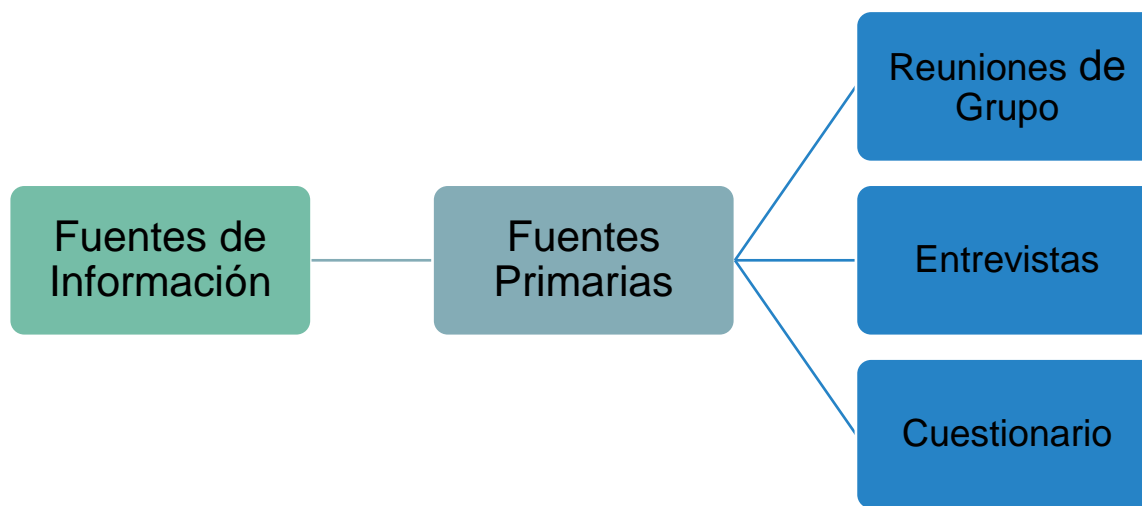


Ilustración 47: Fuentes de Información

A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de ellas:

Tipo de Instrumento	Descripción
REUNIONES DE GRUPO	La actividad será realizada de manera que se realice un barrido de todos los elementos que intervienen en el desarrollo del proceso, esta llevada a cabo ya que es una manera de tener a todos los involucrados juntos para la recolección de información.
ENTREVISTAS	Se establece así el diálogo donde se pretende recoger información. Se realizarán entrevistas informales a los propietarios de los procesos.
CUESTIONARIOS	Servirán de guía para conocer de qué manera se realizan las actividades y cómo se gestiona la documentación en la oficina.

Además de los instrumentos descritos anteriormente se realizará el análisis de documentos:

Análisis de documentos: Con la identificación de los documentos que se manejan en la oficina se revisará con el dueño del proceso en qué consiste el documento y cómo se relaciona con las funciones de la oficina.

3.4.1.3 Estructura de investigación del proceso del RMP

El Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad social en su “Guía para la identificación y análisis de procesos” (Vicerrectorado de Calidad, 2008) propone una metodología aplicada a las Administraciones Públicas, la cual ha servido de base y ha sido adaptada para efectos de nuestra investigación, se ha considerado esta metodología ya que es necesario conocer el proceso, para visualizarlo desde la perspectiva de la experiencia del cliente es decir que se está haciendo en beneficio a la experiencia del cliente.



Ilustración 48: Metodología para la Identificación y Análisis de Procesos

Fuente: Guía para la identificación de procesos (Vicerrectorado de Calidad, 2008)

Por lo tanto, a continuación, se presenta el desarrollo de cada una de las fases presentadas en el diagrama anterior, antes que nada, se presenta una breve descripción de estas fases.

Primero se presenta la constitución de un equipo que deberá identificar todas las actividades dentro del proceso del RMP, esto con el objetivo que la alta dirección de la Oficina se comprometa con el levantamiento de la información relacionada al proceso.

Seguidamente se debe identificar las necesidades de los clientes/usuarios de ES Calidad de acuerdo con la información recolectada con los miembros de la Oficina, esto para poder evaluar que le está brindando la Oficina a las Organizaciones participantes.

Posteriormente se expondrá el análisis del proceso del RMP donde se muestra el inventario de procedimientos actuales que posee la Oficina a la vez se identificarán las actividades que se realizan dentro de este proceso con su descripción y los responsables dichas actividades, para esto se utilizarán instrumentos de recolección de datos como un checklist de recolección de información sobre el proceso en el cual se refleja las fases o subprocesos con sus respectivas actividades, así como entradas y salidas de dichas fases o subprocesos.

Finalmente, una vez recolectada toda la información referente al proceso, se procederá a identificar los hallazgos obtenidos dentro del/los procesos del RMP.

3.4.2 Constitución de Equipo de Identificación de las actividades del procesos y Planificación del Trabajo

3.4.2.1 Constitución de Equipo

Es fundamental que los miembros de la Oficina Administradora del Premio se comprometan con la identificación de las actividades del proceso así también en identificar cómo será la clasificación de nuevos procesos identificados y con esto estos se reflejarán en un Mapa de procesos el cual será una vista de la situación actual de ES Calidad, en virtud de que son ellos los encargados de aprobar los procesos que se identifiquen. Por tal razón, para el inicio de esta constitución del equipo, deberá ser la Coordinadora de ES Calidad la que apruebe quienes conformarán el equipo de trabajo para la identificación de las actividades del proceso y para la posible identificación de nuevos procesos de ES Calidad, dicho equipo estará constituido por miembros de la Oficina y por consultores externos.

El Equipo de Trabajo estará formado por un número de personas igual a cinco, dicho equipo será interdisciplinario y contará con miembros de las distintas áreas de la Oficina (área técnica y área administrativa).

Primeramente, estará encabezado por el Colaborador Técnico de la Oficina, el cual será el Coordinador general del equipo y al mismo tiempo será un representante de la máxima autoridad de la Oficina en el equipo de trabajo, se incorpora también a la Colaboradora Administrativa de la Oficina representando también en el equipo a la máxima autoridad de la Oficina, ya que ellos conocen por completo los procesos que se realizan en la Oficina. Finalmente se contará con la ayuda de un Equipo Consultor externo (Grupo de trabajo de grado de la UES).

A continuación, se muestra un cuadro con los miembros del Equipo de trabajo para el levantamiento de los procesos de la Oficina:

Tabla 32: Integrantes del equipo de trabajo para la Identificación de procesos
Fuente: Elaboración Propia

Nº	Puesto	Cargo en el Equipo
1	Colaborador Técnico de ES Calidad	Coordinador general del equipo y representante de máxima autoridad de la Oficina
2	Colaborador Administrativo de ES Calidad	Representante de máxima autoridad de la Oficina
3	Integrante de Grupo de trabajo de grado	Consultor Externo
4	Integrante de Grupo de trabajo de grado	Consultor Externo
5	Integrante de Grupo de trabajo de grado	Consultor Externo

3.4.3 Planificación y Ejecución del Trabajo para identificación de las actividades del proceso

a) Análisis de Documentos:

Como parte de la investigación de los procesos de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad es necesario visualizar y analizar los documentos actuales que posee la Oficina, para

este caso el análisis o visualización de los documentos se llevó a cabo dentro de las reuniones de grupo que se llevaron a cabo, a la vez lo que se refiere a los procedimientos documentados a la fecha y el Plan Operativo Anual (POA) por ser una información de carácter confidencial la visualización y el análisis se realizó junto a los miembros de la Oficina y no pudo ser compartida al equipo consultor (grupo de grado). Los documentos visualizados y analizados fueron:

- a) Plan Operativo Anual de la Oficina (POA)
- b) Procedimientos documentados a la Fecha
- c) Bases para postulación a los Galardones
- d) Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019, Presidencia de la República de El Salvador.

b) Reuniones de Grupo:

Unos de los puntos más valiosos para la recolección de la información fueron las reuniones de grupo ya que se pudo tener presente a todos los dueños de las actividades del proceso del RMP es decir a los miembros de ES Calidad, por lo que con la realización de estas reuniones se obtuvo resultados muy ricos para el estudio. Se lograron planificar las reuniones a continuación detalladas:

1. Reunión N° 1: Presentación de las Bases de Postulación al PSC y al RMP: su estructura, criterios y fases.
2. Reunión N° 2: Revisión del Plan Operativo Anual de la Oficina (POA) y del Inventario de Procedimientos que la Oficina tiene documentados.
3. Reunión N° 3: Revisión del Proceso de premiación de ES Calidad. Así también se identificaron las actividades generales realizadas dentro del proceso de evaluación de los galardones y en qué periodo de tiempo se llevan a cabo.
4. Reunión N° 4: Identificación de los procesos realizados en ES Calidad.
5. Reunión N°5: Identificación de todas las actividades realizadas en cada uno de los procesos que ES Calidad posee, así también quienes son los responsables de ejecutarlas.

Para poder plasmar los resultados de las reuniones ejecutadas se utilizó un formato de **bitácora o minuta de reunión** (Ver Anexo 2) en las cuales se puede visualizar quienes asistieron a las reuniones, los puntos o temas analizados las conclusiones obtenidas en dichas reuniones, las bitácoras de cada una de las reuniones pueden visualizarse en Anexo 3.

3.4.3.1 Resultados obtenidos de la ejecución de las reuniones de trabajo

A continuación, se presenta el resumen de resultados o conclusiones obtenidas gracias a las reuniones de trabajo llevadas a cabo con los miembros de ES Calidad. Se muestra un cuadro resumen de conclusiones por cada bitácora de reunión levantada.

Tabla 33: Resumen de resultados de reuniones de trabajo

NÚMERO DE BITÁCORA	CONCLUSIONES
Bitácora N° 1	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró indagar sobre trabajo de ES Calidad, su razón de ser, la diferencia entre el Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC) y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP). • Se logró visualizar e identificar algunas actividades generales que la Oficina realiza para llevar a cabo proceso de premiación a los galardones que administra. • Se expuso a ES Calidad, los primeros requerimientos de información que como Grupo de trabajo de grado se necesitaran para el desarrollo del Trabajo de Graduación. • Se programó otra reunión para el seguimiento de recolección de la información necesaria.
Bitácora N° 2	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizó parte de la información interna de ES Calidad con el Colaborador Técnico, como el Plan Anual Operativo (POA), con el propósito que el grupo de trabajo de grado conociera más sobre el trabajo interno de ES Calidad. • Se revisó el inventario de procedimientos que ES Calidad tiene documentados actualmente y se logró que el Colaborador Técnico de la Oficina proporcionara un listado de dicho inventario de procedimientos. • Se conoció un poco sobre la gestión interna relacionada a compras, presupuesto, logística de eventos, etc. que ES Calidad lleva a cabo.
Bitácora N° 3	<ul style="list-style-type: none"> • Se profundizó sobre cómo es el Proceso de Evaluación de los galardones especialmente se hizo énfasis al Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP).

	<ul style="list-style-type: none"> • Se recopiló información sobre los periodos de tiempo en que se ejecutan las fases de evaluación concluyendo con la línea de tiempo para el desarrollo del RMP. • Se conoció en detalle de la situación actual del marketing en la Oficina, las actividades para realizarlo y quienes participan para llevar a cabo dichas actividades.
Bitácora N° 4	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplió con el propósito establecido para esta reunión de identificar los procesos que ES Calidad realiza para su posterior mapeo de procesos. • Se hizo una clasificación previa de los procesos, identificando cuales podrían ser los procesos estratégicos, los claves y los de apoyo. • Se programó otra reunión para lograr identificar todas las actividades dentro de estos procesos, así como conocer los responsables de ejecutarlas.
Bitácora N° 5	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificó las actividades que forman parte de los procesos de la Oficina, así como los responsables de ejecutarlas. • Se realizó la agrupación de actividades en los procesos correspondientes de ES Calidad. • Se realizó una primera aproximación de la clasificación (estratégicos, claves y de apoyo) de los procesos con los miembros de la Oficina.

c) Entrevistas realizadas a los miembros de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.

Para la recolección de la información de procesos a través de entrevistas, los primeros en ser entrevistados fueron todos los miembros de ES Calidad, para la primera entrevista se enfatizó sobre el siguiente punto: Visión global del proceso del RMP de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.

Con lo anterior se puede decir que dentro del plan de trabajo establecido para ES Calidad con el fin de recolectar la mayor parte de información relacionada al proceso y sus actividades consistió en el desarrollo de entrevistas a los dueños o responsables del proceso, estas dentro de las reuniones de grupo así también se desarrollaron entrevistas a Evaluadores, ya que ambas partes son dos de los actores principales del/los procesos que la Oficina realiza.

Se realizaron un total de siete entrevistas, en dichas entrevistas se analizaron puntos como:

- El proceso de premiación de ES Calidad se habló de ambos galardones ya que ambos son administrados por ES Calidad y su proceso es similar.
- Enmarcar la diferencia entre el Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC) y El Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP).
- Analizar ejes principales de la investigación: Proceso y Perspectiva del Cliente (Se hizo uso de Cuestionarios).
- Indagar los puntos de vista de los Evaluadores con respecto a los galardones especialmente hacia el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Todo lo anterior para que el equipo consultor pudiera evidenciar de primera mano el desarrollo de cada proceso dentro de la Oficina y verificar el flujo que sigue la información dentro de los procesos.

Dentro de las entrevistas se hizo uso de otra herramienta muy importante para la recolección de información como lo es el cuestionario el cual se detalla a continuación.

d) Cuestionario

Siempre con el propósito de recopilar información útil para el análisis del/los procesos de ES Calidad se utilizó la herramienta de cuestionario el cual servirá de guía de indagación de las actividades de la Oficina. Para este apartado se utilizó un cuestionario (mostrado en Anexo) que debido a su amplitud fue desarrollado en dos reuniones (entrevistas).

3.4.3.2 Cuadro de resultados de Entrevistas y Cuestionario

Tabla 34: Resultados obtenidos de Cuestionario y de entrevistas a los dueños de los procesos

Fuente: elaboración propia

PREGUNTAS	OBJETIVO DE LA PREGUNTA	RESULTADOS OBTENIDOS
1) ¿Cuál es la razón de la Oficina? ¿Por qué fue creada?	Identificar si se tiene claro el porqué de la creación de la Oficina Administradora del Premio.	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía Institucional (misión, visión y valores). • Estructura Organizacional de ES Calidad.
2) ¿Cuentan con un plan estratégico completamente definido? ¿Cuál es el período de vigencia de ese plan?	Visualizar las líneas de actuación a seguir a corto y mediano plazo para que la Oficina pueda consolidar con éxito sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • La Oficina como entidad propia no cuentan con un Plan Estratégico en el cual pueda definir sus objetivos y métodos de ejecución para la consolidar sus resultados. Por lo que no se tiene una planificación a futuro que plasme estrategias para tocar más puertas de organizaciones públicas y privadas.
3) ¿Cada miembro de la oficina es responsable de las actividades asignadas o las actividades son realizadas de forma conjunta?	Analizar la asignación de responsabilidades para cada actividad de ES Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad con el/los responsables de

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<p>4) ¿Están definidos los responsables para cada uno de los procesos? ¿Cómo es esa distribución?</p>		<p>ejecutarlas (mostradas en tabla de actividades, descripción de actividades y responsables)</p>
<p>5) ¿Cuenta con un mapa de procesos para la Oficina?</p>	<p>Indagar sobre la situación actual de la Oficina en relación con sus procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La única documentación relacionada a procesos con que cuenta ES Calidad es con un Inventario de procedimientos, actualmente no cuentan con un mapa de procesos.
<p>6) ¿Tienen definido o identificado los procesos estratégicos de la Oficina? ¿Han documentado los objetivos de esos procesos estratégicos de ES Calidad?</p>	<p>Identificar la Clasificación de los procesos establecida para ES Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de Procedimiento actualmente documentados. • Lista de procesos identificados por el equipo consultor y por los miembros de ES Calidad. • Listado de actividades identificados por el equipo consultor y por los miembros de ES Calidad.
<p>7) ¿Han identificado los procesos operativos y de apoyo para la oficina?</p>		
<p>8) ¿Se han definido los elementos de entrada y los resultados a obtener en el proceso? ¿Cuáles son esos elementos de entrada?</p>	<p>Identificar si ES Calidad tiene el conocimiento sobre qué es lo que alimenta cada proceso o actividad y que resultados o salidas se obtienen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se definieron las entradas y salidas por cada proceso estas plasmadas en la parte de <i>“descripción de los procesos”</i>.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<p>¿Cuáles son los resultados que espera la oficina?</p>		
<p>9) ¿Cuentan con procedimientos documentados?</p>	<p>Conocer la documentación actual de la Oficina Administradora del Premio (ES Calidad)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de procedimientos actuales que posee ES Calidad.
<p>10) Para el proceso de evaluación del RMP ¿Podrían brindar una descripción de las actividades a seguir para las fases del proceso de evaluación?</p>	<p>Indagar sobre todas las actividades realizadas para la ejecución del proceso de premiación del RMP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de procesos y actividades que realizan los miembros de ES Calidad.
<p>11) ¿Poseen todos los recursos necesarios para asegurar el desarrollo del Proceso de Premiación que administra la oficina? (¿Tienen presupuestos de operación definidos?)</p>	<p>Conocer si la Oficina cuenta con los recursos (humanos, económicos, materiales, etc.) para llevar a cabo el proceso de premiación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtuvo Información relacionada a la asignación del presupuesto, la gestión de compras y la gestión del personal de la Oficina expuesto en la investigación preliminar de este estudio.
<p>12) ¿Se analiza y actualiza el proceso de evaluación del PSC y el RMP? ¿Cómo? Y ¿Cada cuánto tiempo?</p>	<p>Investigar si la Oficina sigue una filosofía de Mejora continua a través del análisis de sus procesos y así detectar hallazgos para poder efectuar mejoras y satisfacer las necesidades de sus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Oficina Administradora del premio se rige bajo el mismo proceso de evaluación desde que fue creada. El único cambio que se ha dado es la modificación de las bases para postulación en el año 2014.

<p>13) Dentro de este proceso (Premiación) que administra la Oficina ¿Se tienen identificadas cuales son las actividades de valor que realizan?</p> <p>¿Cuáles son las Actividades Primarias?</p> <p>¿Cuáles son las Actividades de Apoyo?</p>	<p>Conocer si ES Calidad tiene claro que actividades generan valor agregado al proceso de premiación del RMP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso es realizado de forma empírica es decir se hace gracias a la experiencia de haberlo realizado por 6 años (desde el 2010), no se cuenta con documentación de procesos, por lo que no se ha identificado las actividades que generan valor.
--	---	--

3.4.4 Necesidades de los usuarios/clientes de ES Calidad

Las **necesidades** de los clientes/usuarios marcarán la existencia de los procesos claves dentro del Servicio. Se ofrecen determinados servicios porque existen necesidades que se han de cubrir. Las **expectativas** de los clientes/usuarios marcarán las características que esperan que tengan los servicios demandados. El nivel de satisfacción del cliente/usuario con el servicio prestado dependerá de cómo se cubran sus expectativas. El servicio centrará sus esfuerzos en cubrir las necesidades de los clientes/usuarios alcanzando el mayor grado de satisfacción posible.

Antes de pasar a identificar las actividades del proceso del RMP, una parte esencial, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los bienes y/o servicios brindados por la Oficina. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre tres aspectos muy importantes:

- **¿QUÉ HACEMOS¹⁰?**

<p>Misión:</p>	<p>Somos una institución que promueve la adopción de una cultura de Excelencia y mejora continua a través de la implantación del Modelo para una Gestión de Excelencia que contribuya a la competitividad y Sostenibilidad de las organizaciones salvadoreñas para potenciar la gobernabilidad democrática.</p>
<p>Para Que existe la Oficina:</p>	<p>Surge como entidad encargada de Administrar los galardones nacionales que son: El Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC) y El Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP), dichos galardones constituidos como una presea para que las organizaciones evalúen su gestión en el caso del PSC o sus Proyectos en caso del RMP y así adopten una cultura de calidad.</p>
<p>Entradas (Inputs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones (Gestores) • Evaluadores • Jurado • Plan Operativo Anual (POA) • Bases para postulación • Talleres a Gestores/Evaluadores • Informes de Postulación

¹⁰ Fuente: Reuniones con los miembros de ES Calidad

Salidas (Outputs)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones que obtienen un mérito a través de un galardón por contar con una buena práctica.
--------------------------	--

• **¿PARA QUIÉN LO HACEMOS¹¹?**

Visión:	<p>Ser referente en Modelos de Excelencia en la gestión, con el propósito de implementar una cultura de Excelencia e incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas en El Salvador</p>
Clientes/Usuarios	<p>ES Calidad tiene identificado como usuarios/clientes a las organizaciones privadas y gubernamentales que operen en el territorio salvadoreño.</p>
Perfil de Clientes/Usuarios	<p>ES Calidad no cuenta con un perfil definido para sus clientes/usuarios solamente contemplan la siguiente clasificación para poder participar a cualquiera de los dos galardones:</p> <p><u>Sector Privado</u></p> <p>Pequeña: Ventas anuales desde \$100,000 hasta un millón ó entre 11 y 50 personas.</p> <p>Mediana: Ventas anuales mayores a \$1 millón hasta \$5 millones ó entre 51 hasta 100 personas.</p> <p>Grande: Ventas anuales mayores a \$5 millones ó con más de 100 personas.</p> <p><u>Sector Público</u></p> <p>Pequeña: Hasta 50 personas</p> <p>Mediana: Desde 51 hasta 100 personas</p> <p>Grande: Con más de 100 personas</p>

• **¿CÓMO LO HACEMOS?**

Valores:	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad • Confidencialidad • Integridad • Excelencia
-----------------	---

¹¹ Fuentes de obtención de información: Reuniones de Trabajo con miembros de ES Calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Responsabilidad
¿Cómo lo hacemos?	A través de la Administración de un proceso de premiación de dos galardones: Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
Necesidades que pretende cubrir el RMP	<p>El RMP busca responder básicamente a una necesidad de Reconocer Públicamente el desempeño de un equipo perteneciente a una organización en el que los esfuerzos de mejora estén orientados a sus clientes. Concretamente, las organizaciones buscan destacarse en el entorno en el que se desarrollan y quieren posicionarse constantemente como los primeros en el mercado. Así un reconocimiento público ofrece una oportunidad de aumentar el prestigio de la organización para que tanto los clientes como otras organizaciones conozcan el potencial y las ventajas que la empresa tiene.</p> <p>En otro sentido, ES Calidad también da respuesta a una necesidad de asesoramiento. Independientemente del grado de desarrollo de una organización, cuando ésta se somete al proceso del RMP, recibe una retroalimentación con base a los resultados de las evaluaciones realizadas en el que se describen las áreas de mejora y las fortalezas de la misma según la realidad que fue observada.</p>
Valoración del producto/Servicio por el cliente:	En el país no existe otro galardón a nivel nacional que incentive y premie a las organizaciones públicas a adoptar una filosofía de mejorar continuamente, esto significa que no hay otra forma en la que se esté promoviendo correctamente la innovación y motivación en el sector público. Cabe destacar que, aunque existen gremiales que galardonan a ONG, o dependencias de gobierno de diferentes maneras, éstas no proporcionan una evaluación objetiva de los candidatos. Lo anterior refleja que, las menciones honoríficas o reconocimientos públicos otorgados pueden ser influenciadas de acuerdo con la popularidad u otros factores subjetivos. Además, los reconocimientos son exclusivamente para los miembros o sectores a los cuales está dirigida

	<p>la gremial anfitriona del mismo como, por ejemplo: agricultura, salud, construcción y otros.</p> <p>Respecto a las empresas privadas, éste galardón puede ser importante si su estrategia es implementar una Gestión por Excelencia porque proporciona un punto de partida en el desarrollo del Modelo de Excelencia en la organización, puesto que además de que se reconoce directamente al equipo de trabajo, se otorga un informe de retroalimentación que identifica oportunidades de mejora en relación a las debilidades y fortalezas de la empresa en las diferentes áreas que son comunes con el Modelo como Liderazgo, Trabajo en Equipo, Cultura de Calidad, Alineación con la estrategia de la organización entre otros. Así se mide el grado de desarrollo de la empresa en el Modelo de Excelencia y se disminuye la incertidumbre en conocer si se está preparado para competir o no.</p>
<p>¿Por qué a través de galardones?</p>	<p>Concretamente, las organizaciones buscan destacarse en el entorno en el que se desarrollan y quieren posicionarse constantemente como los primeros en el mercado. Un reconocimiento ofrece una oportunidad de aumentar el prestigio de la organización para que tanto los clientes como otras organizaciones conozcan el potencial y las ventajas que la empresa tiene.</p> <p>Lo trascendente de ambos galardones es que el Gobierno en funciones ofrece un reconocimiento a las organizaciones ganadoras para que sirvan de ejemplo a las demás organizaciones y que se incentive de esta forma, la competitividad del país y se produzcan y ofrezcan mejores productos y servicios.</p>

3.4.5 Análisis del Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

3.4.5.1 Inventario de procedimientos de ES Calidad

ES Calidad actualmente cuenta únicamente con un inventario a nivel de procedimientos. Los cuales se exponen a continuación¹²:

Procedimientos Administrativos

P-AD-001-15 Procedimiento maestro

P-AD-002-15 Requerimientos Compras

P-AD-004-15 Requerimientos SUM¹³

Procedimientos de Procesos de Evaluación

P-PE-001-15 Selección, Formación y Evaluación de aspirantes a evaluadores del PSC y RMP.

P-PE-002-16 Participación de evaluadores en el proceso del PSC y el RMP.

P-PE-003-16 Evaluación de desempeño de evaluadores.

P-PE-004-16 Logística y desarrollo del taller de formación de evaluadores en prácticas.

P-PE-005-16 Coordinación para el desarrollo de la etapa individual

P-PE-006-16 Logística y programación de reunión de consenso de equipos de evaluadores.

P-PE-007-16 Realización y desarrollo de la visita de evaluación.

P-PE-008-16 Logística y programación de reuniones post-visita y preparación de informes de realimentación.

P-PE-009-16 Logística y desarrollo de reunión de deliberación del Jurado.

Procedimientos Proceso Interno

P-PI-001-16 Logística para el desarrollo de eventos experiencias ganadoras

P-PI-002-15 Logística para la realización de eventos grandes

Cada uno de los anteriores están documentado en un formato especificado por la Oficina, en el cual se detalla: propósito, alcance y que comprenden dichos procedimientos. De la parte del proceso de evaluación el procedimiento P-PE-005-16 “Coordinación para el desarrollo de la etapa individual” no ha sido documentado por la Oficina. A la vez la Oficina no cuenta con procedimientos documentados para el proceso de convocatoria y postulación a los galardones.

¹²Fuente: Oficina Administradora del Premio ES Calidad

¹³ SUM: Salón de Usos Múltiples

3.4.5.2 Identificación de Actividades del Proceso general del RMP

Como parte de los resultados obtenidos de las entrevistas y reuniones de trabajo con los miembros de ES Calidad fue la Identificación de las actividades que realizan, las cuales actualmente son ejecutadas en base a la experiencia obtenida a través de las ediciones de los galardones, es decir que estas no están debidamente documentadas y tampoco se tiene el conocimiento cuales de estas actividades generan valor agregado para la Oficina.

Primeramente, las fases o sub-procesos que conforman el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de ES Calidad son las siguientes:



Ilustración 49: Fases del Proceso del Proceso del RMP
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta un listado de actividades ordenadas cronológicamente según las ejecuta la Oficina Administradora del Premio:

Tabla 35: Lista de actividades realizadas por ES Calidad y los responsables de estas
Fuente: Elaboración propia

LISTA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DEL RMP EN ORDEN CRONOLÓGICO		
Actividad	Descripción	Responsable
CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar cartas de invitación para organizaciones públicas a participar en la siguiente edición de los galardones. 	Actividad que consiste en elaborar la carta de invitación que será enviada a las organizaciones públicas.	Secretario de Gobernabilidad
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar con Correos de El Salvador el envío de las cartas de invitación a las organizaciones. 	Se refiere a arreglar con Correos de El Salvador el envío de las cartas, se debe proporcionar la información correspondiente de las organizaciones a las que se les enviará la carta.	Colaboradora Administrativa de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> Preparar cartas de invitación para envío a Instituciones Públicas. 	Una vez preparada la gestión de envío se preparan las cartas para que estén listas para su envío.	Colaboradora Administrativa de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> Enviar cartas de invitación a organizaciones públicas 	Una vez preparadas las cartas se debe enviar las cartas de invitación a las organizaciones públicas.	Colaboradora Administrativa de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> Revisar los Informes de Postulación en físico y digital. 	Durante la recepción de informes de postulación estos deberán revisarse que los informes (en físico y en digital) cumplan con las especificaciones que	Colaborador Técnico de ES Calidad y Colaboradora Administrativa de ES Calidad

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	estipula ES Calidad, de no ser así, el informe no se recibe y tampoco la cuota por participación.	
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir facturas a las organizaciones por pago de cuota de participación. 	Consiste en proporcionar a las organizaciones que están entregando el informe de postulación la factura en concepto de cuota de participación.	Colaborador Técnico de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Archivar informes de postulación (físico y digital). 	Una vez recibidos los informes de postulación estos deberán archivar en forma ordenada y practica tanto el físico como el digital.	Colaboradora Administrativa de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Codificar los Informes de postulación. 	Como parte del registro de la documentación recibida se deberán codificar los informes.	Colaborador Técnico de ES Calidad
EVALUACION DE INFORMES DE POSTULACION (INDIVIDUAL Y CONSENSO)		
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar Equipos de Evaluadores. 	Si bien es cierto hay dos tipos de evaluaciones (individual y de consenso) desde un inicio se formarán los equipos de evaluadores que participarán en el proceso de evaluación.	Coordinadora de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar Informes de postulación en forma individual a Evaluadores. 	Los informes de postulación recibidos deberán asignarse a cierto evaluador según criterios de asignación de la Oficina.	Coordinadora de ES Calidad

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Revisar Informes de postulación. 	<p>Una vez se han asignados los informes de postulación al evaluador correspondiente, ellos procederán a revisar y evaluar los informes.</p>	<p>Evaluador</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción Informes de Postulación revisados individualmente en digital. 	<p>ES Calidad recibe los informes de postulación ya evaluados y revisados por los evaluadores.</p>	<p>Colaborador Técnico de ES Calidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar Informes de Postulación en Archivo. 	<p>Consiste en separar los informes de postulación según la organización participante.</p>	<p>Colaborador Técnico de ES Calidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Consolidado de comentarios/resultados de la evaluación. 	<p>Se deberá realizar un informe de comentarios como resultados de la evaluación individual.</p>	<p>Colaborador Técnico de ES Calidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunión de apertura de consenso y entregar consolidado de comentarios. 	<p>Se lleva a cabo una reunión en la cual se da la apertura de la evaluación de consenso y se entrega a los equipos de evaluadores el consolidado de comentarios de la evaluación individual.</p>	<p>Coordinadora de ES Calidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar reuniones para evaluación de consenso. 	<p>Consiste en la calendarización de las reuniones de consenso de los equipos de evaluadores.</p>	<p>Evaluadores</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la logística de las Reuniones de evaluación de consenso. 	<p>La Oficina deberá organizar y planear las reuniones de consenso para que puedan llevarse a cabo.</p>	<p>Colaboradora administrativa de ES Calidad</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones de evaluación de consenso. 	Actividad que concierne en llevar a cabo las reuniones de consenso.	Evaluadores
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visita de seguimiento a reuniones. 	Miembros de la Oficina deberán dar seguimiento a las reuniones de los equipos de evaluadores de la evaluación de consenso.	Colaborador Técnico de ES Calidad, Colaboradora administrativa de ES Calidad y Coordinadora de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del Informe de Consenso. 	Consiste en recibir el informe de resultados una vez realizada la evaluación de consenso.	Colaborador Técnico de ES Calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Archivar informe de Consenso (en digital). 	Los informes de Consenso recibido deberán archivar en forma ordenada.	Colaborador Técnico de la Oficina.
VISITA DE EVALUACION		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar plan de visita de evaluación a organizaciones. 	Una vez finalizada la evaluación de consenso se debe realizar un plan de visitas de evaluación para las organizaciones que han pasado para dicha fase.	Evaluadores
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir plan de Visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas. 	Es Calidad recibe el plan de visitas de evaluación y lo revisa.	Coordinadora de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita. 	Se debe informar a las organizaciones que no lograron cumplir con todos los criterios para considerarlas para una visita de evaluación.	Coordinadora de ES Calidad

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación). 	ES Calidad es la encargada de gestionar todos los requerimientos para llevar a cabo las visitas de evaluación.	Colaboradora Administrativa de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas de evaluación. 	Llevar a cabo las visitas de evaluación a las organizaciones seleccionadas.	Evaluadores
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer Informes post-visita (de Realimentación) 	Una vez realizada la visita para evaluación se debe elaborar un informe de realimentación para determinar hallazgos y estipular conclusiones.	Evaluadores
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación) 	Los informes de realimentación deberán ser entregados a los miembros de la Oficina para continuar con el proceso de evaluación.	Coordinadora de ES Calidad y Coordinador Técnico de ES Calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar informes post-visita (de Realimentación) a miembros del Jurado. 	Los informes de postulación deben ser enviados a los miembros del Jurado para que efectúen su evaluación.	Colaboradora Administrativa de ES Calidad
DETERMINACION DE GANADORES		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reunión para deliberación del Jurado. 	ES Calidad es la encargada de gestionar toda la logística para que se lleve a cabo la reunión para que el jurado delibere.	Colaboradora Administrativa de ES Calidad.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar presentación de resultados al Jurado. 	Se debe realizar una presentación de las evaluaciones realizadas a los miembros del jurado.	Coordinadora de ES Calidad y Colaborador Técnico de la Oficina.
<ul style="list-style-type: none"> • Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores. 	El jurado determina quienes son los ganadores de la edición en curso y quedaran plasmados en un Acta de ganadores.	Jurado
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar invitaciones para ceremonia de premiación. 	Consiste en invitar a las organizaciones para que formen parte de la ceremonia de premiación,	Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
CEREMONIA DE PREMIACION		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ceremonia de premiación. 	Esta actividad se refiere en llevar a cabo la ceremonia de premiación.	Colaborador Técnico de ES Calidad, Colaboradora administrativa de ES Calidad y Coordinadora de ES Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Anunciar ganadores de los galardones. 	Indicar quienes son los ganadores de los galardones por los que se está compitiendo.	Coordinadora de ES Calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de bases de postulación. 	Consiste en invitar verbalmente a las organizaciones a participar en la próxima edición de los galardones, y se da el lanzamiento de las bases de postulación de la siguiente edición.	Sub-secretario de Gobernabilidad.

3.4.6 Descripción de los Procesos de ES Calidad con sus Actividades.

Una vez listadas todas las actividades realizadas actualmente dentro del proceso del RMP de ES Calidad, estas deben agruparse en las fases o sub-procesos a los cuales forman parte. Por lo tanto, como la recolección de la información involucra particularmente el tema del análisis del proceso, se utilizará el siguiente formato de Lista de Chequeo (Checklist).

Debido a la naturaleza de la información recolectada, no será necesario realizar tabulaciones o comparaciones, lo que se busca es visualizar la manera en la cual el proceso del RMP fluye dentro de ES Calidad y cómo este se ejecuta en función de la perspectiva del enfoque al cliente.

Tabla 36: Checklist para la Identificación de procesos
Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD		
Fecha de realización:		Entrevistado:
Realizado por:		
Objetivo:		
EJECUCION DE LA FASE		
Nombre de la Fase:		
Objetivo Principal:		
Responsables de las Actividades:		
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS		
ENTRADA	PROCESO/ACTIVIDADES	SALIDAS
Especificar la o entradas para este proceso	<u>Nombre del Proceso</u> Actividades del Proceso	Especificar la o las salidas del proceso
Procedimientos relacionados:	Detallar si existen procedimientos documentados con relación al proceso especificado.	
Problemas/Hallazgos Identificados:		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

A continuación, se da inicio con la descripción de las fases con las respectivas actividades que forman parte de estos, al mismo tiempo se podrá visualizar las entradas y salidas de estas fases o sub-procesos.

Tabla 37: Resultados de las entrevistas de recolección de información de procesos, proceso de Convocatoria y Postulación

Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD		
Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado: Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado	
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.	
EJECUCION DE LA FASE		
Nombre de la Fase:	Convocatoria y Postulación	
Objetivo Principal:	Invitar abiertamente a las Organizaciones públicas y privadas a participar en la próxima edición del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, así mismo, para que puedan participar en los talleres a gestores.	
Responsables de las Actividades:	Secretario de Gobernabilidad y Colaboradora Administrativa de ES Calidad	
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS		
ENTRADA	FASE/ ACTIVIDADES	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo Anual (POA). • Lanzamiento de bases para postulación. 	<p style="text-align: center;"><u>Convocatoria y Postulación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar carta de invitación a las organizaciones públicas a participar en la siguiente edición de los galardones. • Gestionar con Correos de El Salvador el envío de las cartas de invitación a las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Postulación al RMP.

	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar cartas de invitación para envío a Instituciones Públicas. • Enviar cartas de invitación a las organizaciones públicas. • Invitar a organizaciones públicas a talleres de Gestores a través de Notas. • Revisar los Informes de Postulación en físico y digital. • Emitir facturas a las organizaciones por pago de cuota de participación. • Archivar informes de postulación (físico y digital). • Codificar los Informes de postulación. 	
<p>Procedimientos relacionados:</p>	<p>No hay</p>	
<p>Problemas/Hallazgos Identificados:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento a las organizaciones privadas para invitarlas a participar en los galardones ya que solamente a las instituciones públicas se invita formalmente a través de una carta. • No existen procedimientos documentados para el proceso de Convocatoria y Postulación. • Las organizaciones no logran identificar si sus proyectos son una buena práctica. • Falta de Seguimiento a las organizaciones una vez se ha enviado las cartas de invitación. 	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 38: Resultados de las entrevistas de recolección de información de procesos, Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)

Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD			
Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado:	Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado		
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.		
EJECUCION DE LA FASE			
Nombre de la Fase:	Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)		
Objetivo Principal:	Realizar la evaluación individual con base a la guía de puntuación establecida para cada criterio, para que posteriormente se pueda proceder a evaluar conjuntamente en equipos de trabajo, llegando a un consenso de la evaluación y reflejar los resultados en un informe.		
Responsables de las Actividades:	Coordinadora de ES Calidad, Colaboradora Administrativa, Colaborador Técnico de ES Calidad y Evaluadores.		
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS			
ENTRADA	FASE/ ACTIVIDADES	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Informes de postulación al RMP • Cuota de Participación. 	<p style="text-align: center;"><u>Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)</u></p> <p style="text-align: center;"><u>EVALUACION INDIVIDUAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar Equipos de Evaluadores. • Asignar Informes de postulación en forma individual a Evaluadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de resultados/comentarios por cada criterio evaluados según guía de puntuación de las bases para postulación. • Informe de Consenso • Organizaciones por visitar para evaluación. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar Informes de postulación. • Recepción Informes de Postulación revisados individualmente en digital. • Clasificar Informes de Postulación en Archivo. • Realizar Consolidado de comentarios/resultados de la evaluación. <p><u>EVALUACION DE CONSENSO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunión de apertura de consenso y entregar consolidado de comentarios. • Planificar reuniones para evaluación de consenso. • Gestionar las Reuniones de evaluación de consenso. • Realizar reuniones de evaluación de consenso. • Realizar visita de seguimiento a reuniones. • Recepción del Informe de Consenso. • Archivar informe de Consenso (en digital). 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones no seleccionadas para visita de evaluación.
<p>Procedimientos relacionados:</p>	<p>P-PE-002-16 Participación de evaluadores en el proceso del PSC y el RMP.</p> <p>P-PE-006-16 Logística y programación de reunión de consenso de equipos de evaluadores.</p>	
<p>Problemas/Hallazgos Identificados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe otras alternativas de recepción de los informes de postulación, la única manera de entrega es en forma presencial. 	

	<ul style="list-style-type: none">• No existe procedimiento documentados para la parte de la evaluación individual.• Se cuenta con profesionales muy preparados para este proceso de evaluación.
--	---

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 39: Resultado de las entrevistas de recolección de información de procesos, proceso de Visita de Evaluación

Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD			
Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado:	Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado		
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.		
EJECUCION DE LA FASE			
Nombre de la Fase:	Visita de Evaluación		
Objetivo Principal:	Realizar las visitas de evaluación a las organizaciones seleccionadas para comprobar con evidencias de lo expuesto en los Informes de Postulación.		
Responsables de las Actividades:	Evaluadores, Coordinadora de ES Calidad y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.		
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS			
ENTRADA	FASE/ACTIVIDADES	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones por visitar para evaluación. 	<p style="text-align: center;"><u>Visita de Evaluación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar plan de visita de evaluación a organizaciones. • Recibir plan de visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas • Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita. • Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Post-visita (Realimentación). 	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas de evaluación. • Hacer Informes post-visita (de realimentación) • Recepción y Revisión de Informes post-visita (Realimentación). • Enviar informes post-visita (Realimentación) a miembros del Jurado. 	
<p>Procedimientos relacionados:</p>	<p>P-PE-007-16 Realización y desarrollo de la visita de evaluación. P-PE-008-16 Logística y programación de reuniones post-visita y preparación de informes de realimentación.</p>	
<p>Problemas/Hallazgos Identificados:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones después de la visita de evaluación que no logran pasar esta fase no obtienen seguimiento por parte de ES Calidad solamente se les entrega un Informe de realimentación. • Este proceso cuenta con procedimientos documentados 	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 40: Resultados de entrevistas de recolección de información de procesos, proceso Determinación de Ganadores

Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD			
Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado:	Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado		
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.		
EJECUCION DE LA FASE			
Nombre de la Fase:	Determinación de Ganadores		
Objetivo Principal:	Identificar a los ganadores, a través de un análisis exhaustivo de los resultados proporcionados por los Evaluadores.		
Responsables de las Actividades:	Jurado, Coordinadora de ES Calidad y Colaborador Técnico de ES Calidad.		
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS			
ENTRADA	FASE/ACTIVIDADES	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> Informe Post-visita (Realimentación). 	<p><u>Determinación de Ganadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Organizar reunión para deliberación del Jurado. Realizar presentación de resultados a Jurado. Deliberación y declaración de ganadores, levantar acta de ganadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones Ganadoras del RMP y de PSC 	
Procedimientos relacionados:	P-PE-009-16 Logística y desarrollo de reunión de deliberación del Jurado.		
Problemas/Hallazgos Identificados:	ES Calidad cuenta con un Jurado de categoría muy alta ya que son íconos empresariales a nivel de país, los cuales conocen		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	mucho de temas de calidad, mejora continua, etc., y con una visión de negocios muy amplia y completa.
--	---

Tabla 41: Resultados de entrevistas de recolección de información de procesos, proceso de Ceremonia de Premiación

Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD

Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado:	Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado		
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.		

EJECUCION DE LOS PROCESOS

Nombre de la Fase:	Ceremonia de Premiación
Objetivo Principal:	Reconocer a través de las Preseas del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y el Premio Salvadoreño a la Calidad, los proyectos merecedores de ser buenas prácticas y la buena gestión de las organizaciones.
Responsables de las Actividades:	Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico, Colaboradora administrativa de ES Calidad y Sub-Secretario de Gobernabilidad.

VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS

ENTRADA	FASE/ACTIVIDADES	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones Ganadoras del RMP y de PSC. 	<p><u>Ceremonia de Premiación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar invitaciones para ceremonia de premiación. • Planificar agenda a desarrollar en ceremonia de premiación. • Realizar ceremonia de premiación. • Anunciar ganadores de los galardones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mérito para las organizaciones proporcionado a través de las Preseas del RMP y del PSC. • Anuncio de la próxima edición del PSC y del RMP para que las

	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de bases de postulación. 	organizaciones puedan participar.
Procedimientos relacionados:	P-PI-002-15 Logística para la realización de eventos grandes P-AD-004-15 Requerimientos SUM (Salón de Usos Múltiples)	
Problemas/Hallazgos Identificados:	<ul style="list-style-type: none"> La ceremonia de premiación no es lo suficientemente difundida en medios de comunicación masivos para que pueda ser reconocida. El premio es entregado por el Secretario de Gobernabilidad lo que hace más formal la ceremonia de premiación. 	

3.4.6.1 Diagramas de Flujo de las Fases del Proceso del RMP

Para lograr tener una mejor visualización e interpretación de todas las actividades que conformar el proceso de ES Calidad, es necesario plasmarlas en diagramas de flujo, por lo tanto, a continuación, se muestran los diagramas correspondientes para cada fase/sub-proceso del proceso del RMP.

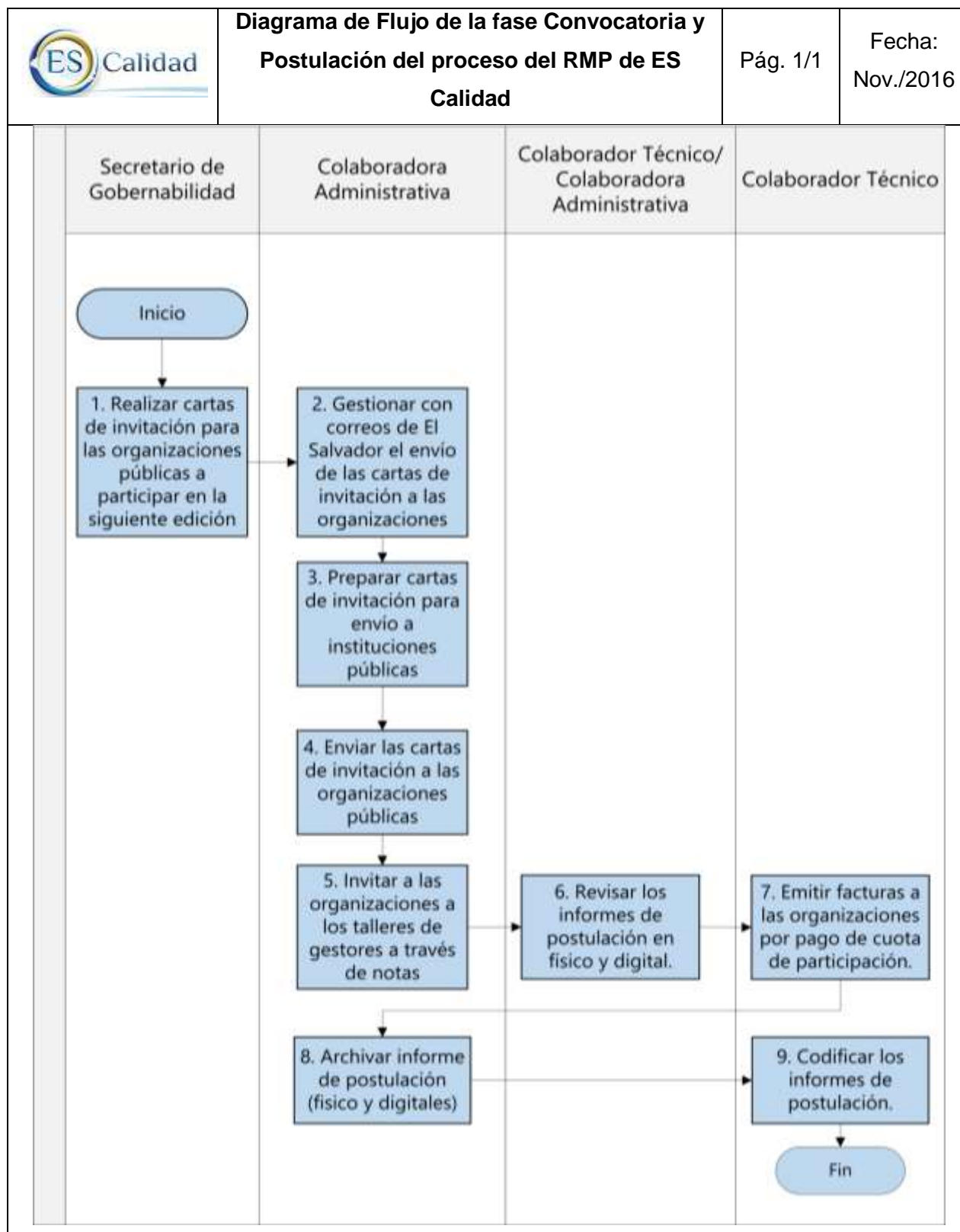


Ilustración 50: Diagrama de Flujo, Fase Convocatoria y Postulación

Fuente: Elaboración Propia

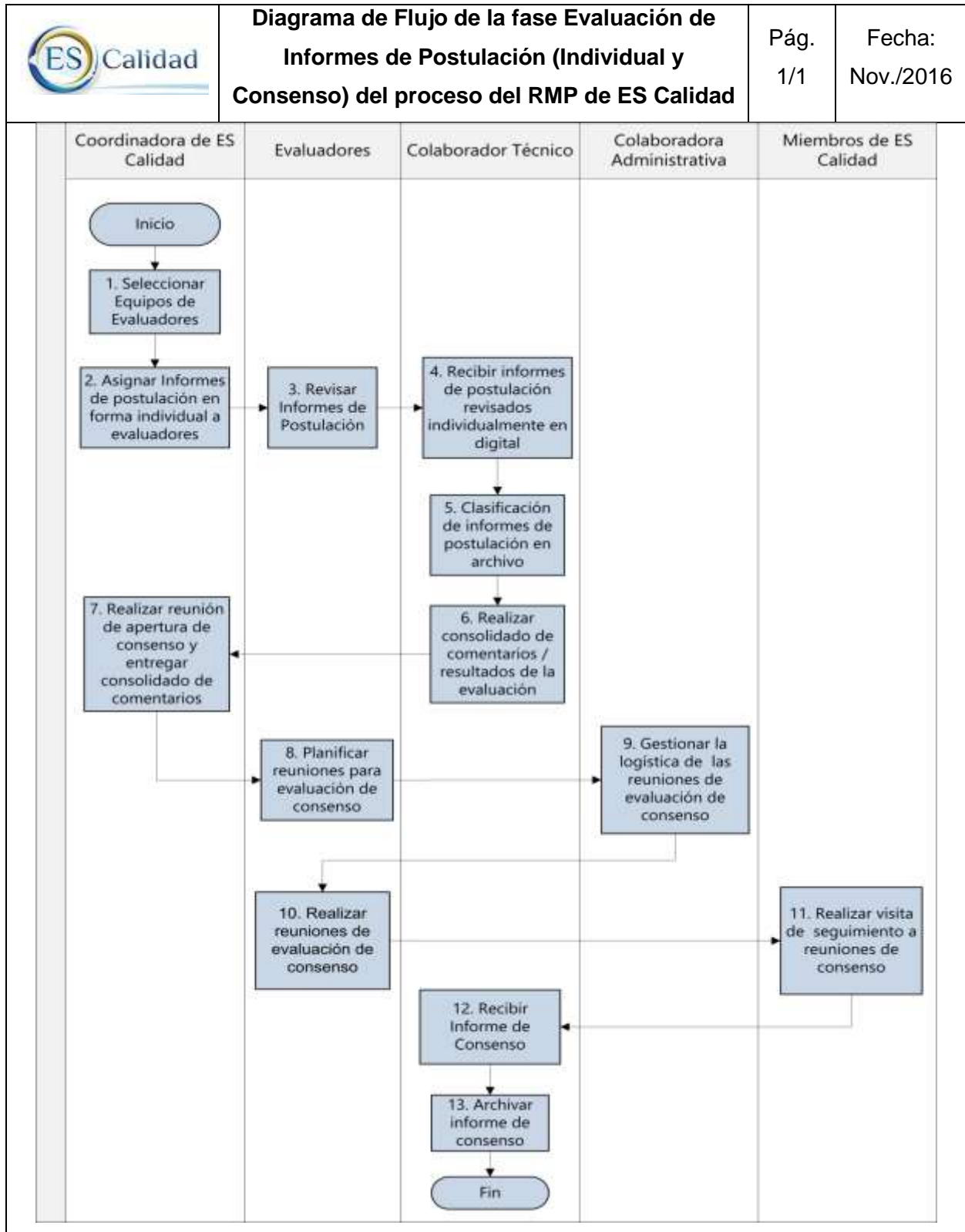


Ilustración 51: Diagrama de flujo, fase de Evaluación de informes de postulación (Individual y Consenso)

Fuente: Elaboración Propia

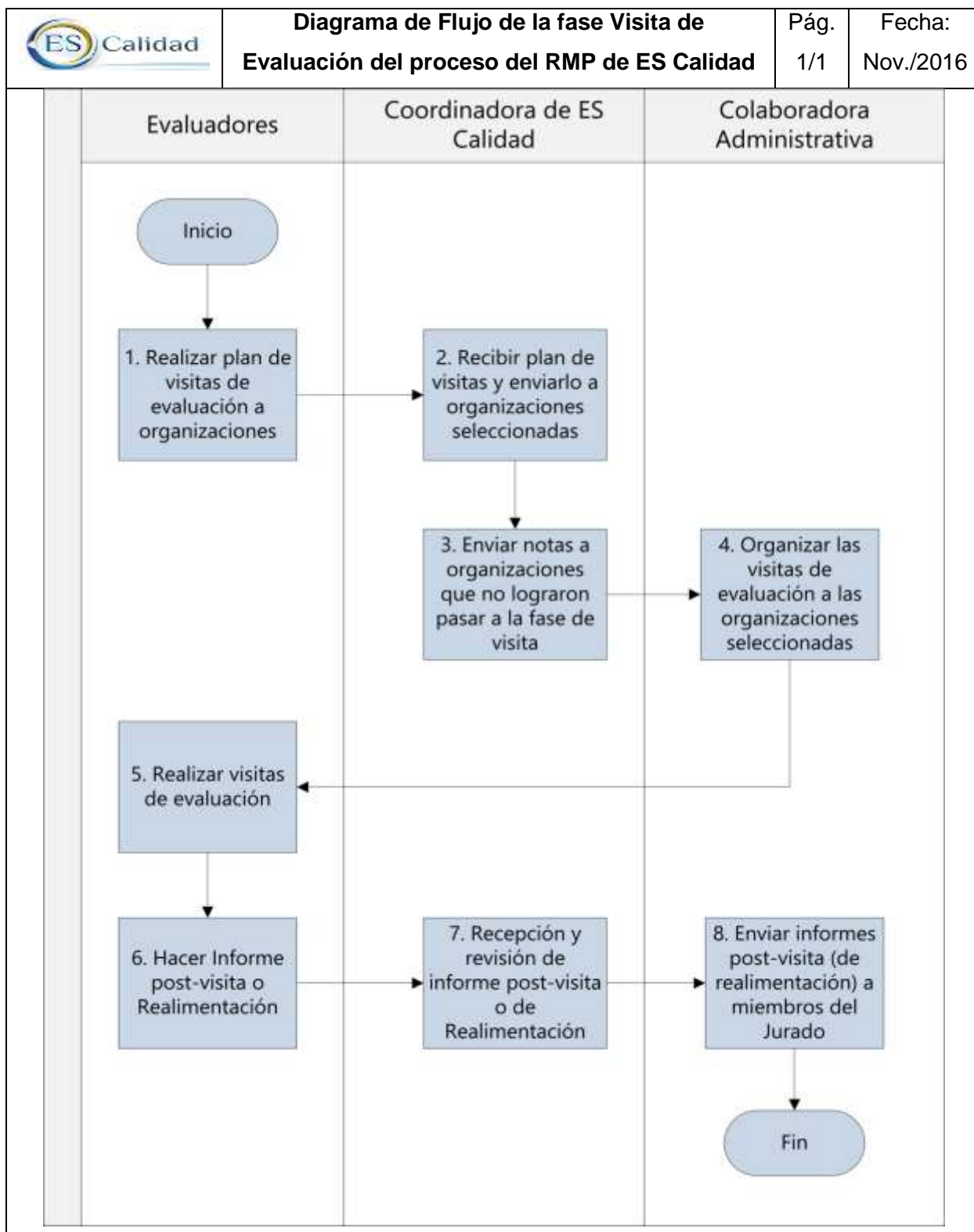


Ilustración 52: Diagrama de flujo, fase visita de evaluación
Fuente: Elaboración Propia

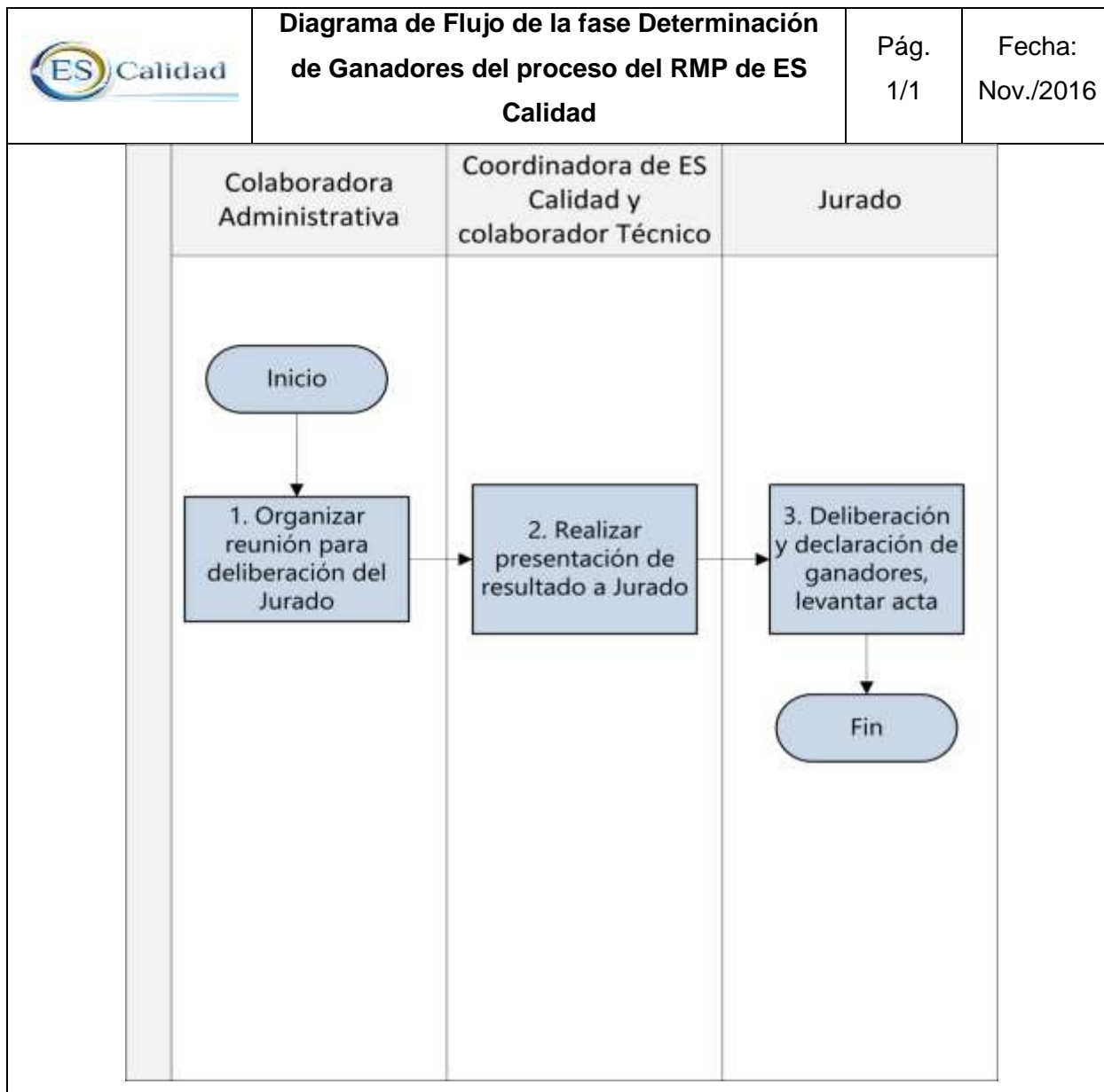


Ilustración 53: Diagrama de flujo, fase determinación de ganadores

Fuente: Elaboración Propia

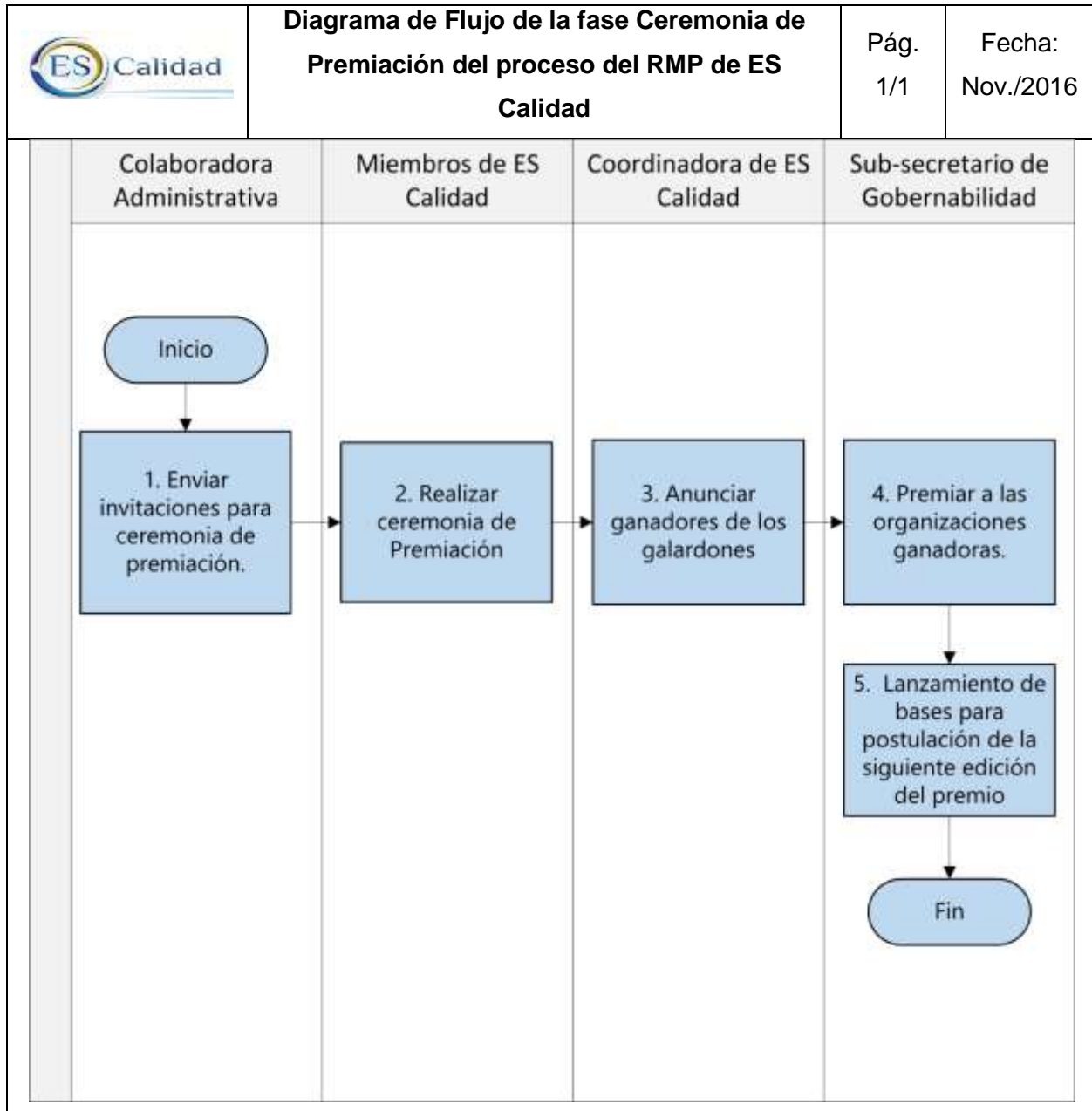


Ilustración 54: Diagrama de flujo, fase ceremonia de premiación

Fuente: Elaboración Propia

3.4.6.2 Análisis de las Actividades del Proceso del RMP

A través de la visualización de las actividades en los diagramas de flujo de cada una de las fases, es posible identificar que dentro del flujo de las actividades en ciertas fases se pueda dar lo siguiente:

- Actividades faltantes
- Fusión de actividades

Vista de manera gráfica tenemos lo siguiente:

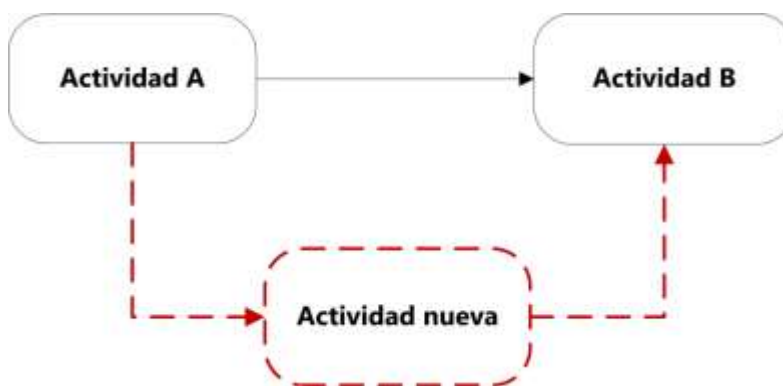


Ilustración 55: Vista en forma diagramática en cuanto a actividades faltantes
Fuente: Elaboración Propia

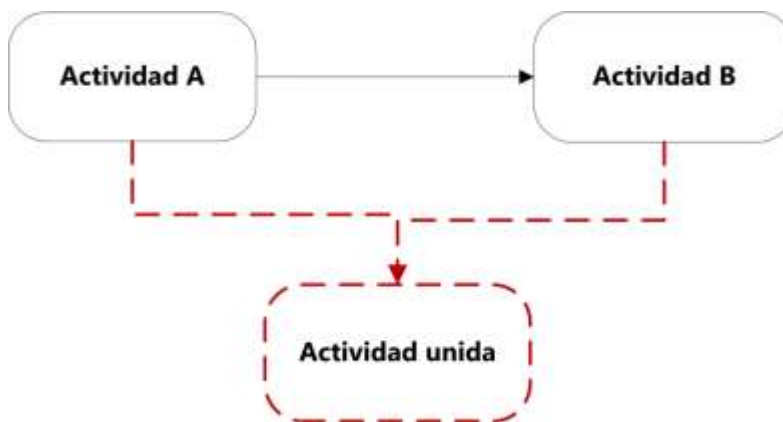


Ilustración 56: Vista en forma diagramática en cuanto a fusión de actividades
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 42: Análisis y secuencia de Actividades

Fase I Convocatoria y Postulación	
Secuencia de Actividades	<pre> graph TD A[1. Realizar cartas de invitación para organizaciones públicas a participar en la siguiente edición de los galardones.] --> B[2. Gestionar con Correos de El Salvador el envío de las cartas de invitación a las organizaciones.] B --> C[3. Preparar cartas de invitación para envío a Instituciones Públicas.] C --> D[4. Enviar cartas de invitación a organizaciones públicas.] D --> E[5. Invitar a las organizaciones públicas a los talleres de gestores a través de notas.] E --> F[6. Revisar los Informes de Postulación en físico y digital.] F --> G[7. Emitir facturas a las organizaciones por pago de cuota de participación.] G --> H[8. Archivar informes de postulación (físico y digital).] H --> I[9. Codificar los Informes de postulación.] </pre>
Análisis de Actividades	<p>De la Actividad 3 a la Actividad 4, se identifica que los esfuerzos de convocatoria se realizan a través de cartas oficiales para ORGANIZACIONES PUBLICAS, por lo que es necesario que se incluyan actividades que busque invitar a las organizaciones públicas por la naturaleza del premio.</p> <p>De Actividad 5 a actividad 6, se logra identificar que es necesario tomar en cuenta actividades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invitar a los talleres de gestores a las organizaciones privadas, al mismo tiempo una vez invitadas las organizaciones • Dar seguimiento a las organizaciones para que estas puedan adaptar sus proyectos al modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (Bases para postulación). • Evaluar actividades que contemplen nuevos canales de entrega de los informes de postulación que faciliten el proceso y lo hagan más ameno.

	De Actividad 8 a Actividad 9, puede realizarse la acción de unión de actividades en el siguiente orden primero “codificar los informes de postulación” y posteriormente “archivarlos en físico y digital”.
Fase II	Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)
Secuencia de Actividades	<pre> graph TD A[1. Seleccionar Equipos de Evaluadores.] --> B[2. Asignar Informes de postulación en forma individual a Evaluadores.] B --> C[3. Revisar Informes de postulación.] C --> D[4. Recibir Informes de Postulación revisados individualmente en digital.] D --> E[5. Clasificar Informes de Postulación en Archivo.] E --> F[6. Realizar Consolidado de comentarios/resultados de la evaluación.] F --> G[7. Realizar reunión de apertura de consenso y entregar consolidados de comentarios.] G --> H[8. Planificar reuniones para evaluación de consenso.] H --> I[9. Gestionar la logística de las Reuniones de evaluación de consenso.] I --> J[10. Realizar reuniones de evaluación de consenso.] J --> K[11. Realizar visita de seguimiento a reuniones.] K --> L[12. Recepción del Informe de Consenso.] L --> M[13. Archivar informe de Consenso (en digital).] </pre>
Análisis de Actividades	De Actividad 3 a Actividad 4, se identifica que los evaluadores revisan los informes de postulación y realizan la evaluación individual en base a la guía de puntuación de las bases para postulación, sin embargo al finalizar la revisión se debería recibir los informes de postulación revisados y también un reporte o informe de los resultados obtenidos de la evaluación individual de cada evaluador, si bien es cierto pueda que exista actualmente pero no se refleja en las actividades realizadas para esta fase.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<p>De Actividad 11 a Actividad 12, se analiza poder incorporar una actividad que muestre la elaboración del Informe de Consenso, la cual pueda que se realiza actualmente pero no se refleja en las actividades de esta fase.</p> <p>Para las actividades 12 y 13 puede realizarse la acción de unión.</p>
Fase III	Visita de Evaluación
Secuencia de Actividades	<pre> graph TD A[1. Realizar plan de visita de evaluación a organizaciones.] --> B[2. Recibir plan de Visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas.] B --> C[3. Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita.] C --> D[4. Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación).] D --> E[5. Realizar visitas de evaluación.] E --> F[6. Hacer Informes post-visita (de Realimentación).] F --> G[7. Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación).] G --> H[8. Enviar informes post-visita (de Realimentación) a miembros del Jurado.] </pre>
Análisis de Actividades	<p>De Actividad 3 a Actividad 4, se identifica que se le informa a las organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita de evaluación que han salido del proceso, sin embargo debe considerarse también incluir las actividades que detallen la elaboración de los informes de realimentación para las organizaciones NO seleccionadas para la visita de evaluación y el envío de dichos informes, también resulta conveniente el seguimiento a estas organizaciones para que un futuro puedan postularse nuevamente.</p>
Fase IV	Determinación de Ganadores

<p>Secuencia de Actividades</p>	<pre> graph TD A[1. Organizar reunión para deliberación del Jurado.] --> B[2. Realizar presentación de resultados al Jurado.] B --> C[3. Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores.] </pre>
<p>Análisis de Actividades</p>	<p>De Actividad 1 a Actividad 2, se puede considerar incluir una actividad como que el jurado revise los informes post-visita o de realimentación antes que reciban la presentación de los resultados.</p>
<p>Fase V</p>	<p>Ceremonia de Premiación</p>
<p>Secuencia de Actividades</p>	<pre> graph TD A[1. Enviar invitaciones para ceremonia de premiación.] --> B[2. Realizar ceremonia de premiación.] B --> C[3. Anunciar ganadores de los galardones.] C --> D[4. Premiar a las organizaciones ganadoras.] D --> E[5. Lanzamiento de bases de postulación.] </pre>
<p>Análisis de Actividades</p>	<p>Se identifica dentro de esta fase que no se muestran las actividades como, por ejemplo: “preparar las invitaciones a la ceremonia de premiación”, y “la elaboración de la agenda a desarrollará durante la ceremonia de premiación”.</p>

3.4.6.3 Análisis de la Matriz de Valor agregado al proceso del RMP de ES Calidad

Según el artículo Herramientas de análisis y mejora de procesos de la Secretaría de la Función Pública de México (Mejora de Procesos, 2008), la Matriz de valor agregado es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor, pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor, pero No es necesaria.
- No agrega valor y No es necesaria.

		AGREGA VALOR	
		SÍ	NO
NECESARIA	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

Ilustración 57: Matriz de Valor Agregado

Fuente: Herramientas de análisis y mejora de procesos, Secretaría de la Función Pública

Para el presente estudio se realiza el análisis de valor agregado a las actividades de las fases del proceso del RMP las cuales a su vez son los Procesos claves, ya que constituyen la columna vertebral de la Oficina y son los que directa o indirectamente tienen contacto con el cliente al momento de ejecutar el servicio que brinda ES Calidad.

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso, se utilizar las interrogantes planteadas en el siguiente diagrama expuesto en el artículo Herramientas de análisis y mejora de procesos de la Secretaría de la Función Pública de México, (Mejora de Procesos, 2008)¹⁴

¹⁴ Fuente: Herramientas para el análisis y mejora de procesos, Secretaría de la función pública, México

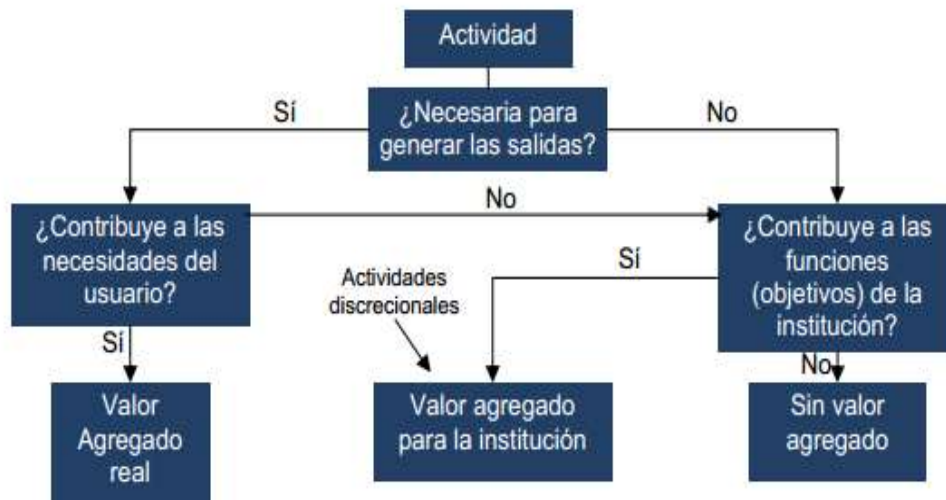


Ilustración 58: Diagrama de análisis de actividades

Fuente: Herramientas de análisis y mejora de procesos, Secretaría de la Función Pública

FASE I: CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN

Actividad uno: Fase Convocatoria y Postulación

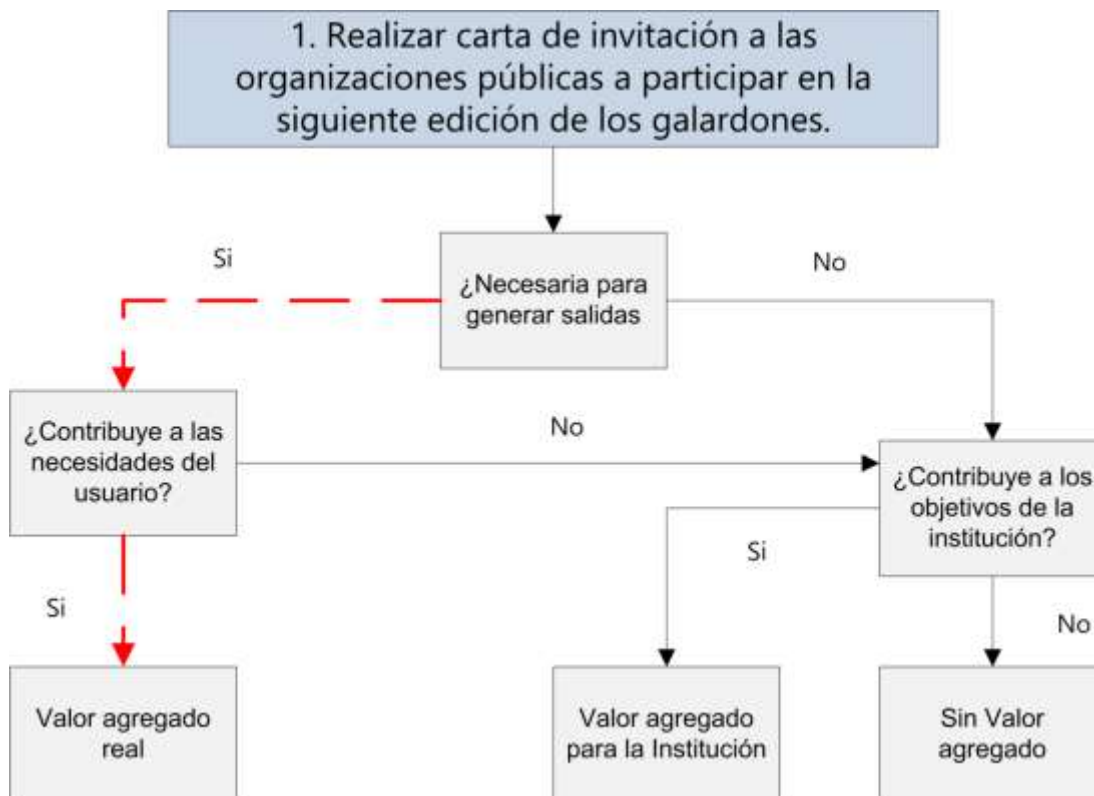


Ilustración 59: Actividad uno de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 43: Matriz de VA para actividad 1

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
1. Realizar carta de invitación a las organizaciones públicas a participar en la siguiente edición de los galardones.	N		SI	NO
	E	SI	X Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	C			
	E			
S				
A				
R	NO			
I				
A				

Actividad dos: Fase Convocatoria y Postulación

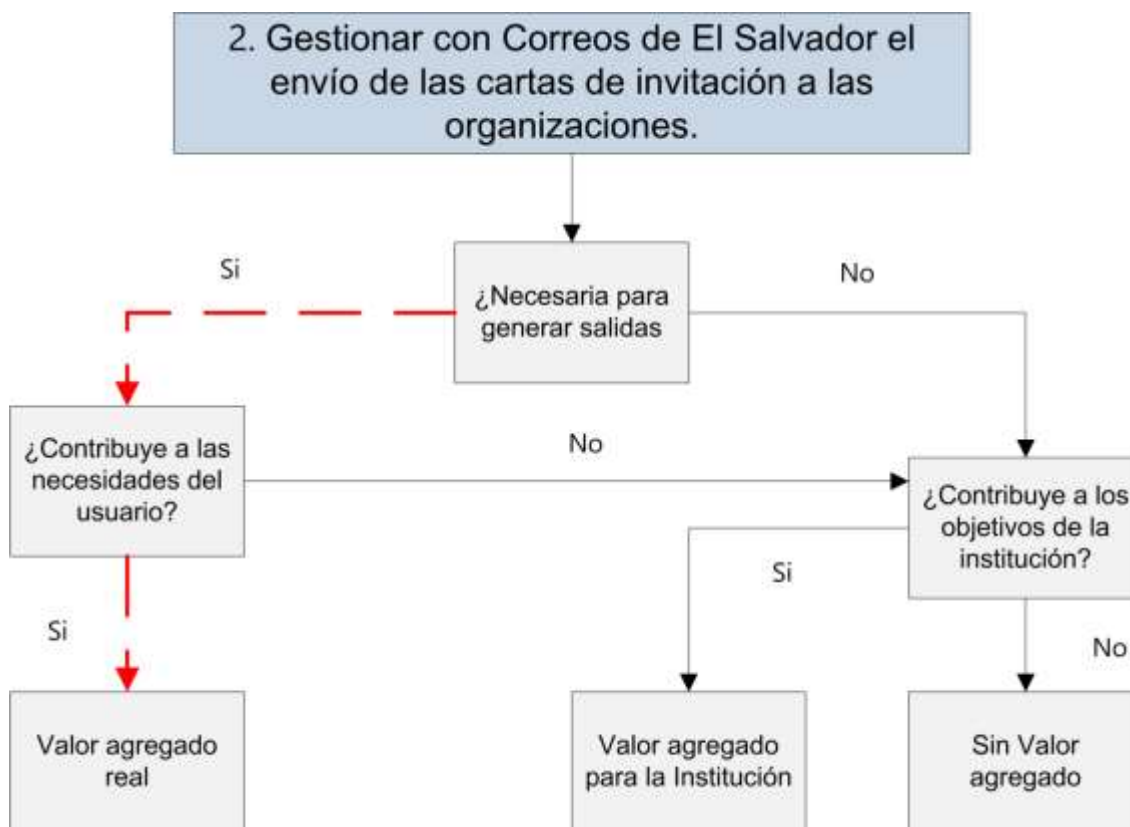


Ilustración 60 Actividad dos de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 44: Matriz de VA para actividad 2

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
2. Gestionar con Correos de El Salvador el envío de las cartas de invitación a las organizaciones.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad tres: Fase Convocatoria y Postulación

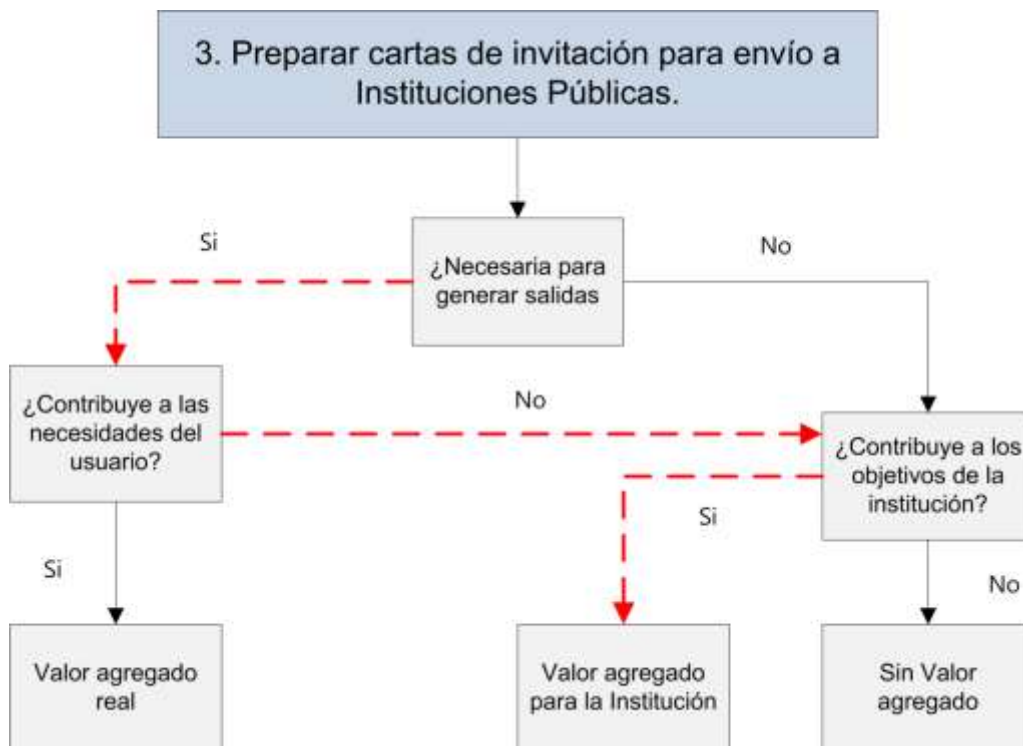


Ilustración 61: Actividad tres de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 45: Matriz de VA para actividad 3

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
3. Preparar cartas de invitación para envío a Instituciones Públicas.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado para la institución	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad cuatro: Fase Convocatoria y Postulación

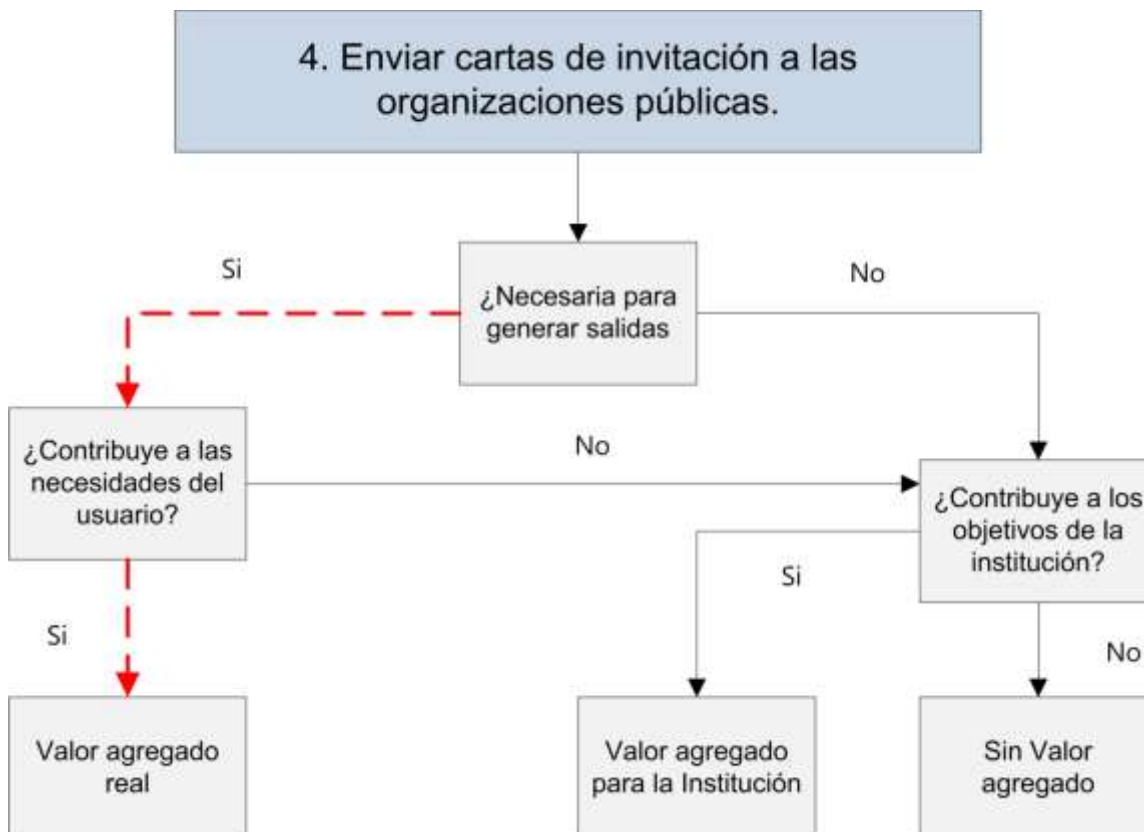


Ilustración 62: Actividad cuatro de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 46: Matriz de VA para actividad 4

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
4. Enviar cartas de invitación a las organizaciones públicas	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	E			
	S			
	A			
	R	NO		
	I			
	A			

Actividad cinco: Fase Convocatoria y Postulación

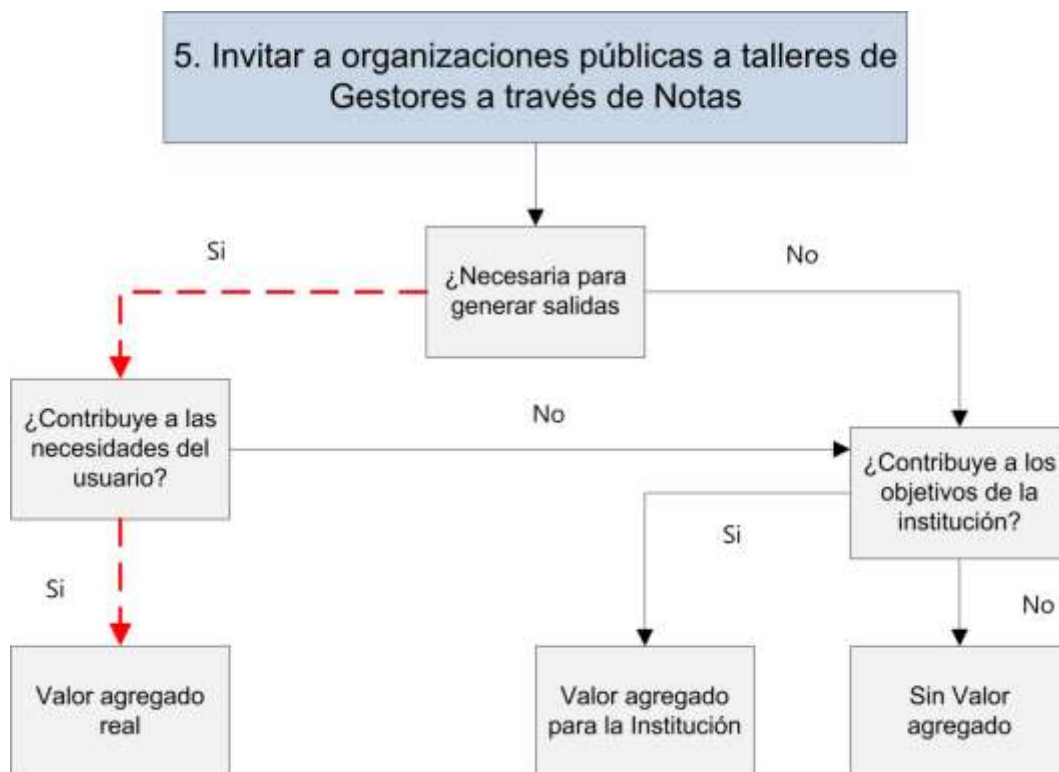


Ilustración 63: Actividad cinco de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 47: Matriz de VA para actividad 5

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
5. Invitar a organizaciones públicas a talleres de Gestores a través de Notas		SI	SI	NO
N E C E S A R I A	SI	X	Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	NO			

Actividad seis: Fase Convocatoria y Postulación

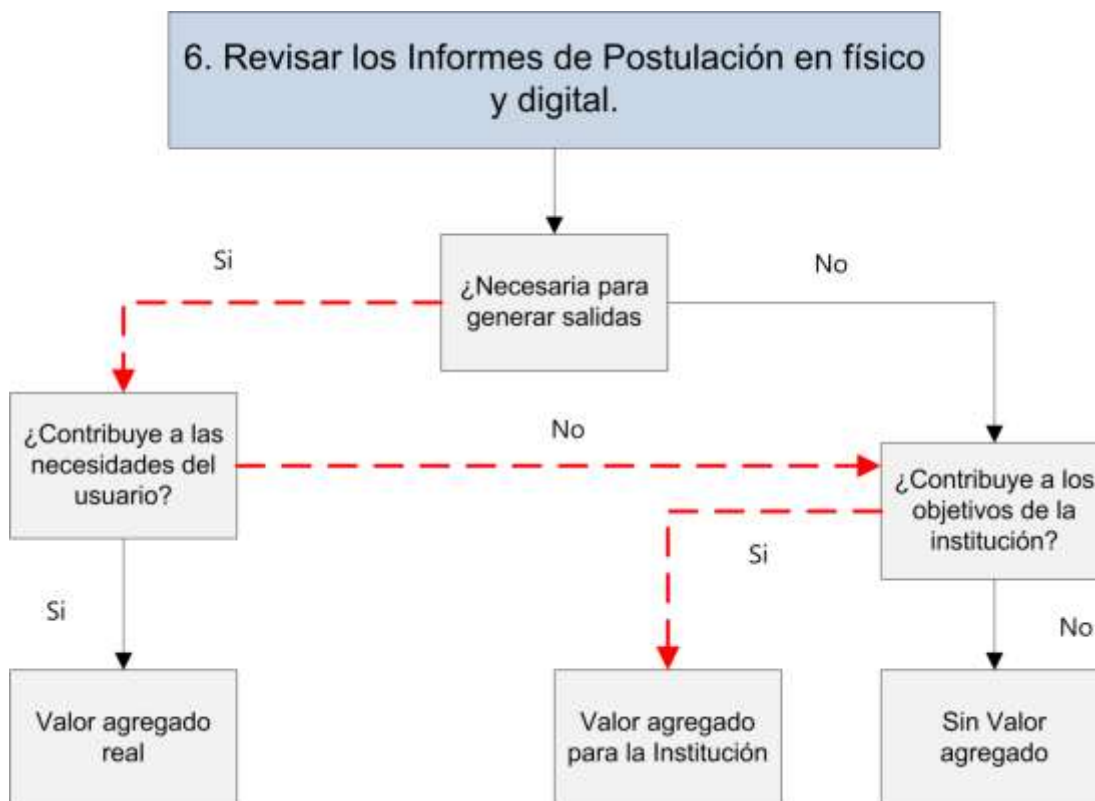


Ilustración 64: Actividad seis de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 48: Matriz de VA para actividad 6

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
6. Revisar los Informes de Postulación en físico y digital.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado para la institución	
	E			
	S			

A R I A	NO		
------------------	----	--	--

Actividad siete: Fase Convocatoria y Postulación

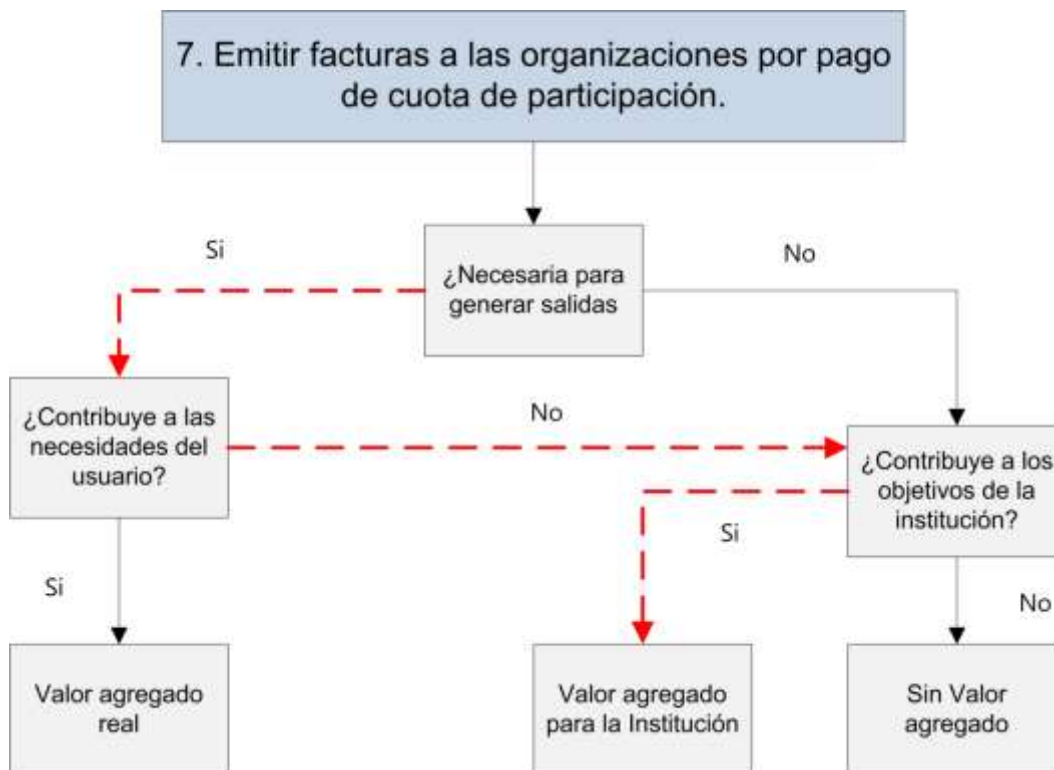


Ilustración 65: Actividad siete de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 49: Matriz de VA para actividad 7

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR	
		SI	NO
7. Emitir facturas a las organizaciones por pago de	N		
	E C E S	SI	X Genera valor agregado para la institución

cuota de participación.	A	NO		
	R			
	I			
	A			

Actividad ocho: Fase Convocatoria y Postulación

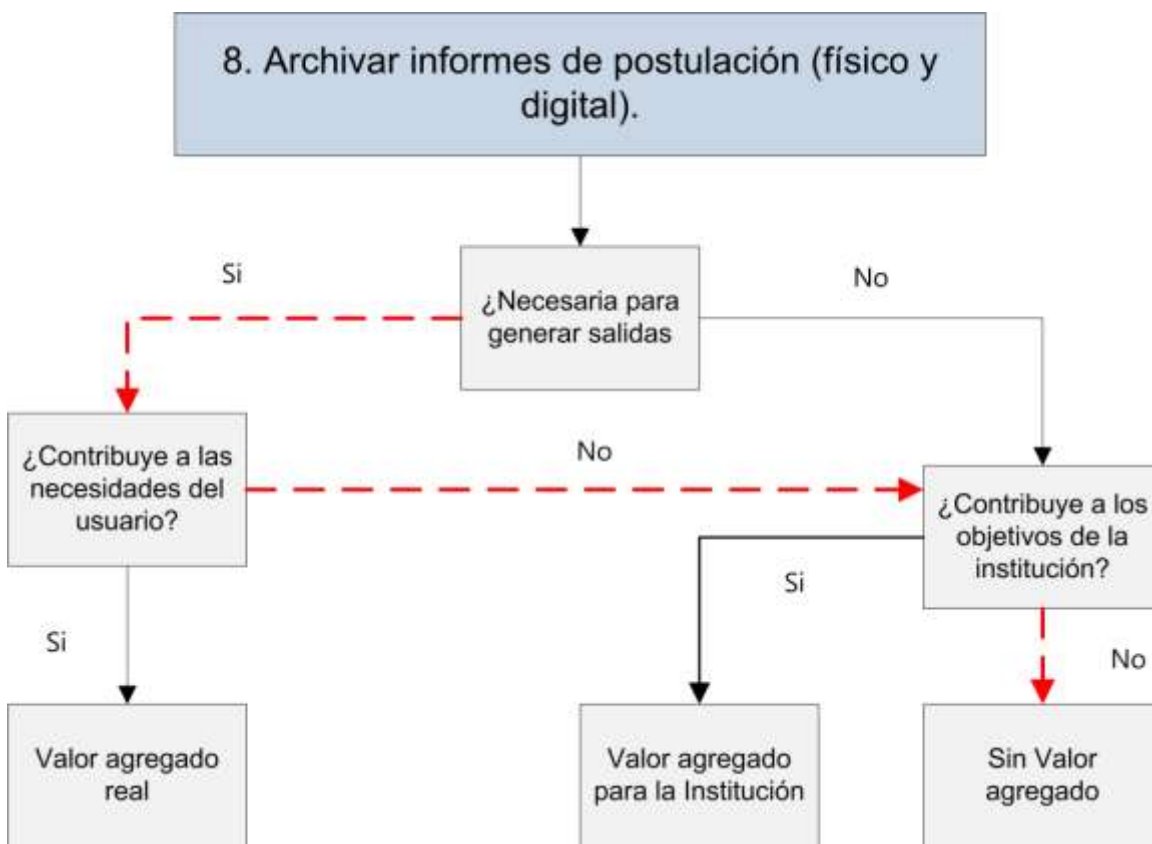


Ilustración 66: Actividad ocho de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 50: Matriz de VA para actividad 8

ACTIVIDAD	AGREGA VALOR	
	SI	NO

8. Archivar informes de postulación (físico y digital).	N E C E S A R I A	SI		X Necesaria pero no genera valor.
		NO		

Actividad nueve: Fase Convocatoria y Postulación

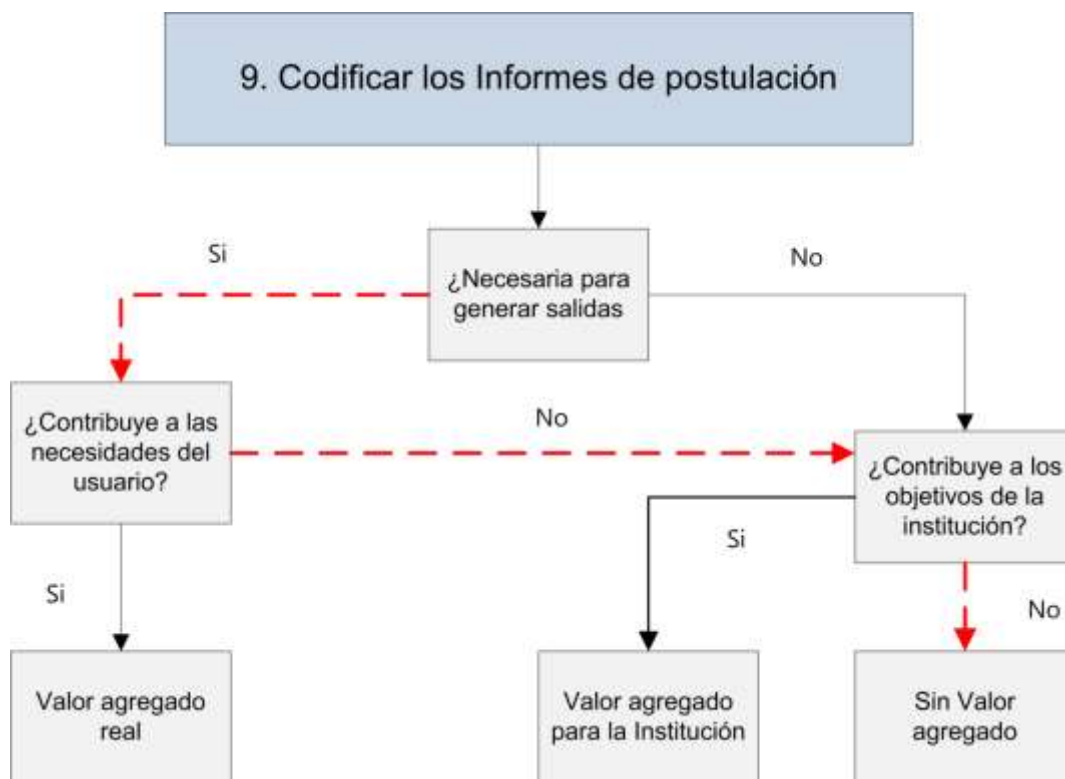


Ilustración 67: Actividad nueve de la Fase I

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Convocatoria y Postulación:

Tabla 51: Matriz de VA para actividad 9

ACTIVIDAD	AGREGA VALOR
-----------	--------------

9. Codificar los Informes de postulación	N E C E S A R I A	SI	NO
		NO	X Necesaria pero no genera valor.

FASE II: EVALUACION DE INFORMES DE POSTULACION (INDIVIDUAL Y CONSENSO)

Actividad uno: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación Individual**)

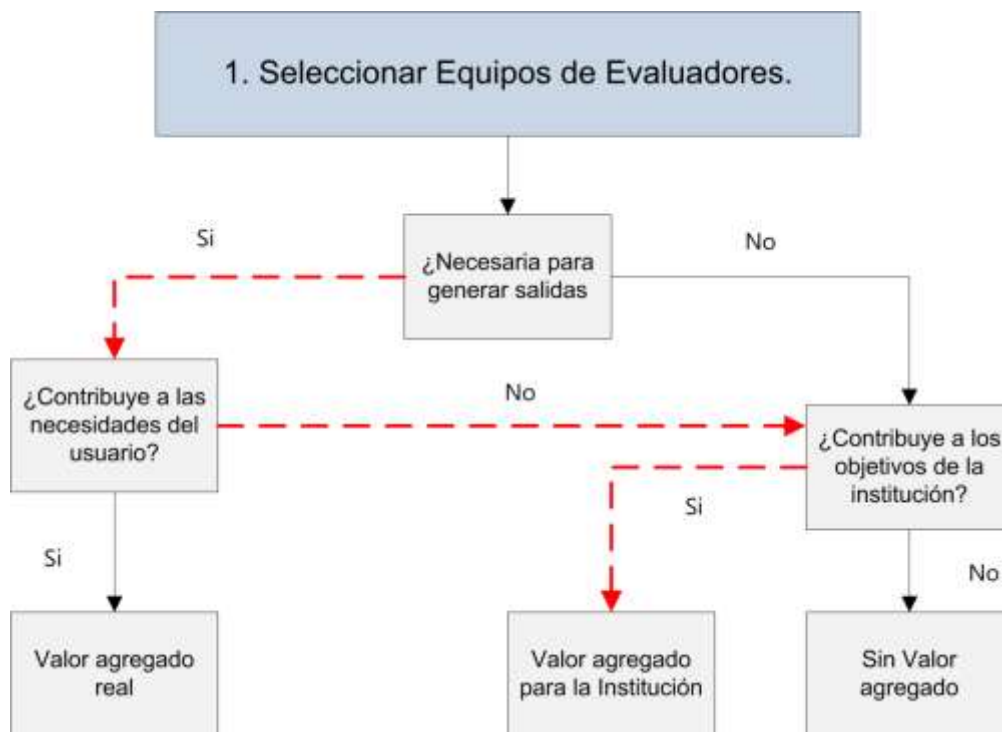


Ilustración 68: Actividad uno de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 52: Matriz de VA para actividad 1 fase II

ACTIVIDAD	AGREGA VALOR
-----------	--------------

1. Seleccionar Equipos de Evaluadores.	N	SI	NO
	E	SI	X
C	E	S	NO
<p>Genera valor agregado para la institución</p>			

Actividad dos: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación Individual**)

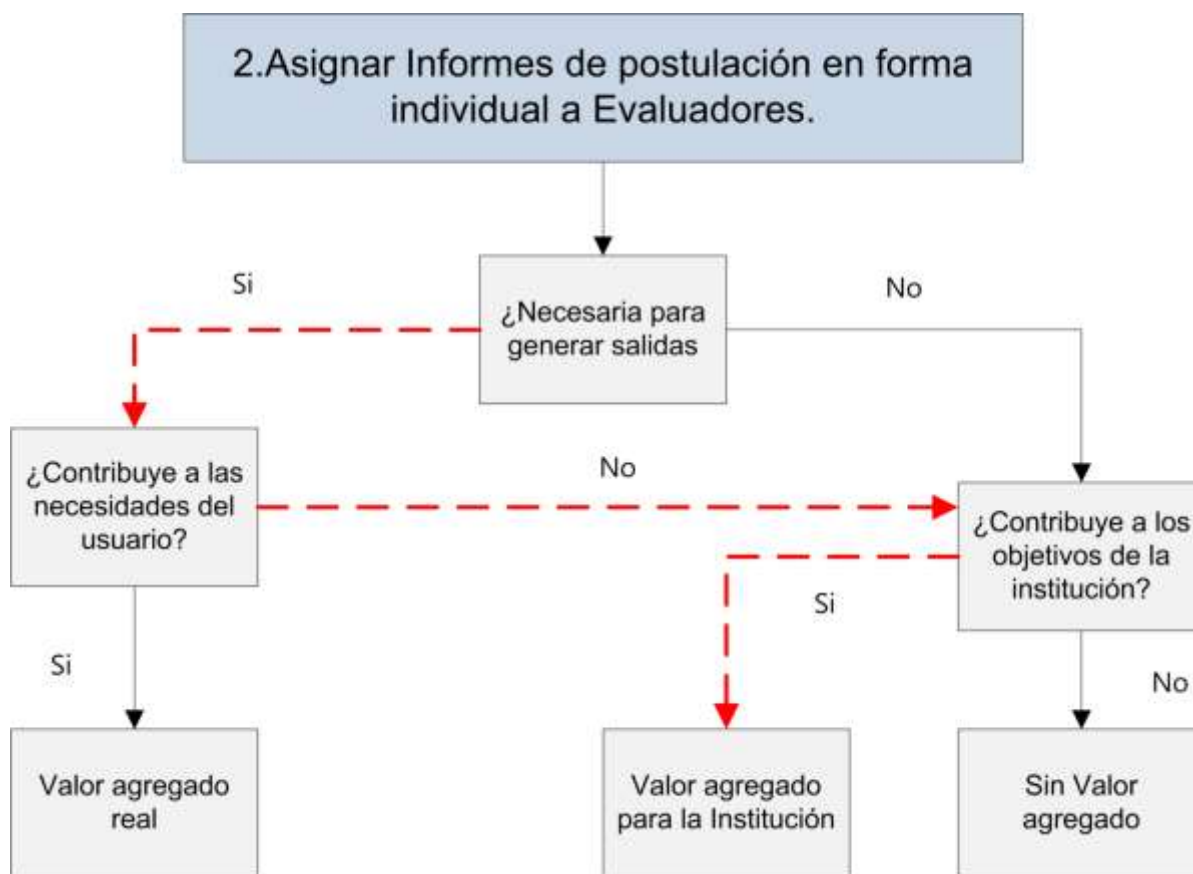


Ilustración 69: Actividad dos de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 53: Matriz de VA para actividad 1 fase II

ACTIVIDAD	AGREGA VALOR
-----------	--------------

2. Asignar Informes de postulación en forma individual a Evaluadores.	N E C E S A R I A	SI	SI	NO
		SI	X Genera valor agregado para la institución	
	NO			

Actividad tres: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación Individual**)

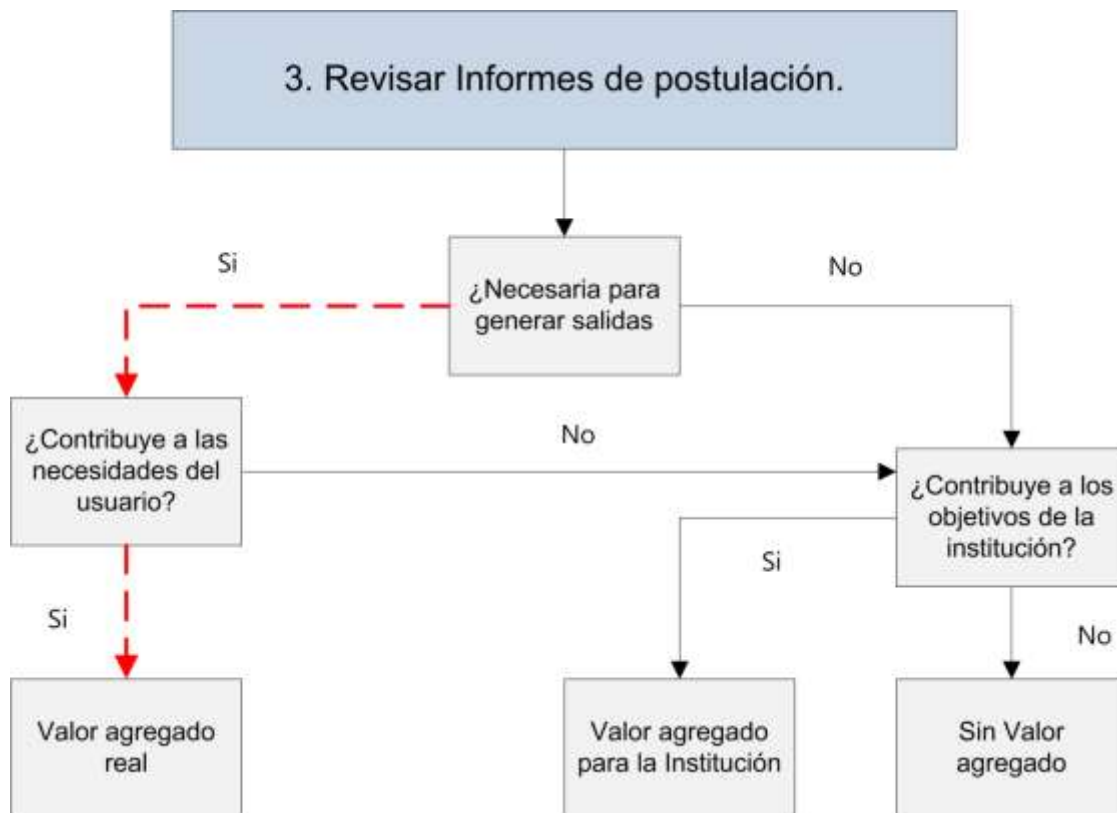


Ilustración 70: Actividad tres de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 54: Matriz de VA para actividad 3 fase II

ACTIVIDAD	AGREGA VALOR
-----------	--------------

3. Revisar Informes de postulación.	N E C E S A R I A		SI	NO
		SI	X Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
		NO		

Actividad cuatro: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación Individual**)

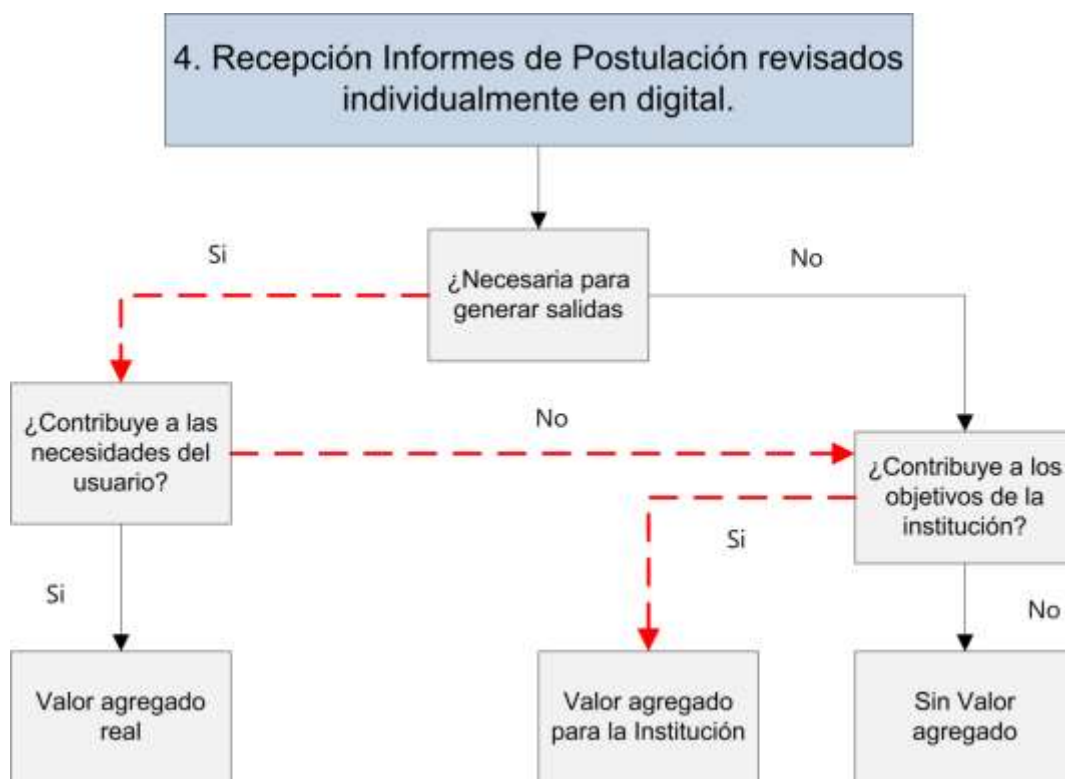


Ilustración 71 Actividad cuatro de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 55: Matriz de VA para actividad 4 fase II

ACTIVIDAD	AGREGA VALOR
-----------	--------------

4. Recepción Informes de Postulación revisados individualmente en digital.	N E C E S A R I A	SI	SI	NO
		SI	X	
	NO		Genera valor agregado para la institución	

Actividad cinco: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación Individual**)

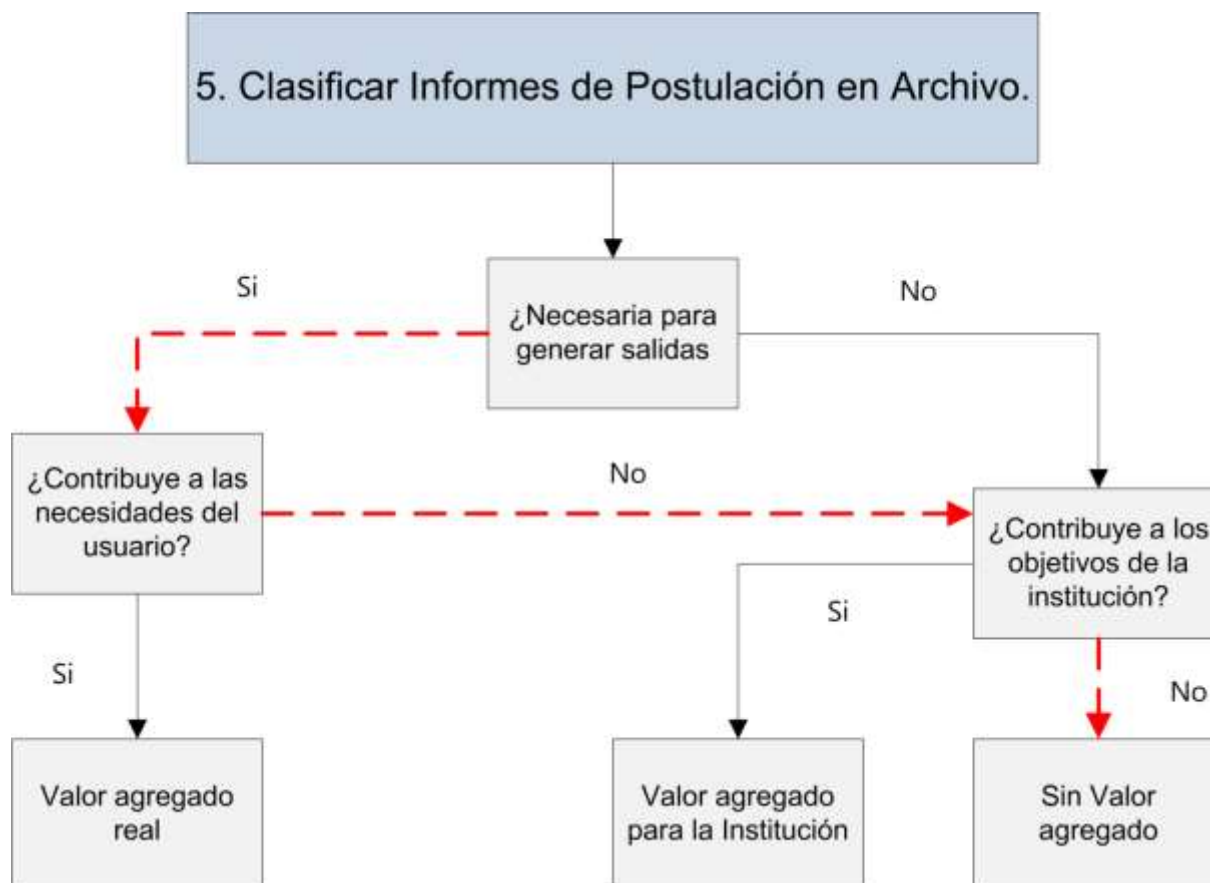


Ilustración 72: Actividad cinco de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 56: Matriz de VA para actividad 5 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
5. Clasificar Informes de Postulación en Archivo.	N		SI	NO
	E	SI		X
	C			Necesaria pero no genera valor.
	S			
	A	NO		
	R			
	I			
	A			

Actividad seis: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación Individual**)

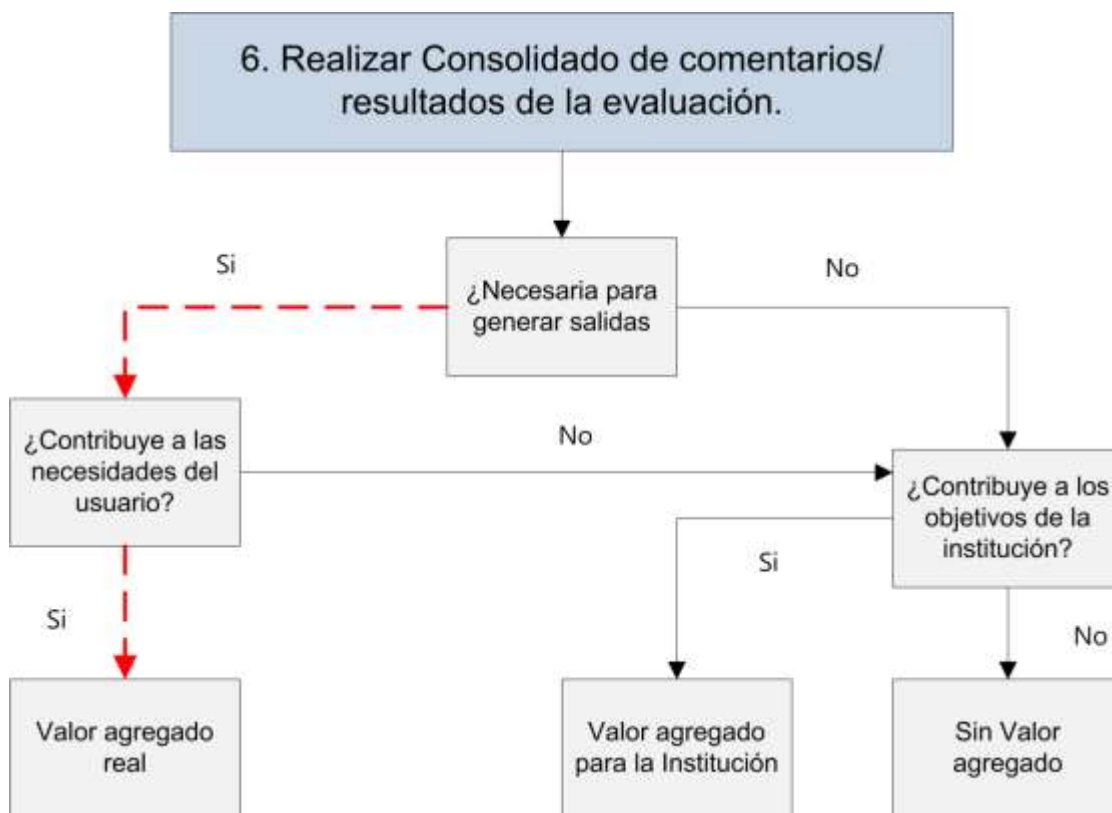


Ilustración 73: Análisis seis de las actividades de la fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 57: Matriz de VA para actividad 6 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
6. Realizar Consolidado de comentarios/resultados de la evaluación.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	E			
	S			
	A	NO		
	R			
	I			
	A			

Actividad siete: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación de Consenso**)

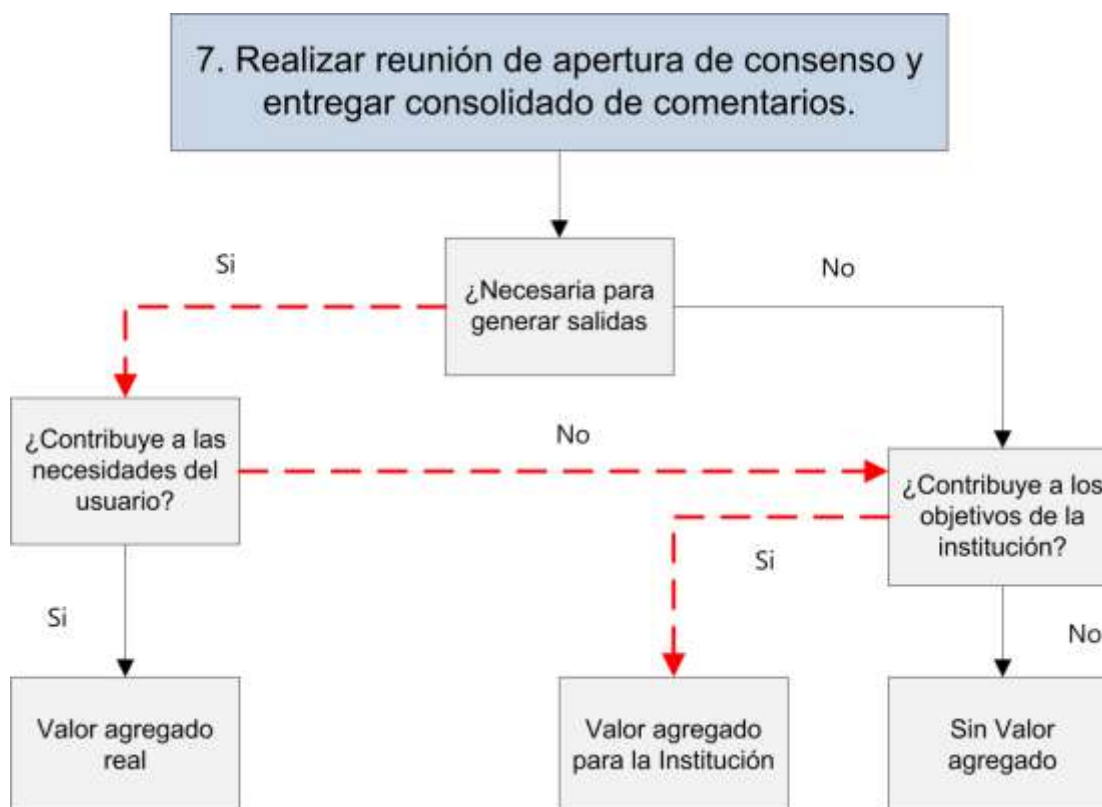


Ilustración 74: Actividad siete de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 58: Matriz de VA para actividad 7 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
7. Realizar reunión de apertura de consenso y entregar consolidado de comentarios.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor agregado para la institución	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad ocho: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación de Consenso**)

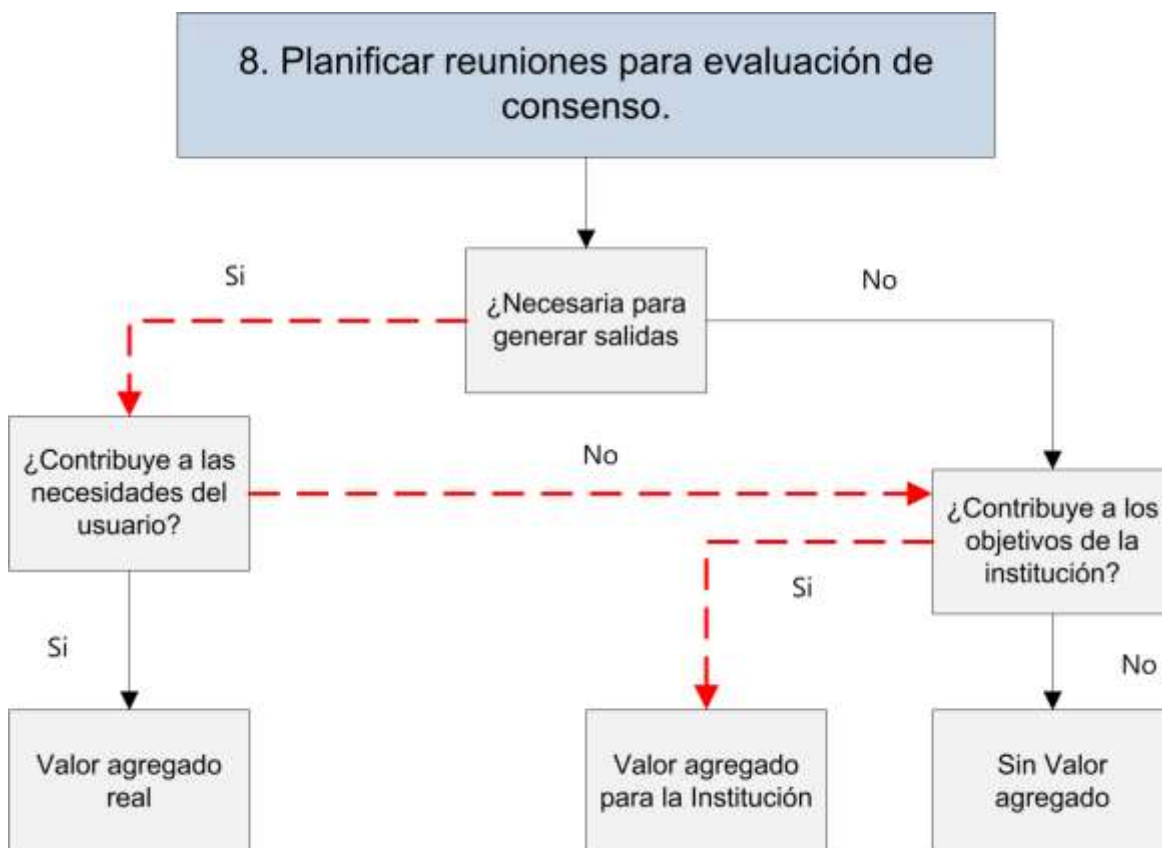


Ilustración 75: Actividad ocho de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 59: Matriz de VA para actividad 8 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
8. Planificar reuniones para evaluación de consenso.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor agregado para la institución	
	E			
S				
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad nueve: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación de Consenso**)

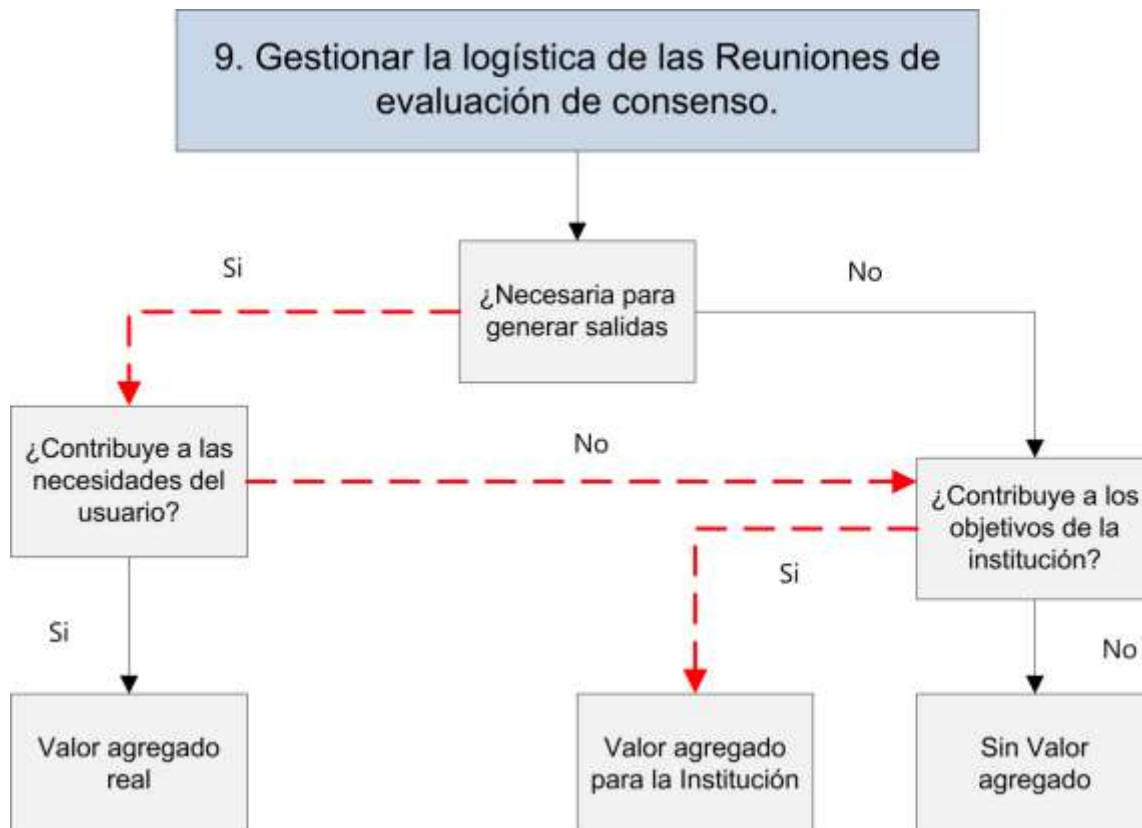


Ilustración 76: Actividad nueve de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 60: Matriz de VA para actividad 9 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
9. Gestionar la logística de las Reuniones de evaluación de consenso.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor agregado para la institución	
	E			
S				
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad diez: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación de Consenso**)

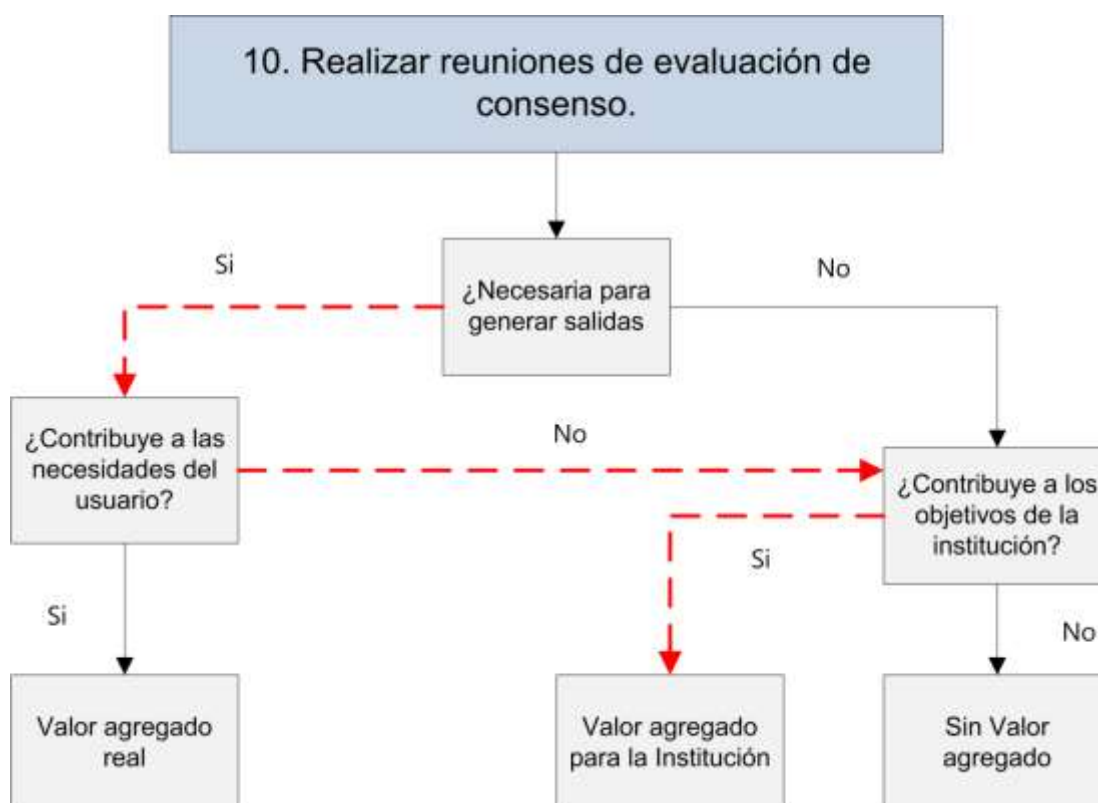


Ilustración 77: Actividad diez, fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 61: Matriz de VA para actividad 10 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
10. Realizar reuniones de evaluación de consenso.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor agregado para la institución	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad once: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación de Consenso**)

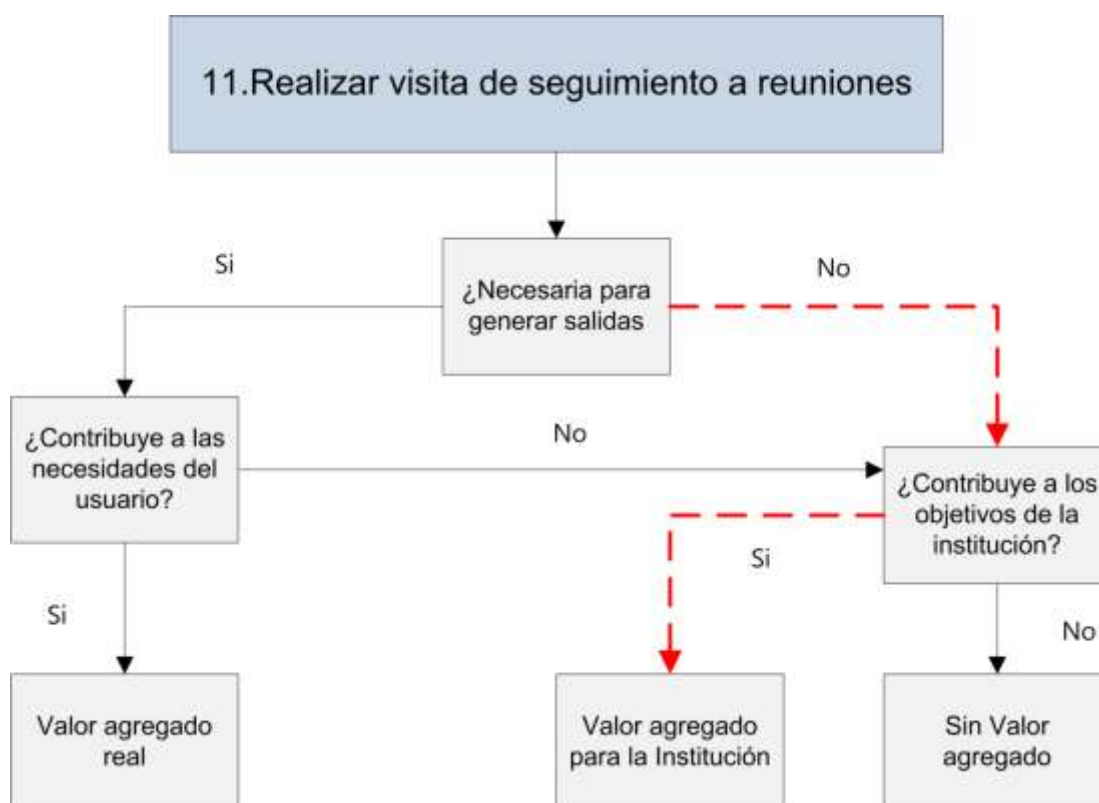


Ilustración 78: Actividad once de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 62: Matriz de VA para actividad 11 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
11. Realizar visita de seguimiento a reuniones.	N		SI	NO
	E	SI		
	C			
	E			
S				
A	NO		X	
R				
I				
A				
			No necesaria, pero genera valor para la institución	

Actividad doce: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación de Consenso**)

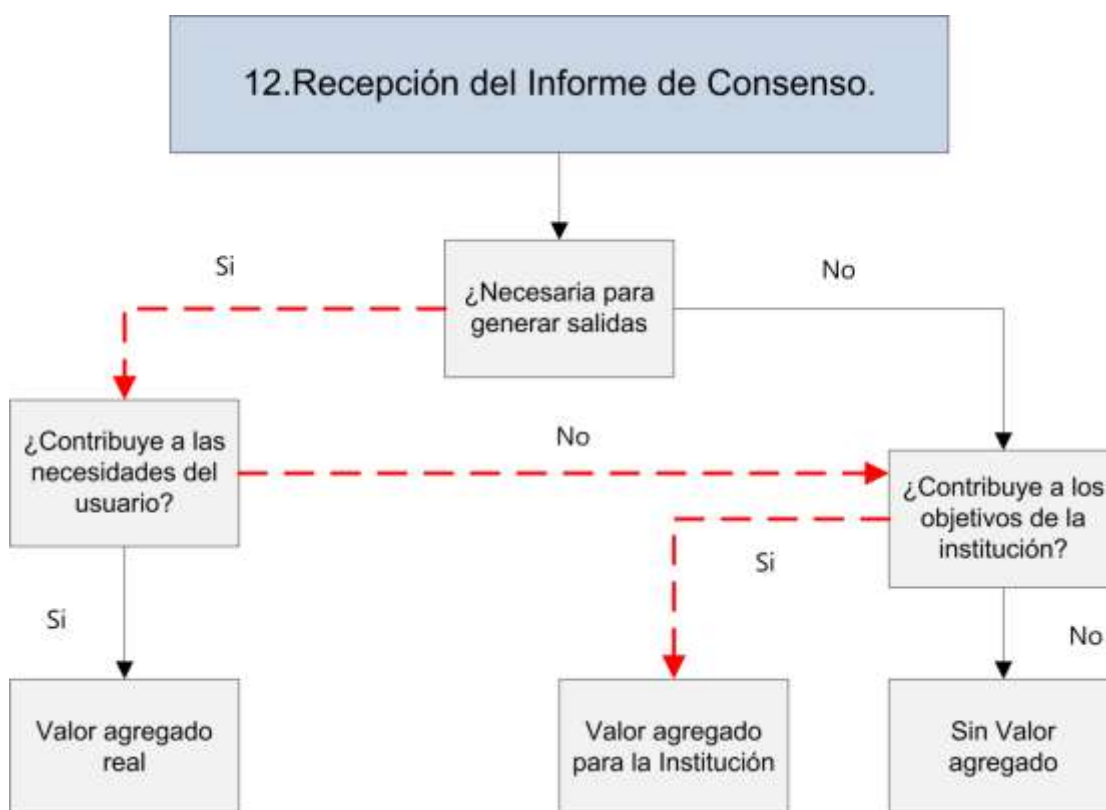


Ilustración 79: Actividad doce de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 63: Matriz de VA para actividad 12 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
12. Recepción del Informe de Consenso.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor agregado para la institución	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad trece: Fase Evaluación de informes de postulación (**Evaluación de Consenso**)

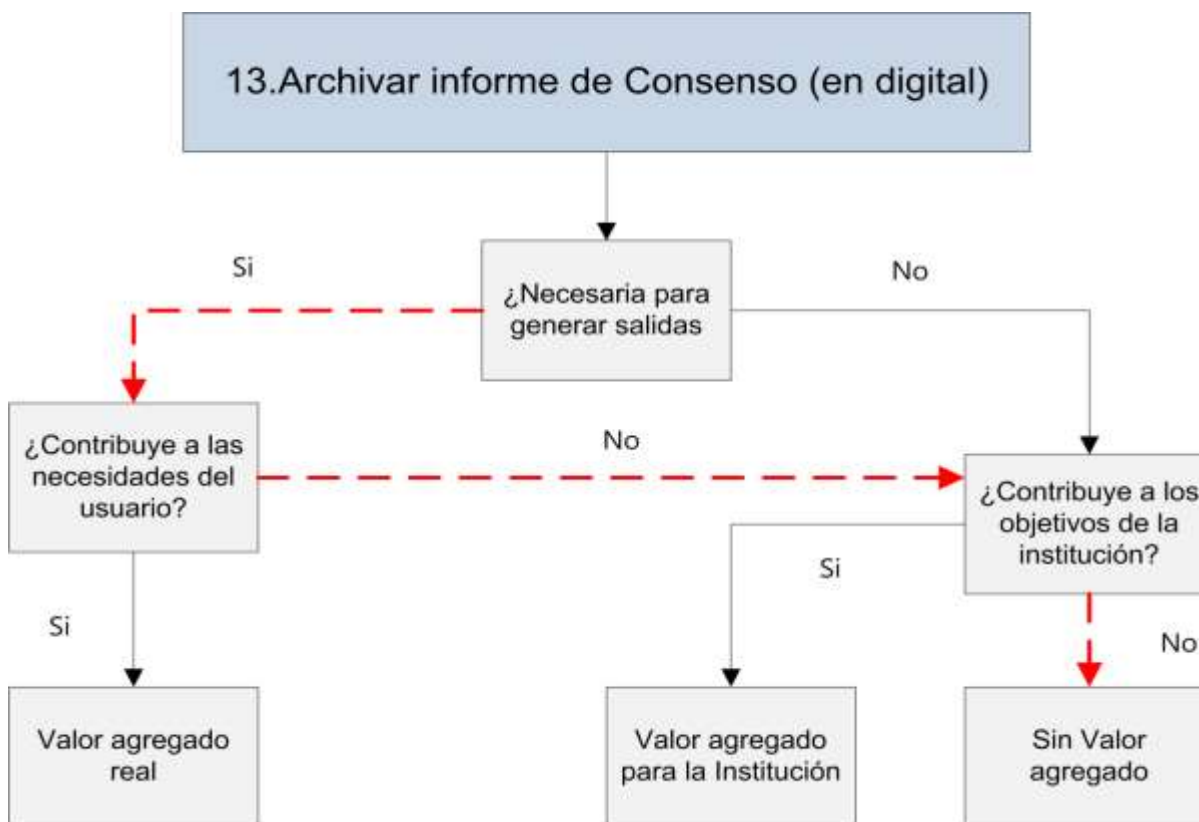


Ilustración 80: Actividad trece de la Fase II

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso):

Tabla 64: Matriz de VA para actividad 13 fase II

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
13. Archivar informe de Consenso (en digital).	N		SI	NO
	E	SI		X
	C			Necesaria pero no genera valor.
	S			
	A	NO		
	R			
	I			
	A			

FASE III: VISITA DE EVALUACION

Actividad uno: Fase Visita de Evaluación

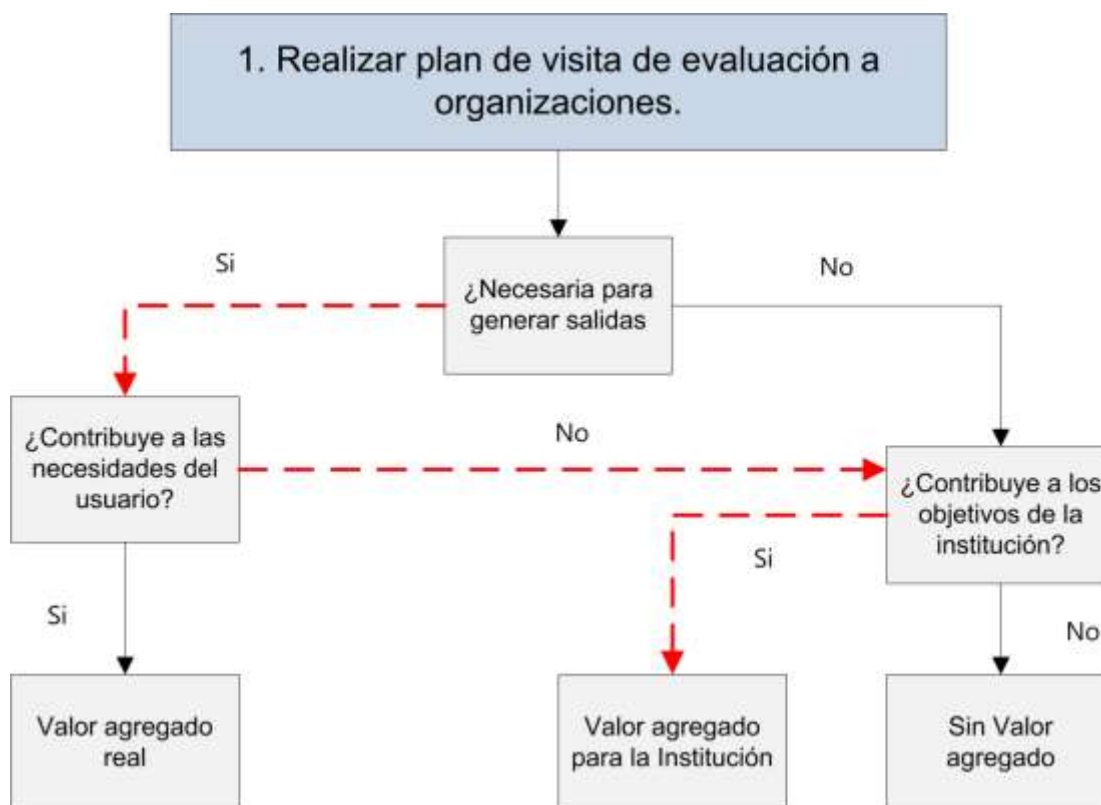


Ilustración 81: Actividad uno de la Fase III

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Visita de Evaluación:

Tabla 65: Matriz de VA para actividad 1 fase III

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
1. Realizar plan de visita de evaluación a organizaciones.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor agregado para la institución	
	E			
S				
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad dos: Fase Visita de Evaluación

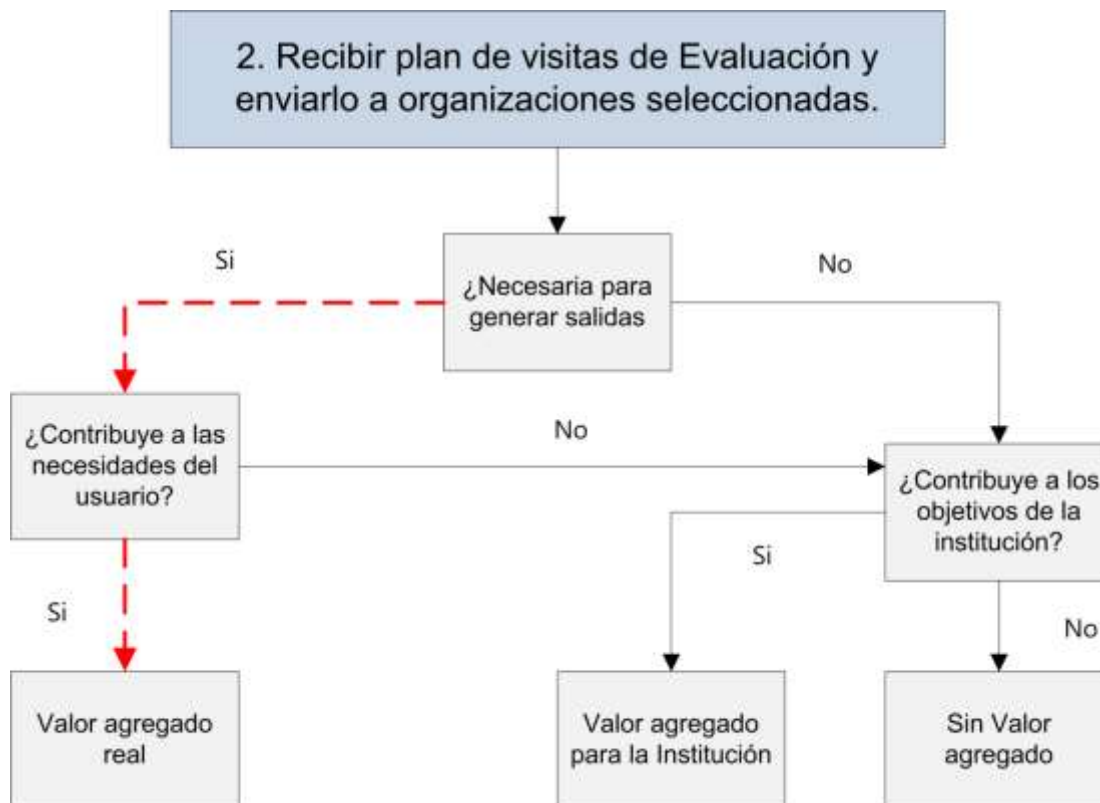


Ilustración 82: Actividad uno de la Fase III

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Visita de Evaluación:

Tabla 66: Matriz de VA para actividad 2 fase III

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
2. Recibir plan de visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas.	N		SI	NO
	E	SI	Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	C			
	E			
S				
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad tres: Fase Visita de Evaluación

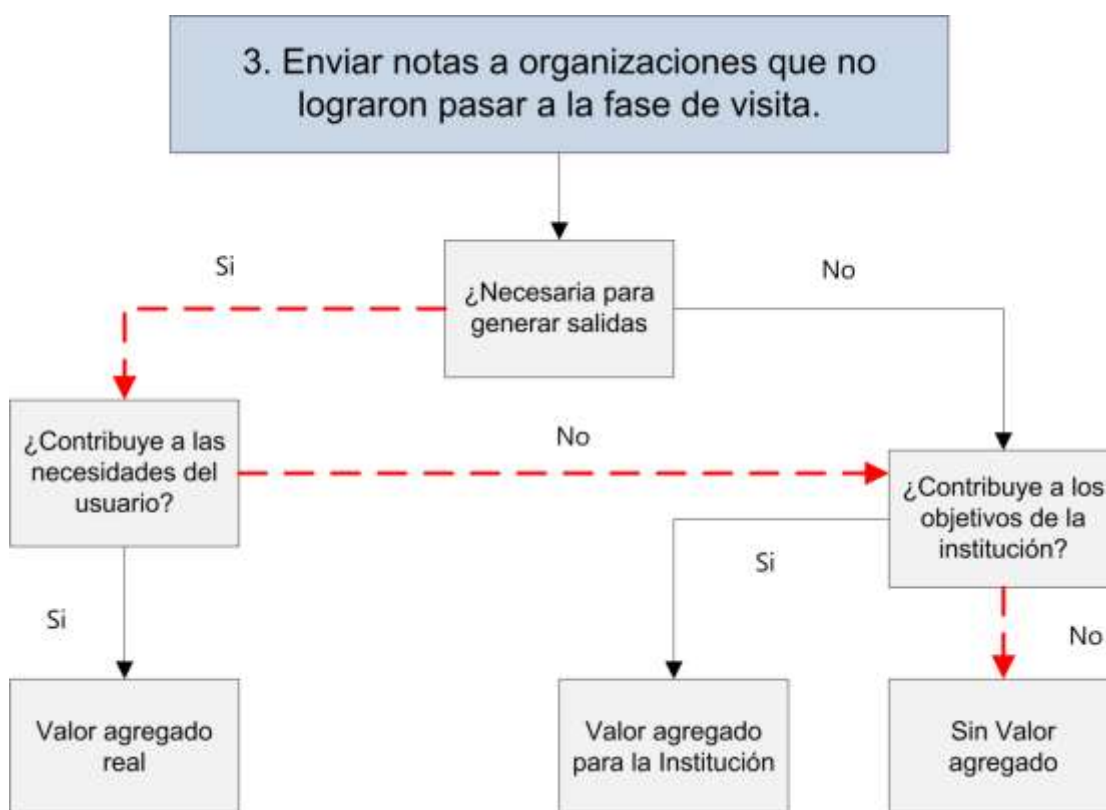


Ilustración 83: Actividad tres de la Fase III

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Visita de Evaluación:

Tabla 67: Matriz de VA para actividad 3 fase tres

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
3. Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita.	N		SI	NO
	E	SI		X
	C			Necesaria pero no genera valor.
	E			
S				
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad cuatro: Fase Visita de Evaluación



Ilustración 84: Actividad cuatro de la Fase III

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Visita de Evaluación:

Tabla 68: Matriz de VA para actividad 4 fase III

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
4. Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación).	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor para la institución	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad cinco: Fase Visita de Evaluación

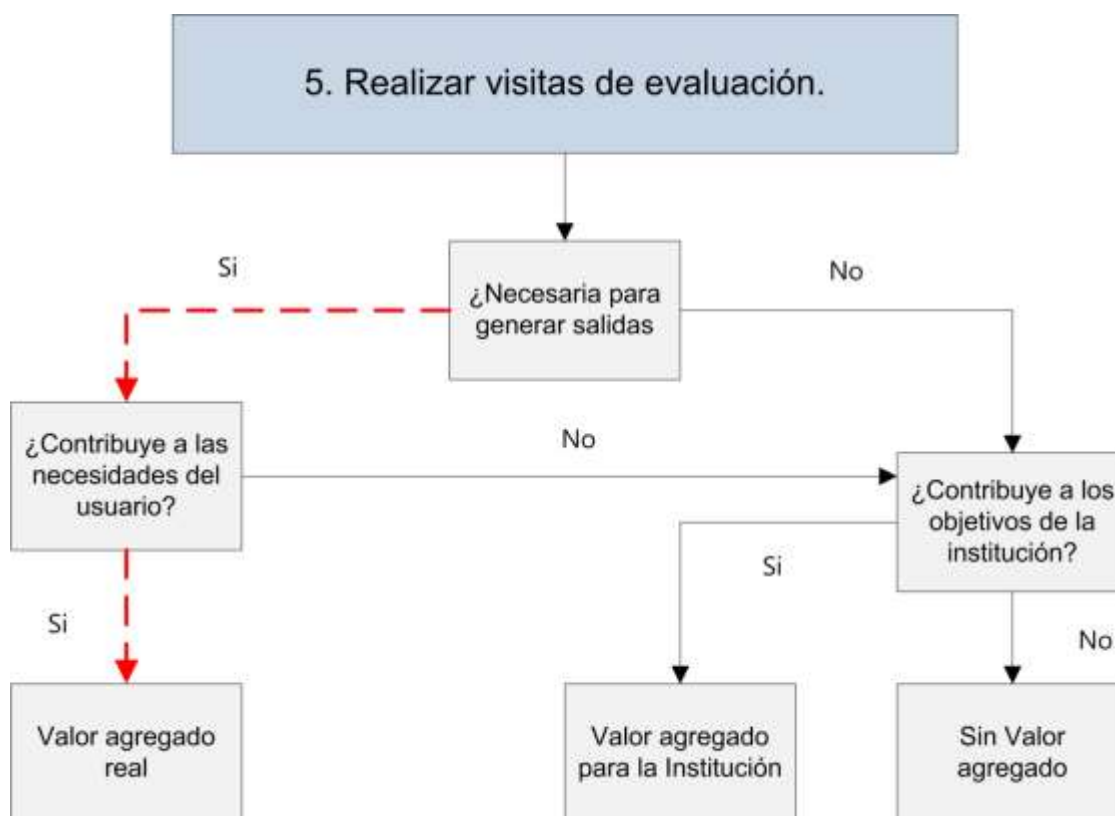


Ilustración 85: Actividad cinco de la Fase III

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Visita de Evaluación:

Tabla 69: Matriz de VA para actividad 5 fase III

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
5. Realizar visitas de evaluación.	N E C E S A R I A		SI	NO
		SI	Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
		NO		

Actividad seis: Fase Visita de Evaluación

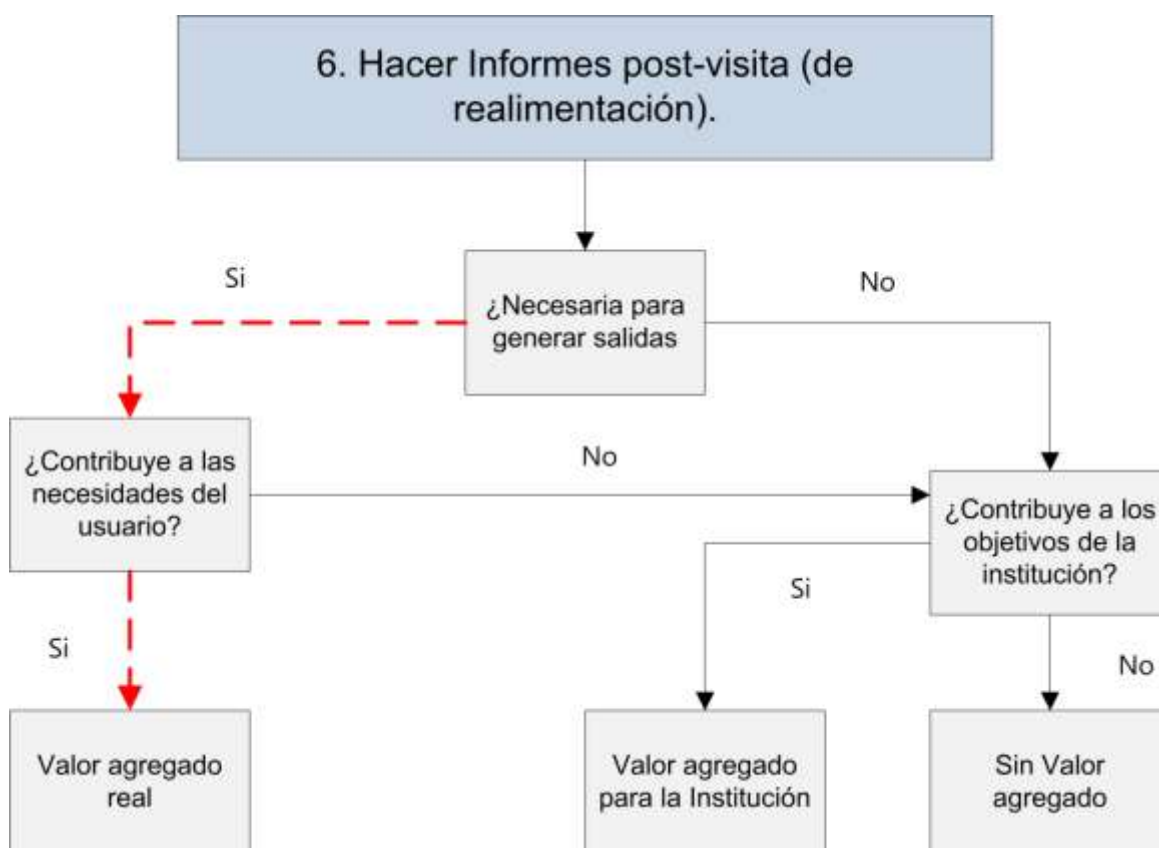


Ilustración 86: Actividad seis de la Fase III

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Visita de Evaluación:

Tabla 70: Matriz de VA para actividad 6 fase III

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
6. Hacer Informes post-visita (de realimentación).	N		SI	NO
	E	SI	Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	C			
	E			
S				
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad siete: Fase Visita de Evaluación

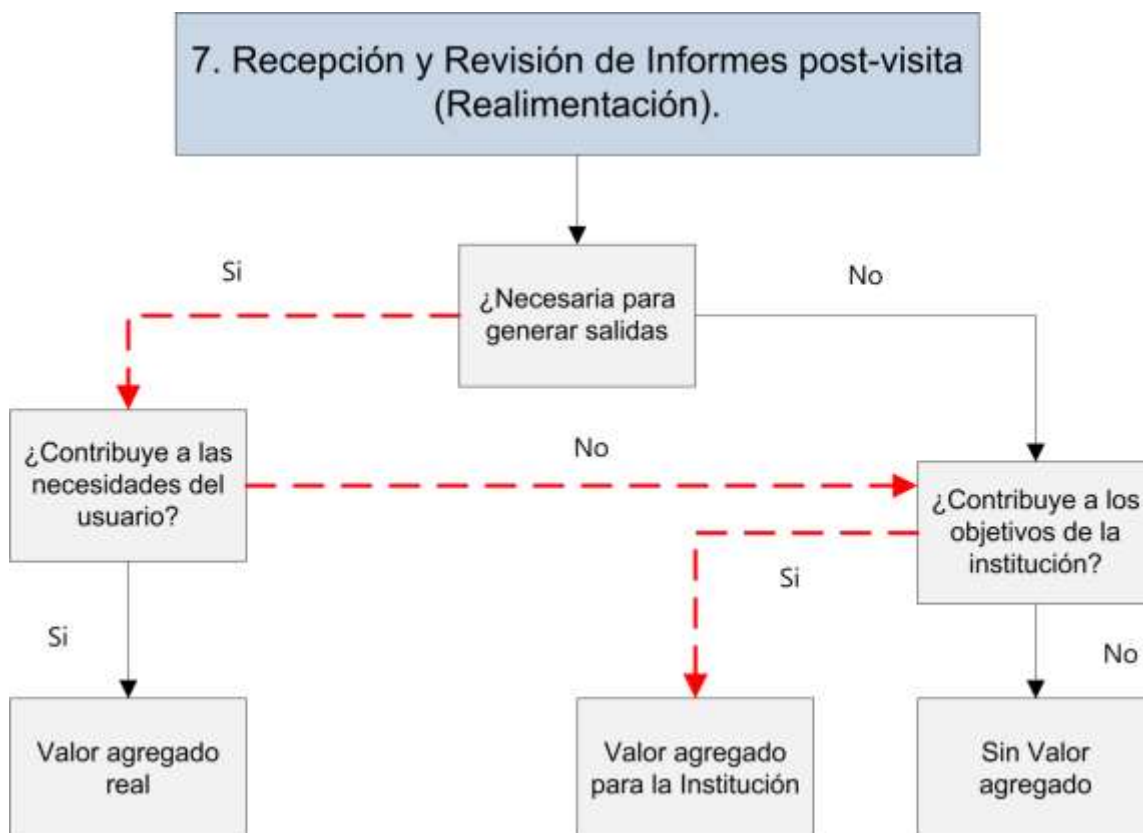


Ilustración 87: Actividad siete de la Fase III

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Visita de Evaluación:

Tabla 71: Matriz de VA para actividad 7 fase III

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
7. Recepción y Revisión de Informes post-visita (Realimentación)	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor para la Institución	
	E			
S				
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad ocho: Fase Visita de Evaluación

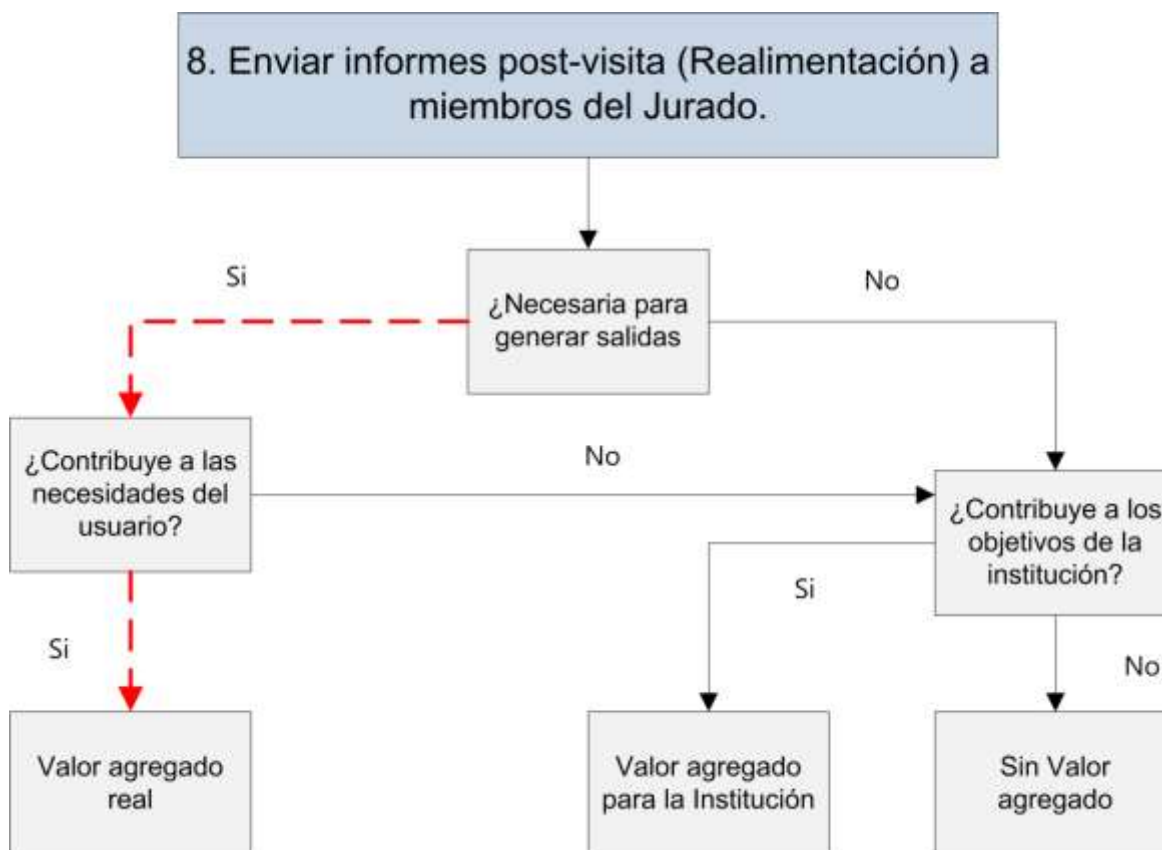


Ilustración 88: Actividad ocho de la Fase III

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Visita de Evaluación:

Tabla 72: Matriz de VA para actividad 8 fase III

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
8. Enviar informes post-visita (Realimentación) a miembros del Jurado.	N		SI	NO
	E	SI	Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	C			
	E			
	S			
A	NO			
	R			
	I			
	A			

FASE IV: DETERMINACION DE GANADORES

Actividad uno: Fase Determinación de Ganadores

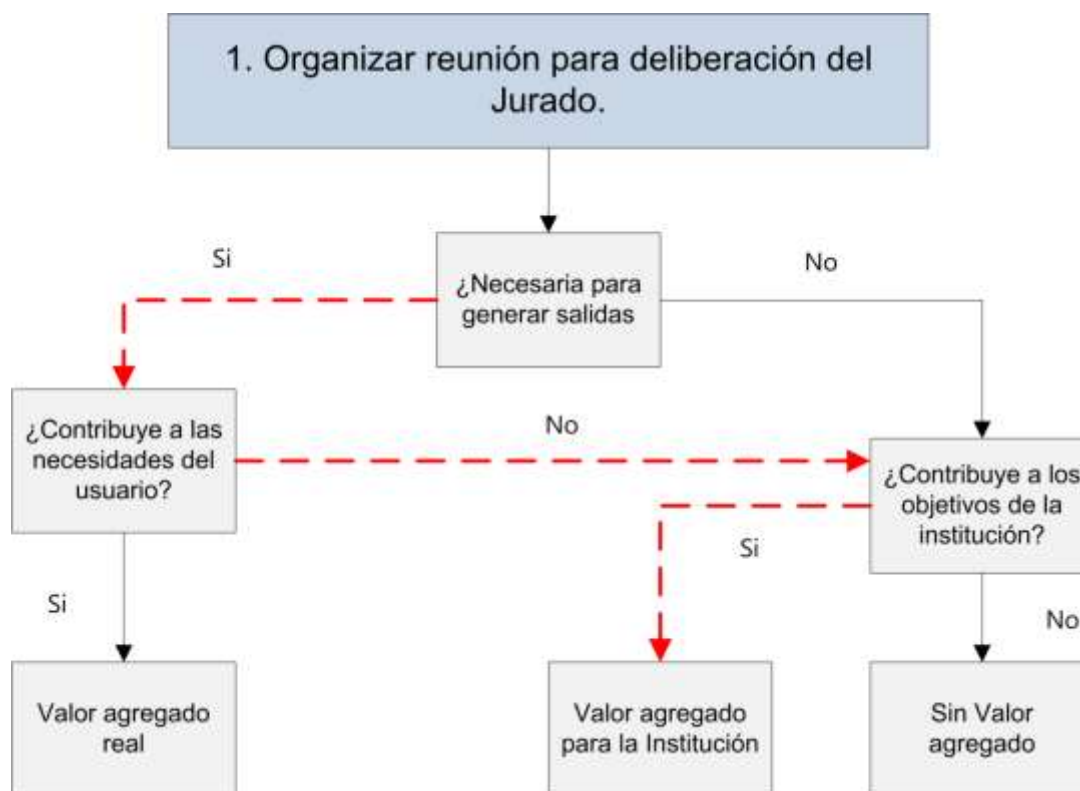


Ilustración 89: Actividad uno de la Fase IV

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Determinación de Ganadores:

Tabla 73: Matriz de VA para actividad 1 fase IV

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
1. Organizar reunión para deliberación del Jurado.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Genera valor para la Institución	
	S			
A				
R	NO			
I				
A				

Actividad dos: Fase Determinación de Ganadores

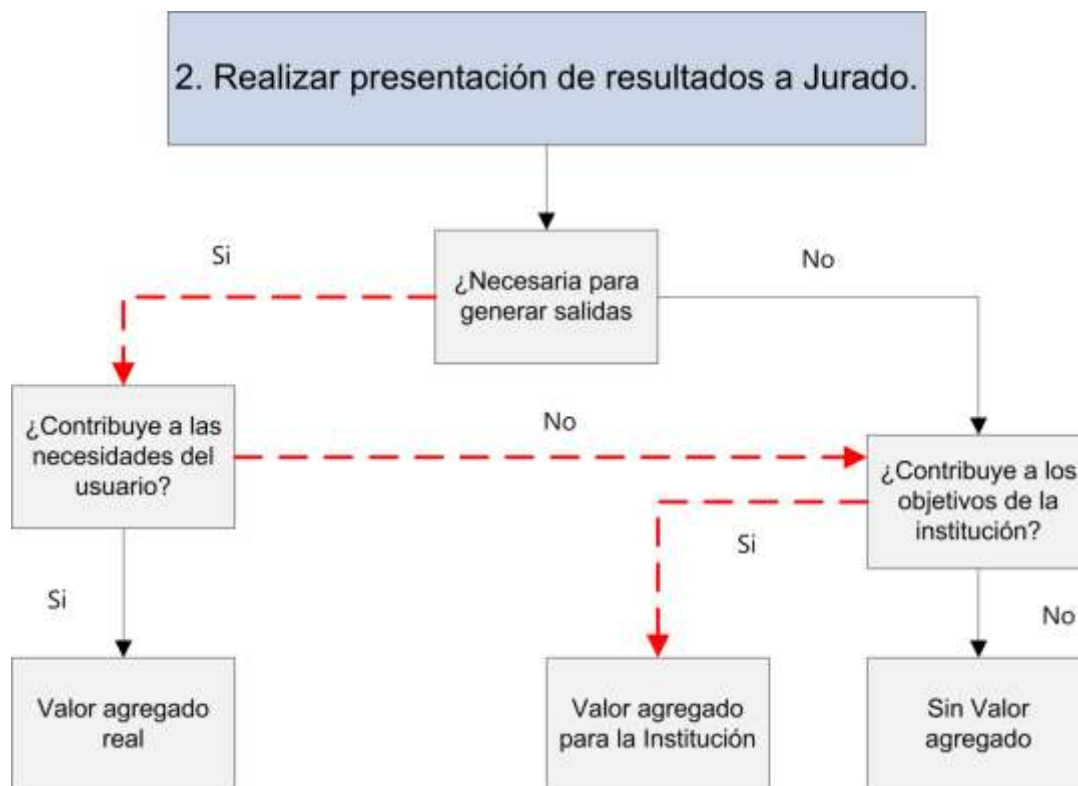


Ilustración 90: Actividad dos de la Fase IV

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Determinación de Ganadores:

Tabla 74: Matriz de VA para actividad 2 fase IV

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
2. Realizar presentación de resultados a Jurado.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado para institución	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad tres: Fase Determinación de Ganadores



Ilustración 91: Actividad tres de la Fase IV

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Determinación de Ganadores:

Tabla 75: Matriz de VA para actividad 3 fase IV

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
3. Deliberación y declaración de ganadores, levantar acta de ganadores.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	E			
	S			
	A			
	R	NO		
	I			
	A			

FASE V: CEREMONIA DE PREMIACION

Actividad uno: Fase Ceremonia de Premiación

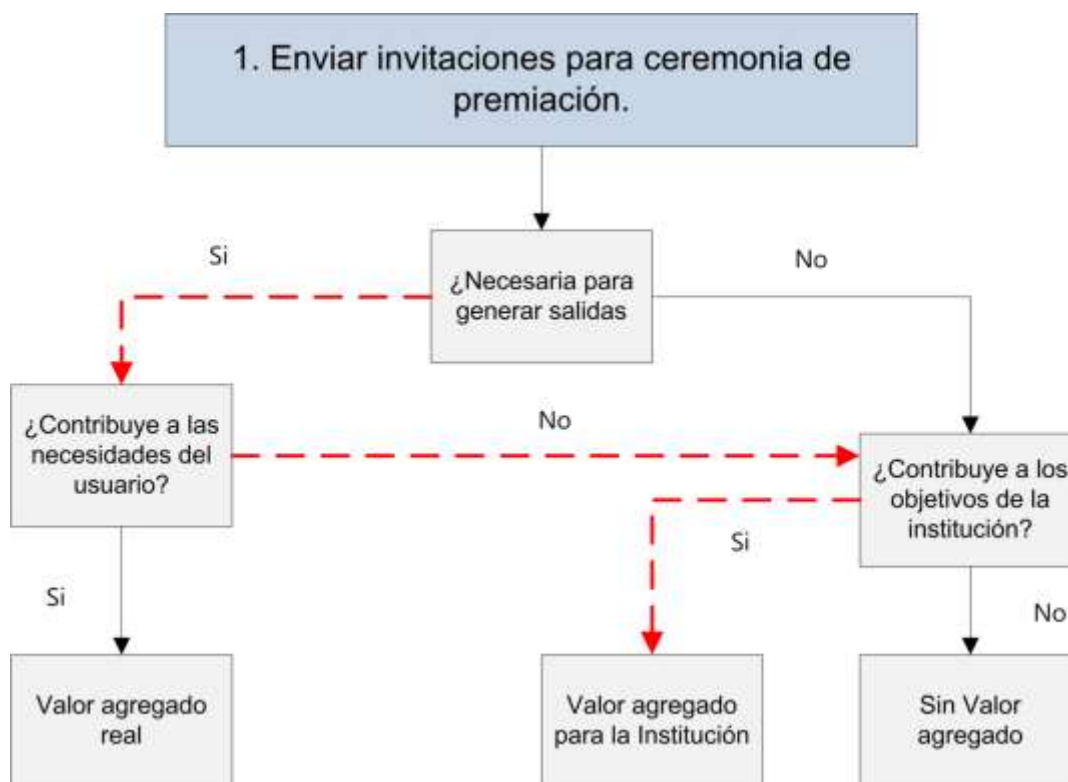


Ilustración 92: Actividad uno de la Fase V

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Ceremonia de Premiación:

Tabla 76: Matriz de VA para actividad 1 fase V

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
1. Enviar invitaciones para ceremonia de premiación.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado para la institución	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad dos: Fase Determinación de Ganadores

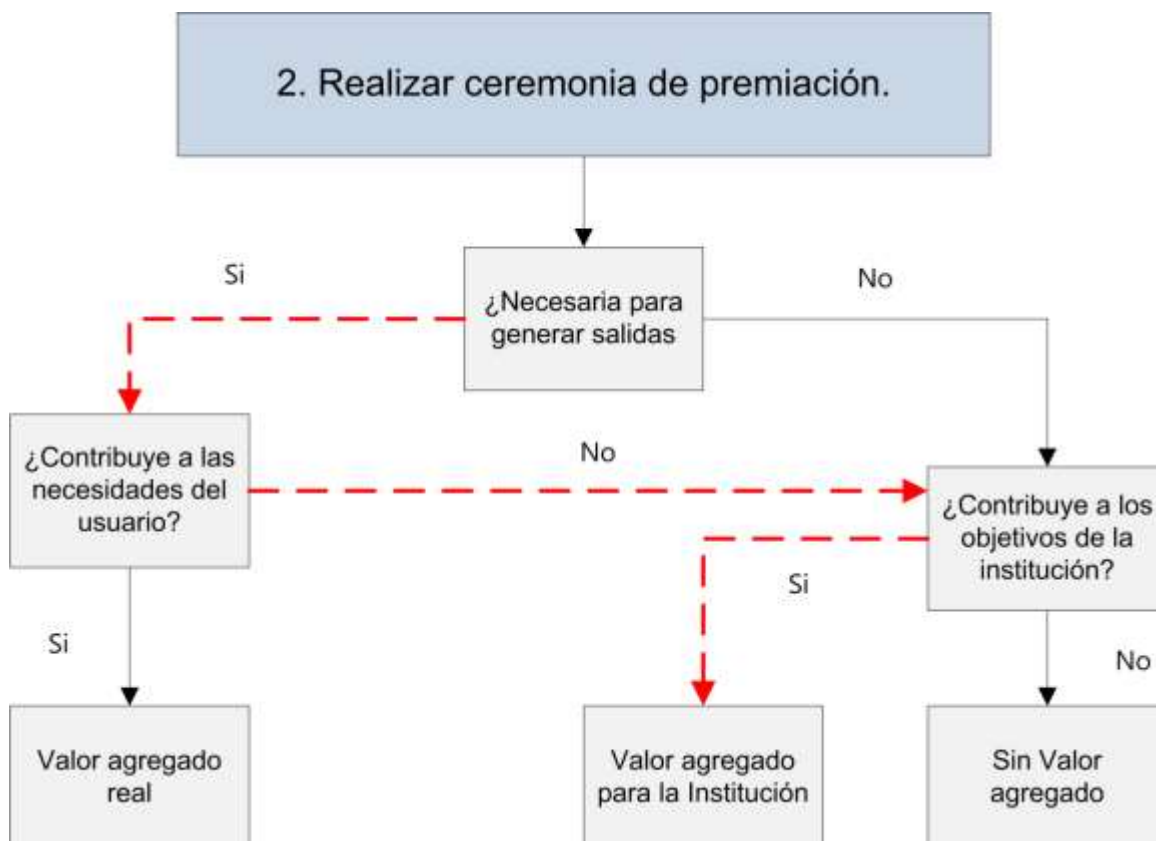


Ilustración 93: Actividad dos de la Fase V

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Ceremonia de Premiación:

Tabla 77: Matriz de VA para actividad 2 fase V

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
2. Realizar ceremonia de premiación.	N		SI	NO
	E	SI	X	
	C		Valor agregado para la institución.	
	S			
A	NO			
R				
I				
A				

Actividad tres: Fase Determinación de Ganadores

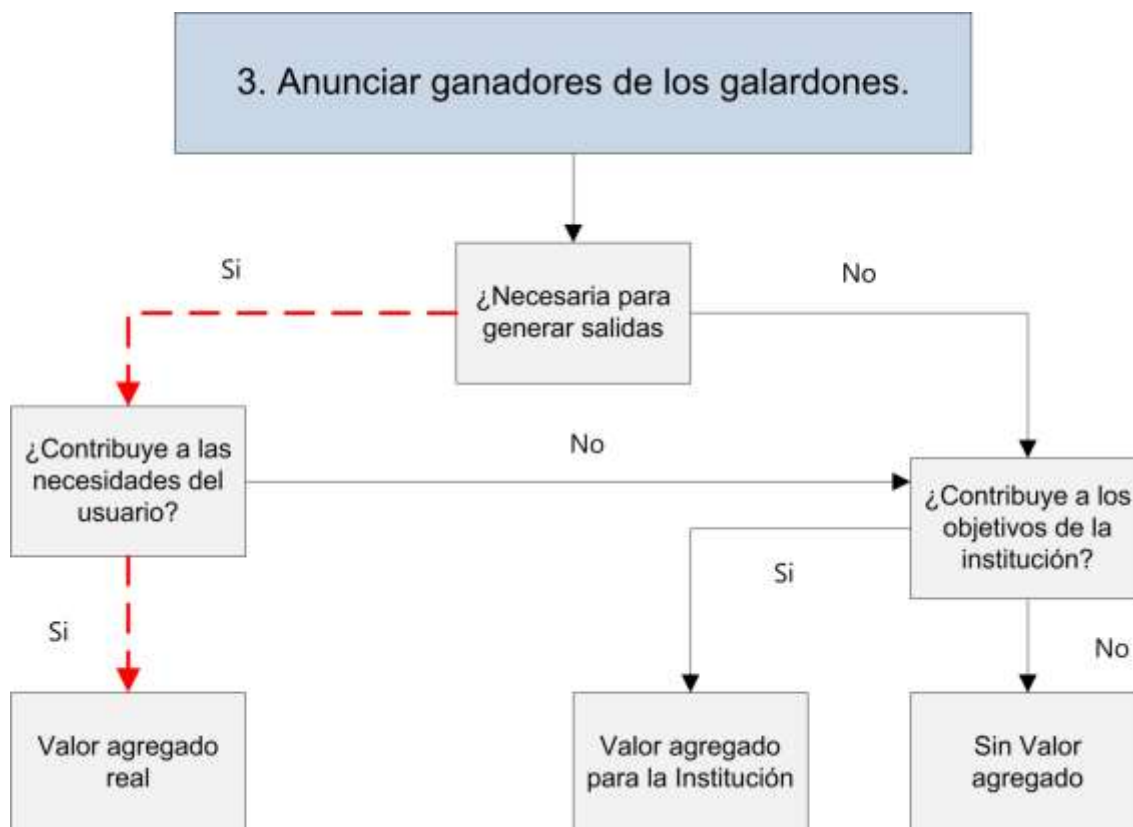


Ilustración 94: Actividad tres de la Fase V

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Ceremonia de Premiación:

Tabla 78: Matriz de VA para actividad 3 fase V

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
3. Anunciar ganadores de los galardones.	N		SI	NO
	E	SI	Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	C			
S	NO			
A				
R				
I				
A				

Actividad cuatro: Fase Determinación de Ganadores

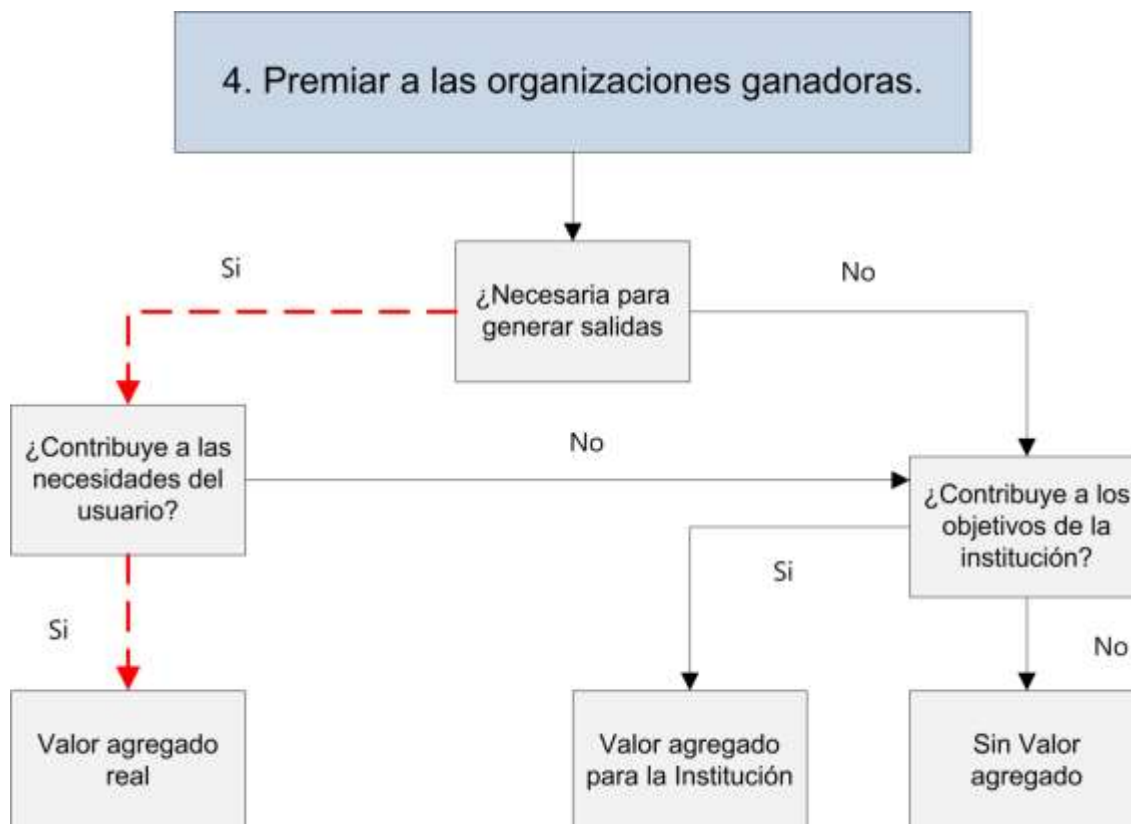


Ilustración 95: Actividad cuatro de la Fase V

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Ceremonia de Premiación:

Tabla 79: Matriz de VA para actividad 4 fase V

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
4. Premiar a las organizaciones ganadoras.	N		SI	NO
	E	SI	Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	C			
S				
A				
R	NO			
I				
A				

Actividad cinco: Fase Determinación de Ganadores

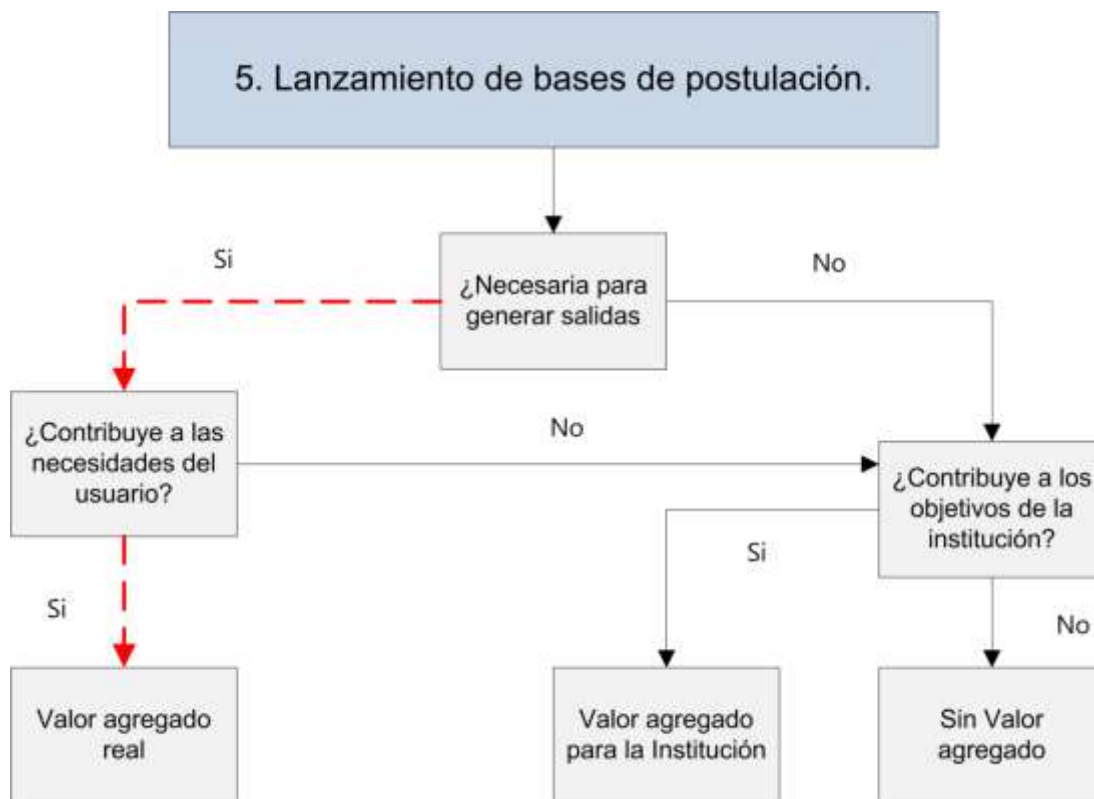


Ilustración 96: Actividad cinco de la Fase V

A continuación, se visualiza la Matriz de Valor agregado para actividad de la fase Ceremonia de Premiación:

Tabla 80: Matriz de VA para actividad 5 fase V

ACTIVIDAD		AGREGA VALOR		
5.Lanzamiento de bases de postulación.	N		SI	NO
	E	SI	Valor agregado real (con enfoque al usuario)	
	C			
	E			
	S			
	A	NO		
	R			
	I			
	A			

3.4.6.4 Resultados obtenidos del análisis de la Matriz de Valor agregado al proceso del RMP de ES Calidad.

Como resultado del análisis anteriormente realizado se muestra el cuadro a continuación el cual detalla los procesos analizados, así como las actividades generadoras de valor de todos los procesos claves de la Oficina Administradora del Premio.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 81: Tabla de resultados del análisis de valor agregado
Fuente: Elaboración Propia

Fase analizada	Cantidad de actividades analizadas	N° de actividades que generan valor real (enfoque usuario)	N° de actividades que generan valor para la institución	N° de actividades necesarias, pero no generan valor	N° de actividades No necesaria pero genera valor para la institución
Convocatoria y Postulación	9	4	5	-	-
Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)	13	2	8	2	1
Visita de Evaluación	8	4	4	-	-
Determinación de ganadores.	3	1	2	-	-
Ceremonia de Premiación.	5	3	2	-	-
Total	38	14	21	2	1

El cuadro anterior muestra un total de 38 actividades analizadas dentro de cada uno de los procesos claves que rigen la oficina con la matriz de valor agregado, dando un resultado de 14 actividades que generan valor real es decir su enfoque es hacia el usuario, 21 actividades generan valor para la institución, 2 son actividades necesarias, pero no generan valor y una no es necesaria, pero genera valor para la institución.

3.4.6.5 Identificación de otras actividades y procesos

Como parte de los resultados obtenidos de las entrevistas llevadas a cabo dentro de las Reuniones de grupo se logró identificar otras actividades las cuales han sido ubicadas en otros sub-procesos, las cuales no estaba identificados por ES Calidad, sino que fueron identificadas durante las reuniones de grupo con los Miembros de la Oficina Administradora del premio. A continuación, se muestra una lista de las otras actividades que fueron identificadas:

Tabla 82: Otras actividades identificadas que realiza ES Calidad

LISTA DE OTRAS ACTIVIDADES IDENTIFICADAS REALIZADAS POR ES CALIDAD

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Actividad	Descripción	Responsable de la Actividad
1. Realizar reunión para discutir sobre la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Oficina.	Consiste en realizar reunión para discutir sobre la planificación anual de ES Calidad.	Coordinadora de ES Calidad.
2. Analizar los resultados obtenidos (a través de los indicadores) de la edición anterior.	Para poder realizar una nueva planificación es necesario revisar los resultados obtenidos de la edición anterior	Colaborador Técnico de la Oficina.
3. Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) para la Oficina.	Consiste en realizar la nueva planificación anual operativa de la Oficina para el siguiente año en curso.	Colaborador Técnico de la Oficina.
4. Elaborar proyecciones en cuanto a los gastos del proceso de premiación y de la participación en los galardones.	Significa realizar ciertas proyecciones para tener la expectativa en cuanto a la participación y los gastos.	Coordinadora de ES Calidad.
5. Organizar y realizar visitas a organizaciones para dar a conocer el Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.	Llevar a cabo visitas a organizaciones para dar a conocer para nuestro caso el Modelo del RMP.	Colaborador Técnico de ES Calidad y Coordinadora de ES Calidad.
6. Elaborar contenido de publicidad a difundir en radios, periódicos y televisión.	Consiste en la elaboración de todo el contenido publicitario a difundir en los medios nacionales del país.	Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
7. Recibir el plan de Medios elaborado por el departamento de Comunicaciones de la Sub-	Como parte de apoyo en el tema de la difusión está el área de comunicaciones de la Secretaría, esta es la	Colaborador Técnico de ES Calidad.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<p>secretaria de Gobernabilidad.</p>	<p>encargada de elaborar un plan de medios que deberá ser entregado a la Oficina para que lo lleve a cabo.</p>	
<p>8. Difundir los galardones en medios de comunicación nacionales (Plan de Medios).</p>	<p>Promocionar el RMP con la ayuda de área de comunicación de la Subsecretaria. .</p>	<p>Área de comunicaciones de ES Calidad, Colaborador Técnico y Administrativo de ES Calidad.</p>
<p>9. Actualizar noticias de página web y redes sociales.</p>	<p>Todas las noticias de medios de comunicación electrónica, como página web y redes sociales deberán ser actualizadas por miembros de ES Calidad.</p>	<p>Colaborador Técnico y Administrativo de ES Calidad.</p>
<p>10. Dar seguimiento a organizaciones ganadoras.</p>	<p>Como parte de su labor ES Calidad únicamente da seguimiento a las organizaciones ganadoras.</p>	<p>Coordinadora de ES Calidad y Colaborador Técnico de ES Calidad.</p>
<p>11. Solicitar cotizaciones a proveedores</p>	<p>Consiste en pedir las solicitudes a proveedores de salas o salones, servicio alimenticio, transporte, etc. Para llevar a cabo los talleres de formación</p>	<p>Colaboradora Administrativa de ES Calidad</p>
<p>12. Seleccionar proveedores según criterios de ES Calidad.</p>	<p>Una vez evaluadas las solicitudes de proveedores se deberán seleccionar los que cumplan los criterios establecidos por la Oficina.</p>	<p>Colaboradora Administrativa de ES Calidad</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<p>13. Reservar salas o salones para talleres de formación, reuniones de evaluadores y del jurado.</p>	<p>Consiste en la reserva de salas o salones para usos de actividades con gestores, evaluadores y jurado.</p>	<p>Colaboradora Administrativa de ES Calidad</p>
<p>14. Solicitar transporte para Evaluadores y miembros de ES Calidad.</p>	<p>Se realiza la gestión de solicitar transporte al proveedor escogido para trasladar a evaluadores y miembros de la Oficina a los lugares donde requerirán asistir.</p>	<p>Colaboradora Administrativa de ES Calidad</p>
<p>15. Solicitar equipos (informáticos, de audio y de video) para uso de ES Calidad y los Evaluadores.</p>	<p>Conlleva la solicitud de equipos de tipo informático, de audio y de video para poderlo utilizar en las actividades que realiza ES Calidad como talleres de formación, reunión con evaluadores entre otras.</p>	<p>Colaboradora Administrativa de ES Calidad</p>
<p>16. Preparar presentación para talleres a gestores.</p>	<p>Elaborar las presentaciones que se visualizaran en los talleres a gestores (organizaciones).</p>	<p>Colaborador Técnico de ES Calidad y Coordinadora de ES Calidad</p>
<p>17. Desarrollar ponencia.</p>	<p>Llevar a cabo las exposiciones previamente preparadas como inducción a las organizaciones del modelo del RMP.</p>	<p>Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico y Evaluador</p>
<p>18. Elaborar minuta de la ponencia.</p>	<p>Recoger todo lo acontecido en desarrollo de la ponencia.</p>	<p>Colaboradora Administrativa de ES Calidad.</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<p>19. Seleccionar temas y ponentes para evaluadores formados.</p>	<p>ES Calidad debe seleccionar quienes serán los encargados y que temas se impartirán en los talleres para evaluadores formados.</p>	<p>Coordinadora de ES Calidad.</p>
<p>20. Desarrollar ponencia.</p>	<p>Llevar a cabo la ponencia para evaluadores formados.</p>	<p>Ponente.</p>
<p>21. Recibir solicitudes de aspirantes a evaluadores.</p>	<p>ES Calidad recibe las solicitudes de profesionales que quieren formar parte de los Evaluadores del Proceso de premiación.</p>	<p>Colaborador Técnico de ES Calidad y Coordinadora de ES Calidad.</p>
<p>22. Selección de aspirantes a evaluadores.</p>	<p>Después de evaluar las solicitudes se deberá seleccionar a los próximos evaluadores en prácticas.</p>	<p>Coordinadora de ES Calidad.</p>
<p>23. Invitar a seleccionados a participar en taller de Formación de Evaluadores en Prácticas.</p>	<p>Los aspirantes seleccionados serán invitados a participar en un taller de formación.</p>	<p>Colaborador Técnico de ES Calidad</p>
<p>24. Preparar Taller de formación.</p>	<p>Consiste en preparar toda la temática del taller de formación.</p>	<p>Coordinadora de ES Calidad.</p>
<p>25. Desarrollo de Talleres para Evaluadores en Prácticas (Modelo de Excelencia, Premio Salvadoreño a la Calidad, Reconocimiento a las Mejores Prácticas).</p>	<p>Llevar a cabo los talleres de los evaluadores en prácticas.</p>	<p>Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico de ES Calidad y Evaluador.</p>
<p>26. Realizar prueba de evaluación a aspirantes.</p>	<p>Como todo proceso de selección los aspirantes deberán realizar una prueba de evaluación para</p>	<p>Colaborador Técnico de ES Calidad</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	comprobación de sus conocimientos.	
27. Registrar a evaluadores seleccionados en Base de datos de la Oficina.	Se registrarán los nuevos evaluadores en prácticas en la Base de datos de la Oficina.	Colaborador Técnico de ES Calidad

De igual manera que se hizo con las actividades del proceso del RMP de agruparlas a las fases o subprocesos a las que pertenecen, se realizó con estas otras actividades identificadas, para ello dentro de las reuniones de grupo con los Miembros de ES Calidad se levantaron cuatro nuevos procesos estos forman parte de una primera aproximación de un posible reordenamiento que podrá visualizarse como una propuesta de solución en la etapa del Diseño de la solución. Estos fueron:

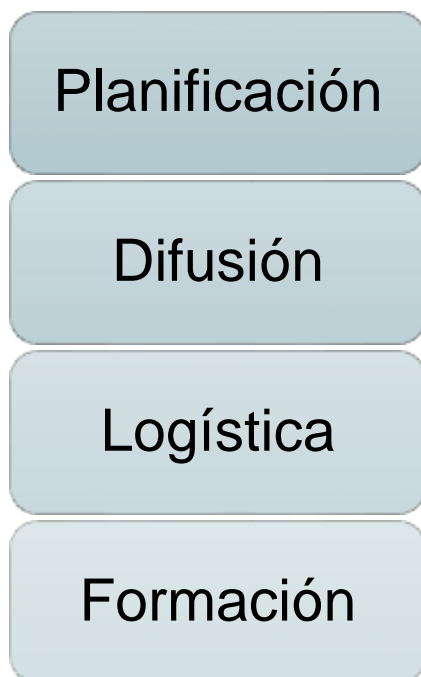


Ilustración 97: Procesos levantados con los miembros de ES Calidad

A continuación, se da el detalle de los nuevos procesos con sus actividades, entradas y salidas, para ello se utilizó el mismo formato de checklist para Descripción del proceso con sus actividades 8.2.5.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 83: Resultado de las entrevistas de recolección de información de actividades de ES Calidad
Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD			
Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado:	Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado		
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.		
EJECUCION DEL PROCESO			
Nombre del proceso:	Planificación		
Objetivo Principal:	Realizar la planificación de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad para el desarrollo del proceso de premiación de los galardones que administra la oficina.		
Responsables de las Actividades:	Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico, Colaboradora administrativa de ES Calidad.		
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS			
ENTRADA	PROCESO/ACTIVIDADES	SALIDAS	
Indicadores de medición (Porcentajes de avances) de la edición anterior de los galardones.	<p style="text-align: center;"><u>Planificación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunión para discutir sobre la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Oficina. • Analizar los resultados obtenidos (a través de los indicadores) de la edición anterior. • Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) para la Oficina, esto comprende: • Realizar proyecciones de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Gastos 	Planificación detallada de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Participación en los galardones. • Organizar y realizar visitas a organizaciones para dar a conocer el Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. 	
Procedimientos relacionados:	No hay	
Problemas/Hallazgos Identificados:	<ul style="list-style-type: none"> • No existe procedimientos documentados para este proceso. • Indicadores establecidos para el POA, son demasiado subjetivos ya que dicho indicador consiste únicamente en un Porcentaje de avance y no en algo que realmente pueda medir las actividades detalladas en dicho Plan. • Si bien es cierto se elaboran ciertas proyecciones en cuanto a la participación para poder visualizar una aproximación de la participación, la Oficina no cuenta con un Plan estratégico que defina los objetivos y los métodos de ejecución para consolidar las metas a largo plazo. 	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 84: Resultado de las entrevistas de recolección de información de actividades de ES Calidad
Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD		
Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado: Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado	
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.	
EJECUCION DEL PROCESO		
Nombre del proceso:	Difusión	
Objetivo Principal:	Realizar los esfuerzos concernientes a la difusión y promoción del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y al Premio Salvadoreño a la Calidad.	
Responsables de las Actividades:	Coordinador Técnico de ES Calidad, Colaboradora Administrativa de ES Calidad y Departamento de comunicaciones de la Secretaría de Gobernabilidad.	
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS		
ENTRADA	PROCESO/ACTIVIDADES	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de difundir o promocionar el Reconocimiento a las Mejores Prácticas para que puedan conocer de este galardón. 	<p style="text-align: center;"><u>Difusión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar contenido de publicidad a difundir en radios, periódicos y televisión. Recibir el plan de Medios elaborado por el departamento de Comunicaciones de la Subsecretaría de Gobernabilidad. Difundir los galardones en medios de comunicación nacional según plan de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> Galardones (RMP y PSC) promocionados o Difundidos.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar noticias de página web y redes sociales. • Dar seguimiento a organizaciones ganadoras. 	
Procedimientos relacionados:	No hay	
Problemas/Hallazgos Identificados	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un Plan de Marketing • No existe procedimiento documentado con relación a la difusión y promoción de los galardones. • La promoción de los galardones se realiza únicamente a través de medios de comunicación nacionales (Canal 10 y radio nacional). • En la parte del seguimiento solamente se les da a las organizaciones ganadoras del galardón. 	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 85: Resultado de las entrevistas de recolección de información de actividades de ES Calidad
Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD			
Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado:	Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado		
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.		
EJECUCION DEL PROCESO			
Nombre del proceso:	Formación		
Objetivo Principal:	Realizar los Talleres de preparación para gestores (organizaciones invitadas a participar), a Evaluadores formados y a Evaluadores en prácticas (nuevos) para capacitarlos con relación al Modelo para una Gestión de excelencia y del Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.		
Responsables de las Actividades:	Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico y Administrativo de ES Calidad, Evaluadores formados, Evaluadores en prácticas y Gestores.		
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS			
ENTRADA	PROCESO/ACTIVIDADES	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestores, Evaluadores formados y en prácticas. 	<p><u>Formación</u></p> <p>GESTORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar presentación para talleres a gestores. • Desarrollar ponencia. • Elaborar minuta de la ponencia <p>EVALUADORES FORMADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar temas y ponentes para evaluadores formados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores formados en el Modelo de Gestión de Excelencia y del Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. • Evaluadores en prácticas capacitados en el Modelo de Gestión de Excelencia 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar ponencia para evaluadores formados. <p>EVALUADORES EN PRACTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de solicitudes de aspirantes a evaluadores. • Selección de aspirantes a evaluadores. • Desarrollo de Talleres para Evaluadores en Prácticas (Modelo de Excelencia, Premio Salvadoreño a la Calidad, Reconocimiento a las Mejores Prácticas). • Realizar prueba de evaluación a aspirantes. • Registrar a evaluadores seleccionados en Base de datos de la Oficina. 	<p>y del Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.</p>
<p>Procedimientos relacionados:</p>	<p>P-AD-004-15 Requerimientos SUM (Salón de Usos Múltiples)</p> <p>P-PI-001-16 Logística para el desarrollo de eventos experiencias ganadoras.</p> <p>P-PE-001-15 Selección, Formación y Evaluación de aspirantes a evaluadores del PSC y RMP.</p> <p>P-PE-002-16 Participación de evaluadores en el proceso del PSC y el RMP.</p> <p>P-PE-003-16 Evaluación de desempeño de evaluadores.</p> <p>P-PE-004-16 Logística y desarrollo del taller de formación de evaluadores en prácticas.</p>	
<p>Problemas/Hallazgos Identificados:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los talleres de formación de gestores para el Modelo de Excelencia y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas son realizados en una sola jornada, lo que influye posteriormente a la hora que las organizaciones elaboren 	

	<p>su Informe de Postulación ya que encuentran difícil aplicar las bases a sus proyectos en el caso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas¹⁵.</p> <ul style="list-style-type: none">• Si bien es cierto se les imparte talleres a evaluadores en práctica y a Evaluadores Formados, ES Calidad no cuenta con un Plan de Capacitaciones para sus Evaluadores.• Es el proceso que cuenta con más documentación formal (procedimientos documentados) registrada.
--	---

¹⁵ Fuente: Entrevista a Jefe del Departamento de Calidad del Ministerio de Educación.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 86: Resultado de las entrevistas de recolección de información de actividades de ES Calidad
Fuente: Elaboración Propia

RECOLECCION DE INFORMACION DE LA OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD			
Fecha de realización:	Septiembre/2016	Entrevistado:	Colaborador Técnico y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
Realizado por:	Grupo de Trabajo de Grado		
Objetivo:	Conocer los diferentes procesos y actividades que giran en torno a la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.		
EJECUCION DEL PROCESO			
Nombre del proceso:	Logística		
Objetivo Principal:	Llevar a cabo toda la logística para que se pueda dar la ejecución del Proceso de Premiación de ES Calidad		
Responsables de las Actividades:	Colaboradora Administrativa de ES Calidad, Coordinador Técnico de ES Calidad.		
VISTA GRAFICA DE LAS ENTRADAS, ACTIVIDADES Y SALIDAS			
ENTRADA	PROCESO/ACTIVIDADES	SALIDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de ES Calidad por realizarse • Requerimientos de Compras. • Requerimientos internos de la Oficina. 	<p style="text-align: center;"><u>Logística</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar cotizaciones a proveedores de (salas o salones, alimentación, artículos promocionales y transporte) • Seleccionar proveedores según criterios de ES Calidad. • Reservar salas o salones para: Talleres de gestores y evaluadores, reuniones del jurado o de evaluadores. • Solicitar Transporte para Evaluadores y miembros de ES Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de ES Calidad realizados. • Requerimientos de compras cumplidos. • Requerimientos internos cumplidos. 	

	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar equipos (informáticos, de audio y de video) para uso de la Oficina. 	
Procedimientos relacionados:	<p>P-PI-001-16 Logística para el desarrollo de eventos experiencias ganadoras.</p> <p>P-PI-002-15 Logística para la realización de eventos grandes.</p> <p>P-AD-002-15 Requerimientos Compras.</p> <p>P-AD-004-15 Requerimientos SUM¹⁶.</p>	
Problemas/Hallazgos Identificados	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de apoyo que cuenta con bastante documentación formal registrada (procedimientos documentados). 	

3.4.6.6 Diagramas de flujos de los nuevos procesos identificados con sus actividades

Para poder tener una visualización y una presentación más detallada y clara se elaboraron los diagramas de flujos de los **nuevos procesos identificados dentro de las reuniones de trabajo con los miembros de ES Calidad**, de esta forma se podrá ver la secuencia de las actividades dentro de estos subprocesos.

¹⁶ SUM: Salón de Usos Múltiples

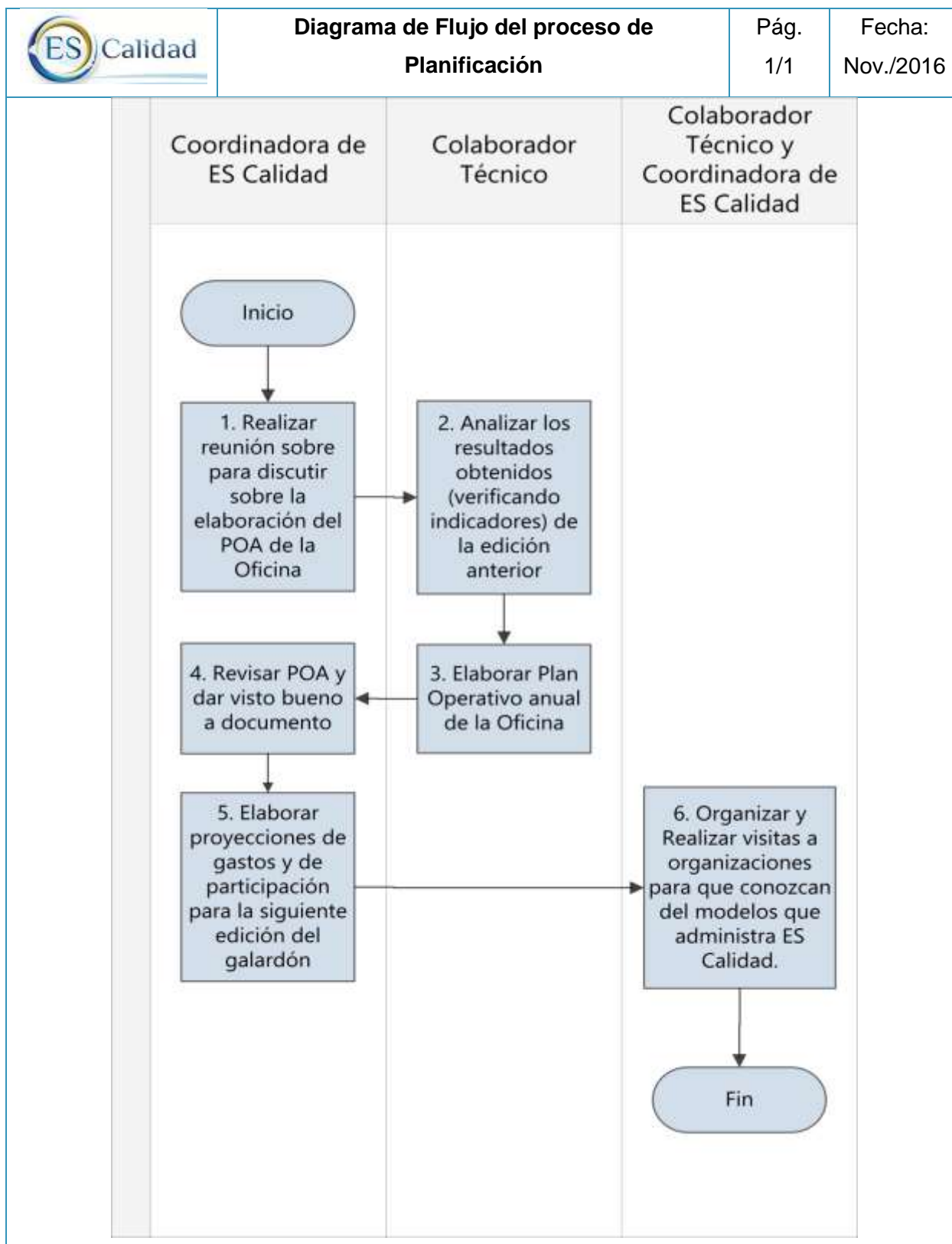


Ilustración 98: Diagrama de flujo, subproceso planificación

Fuente: Elaboración Propia

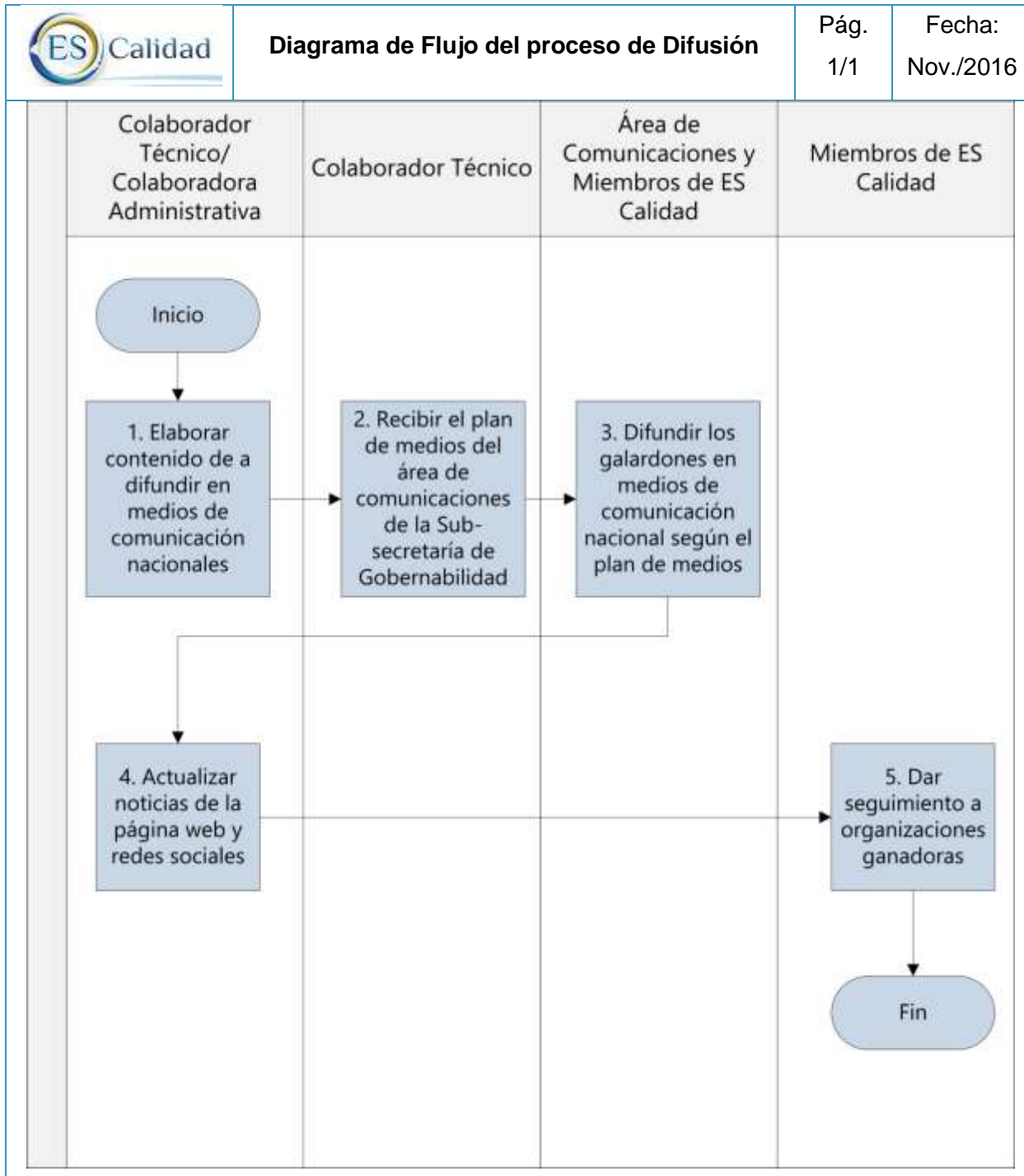


Ilustración 99: Diagrama de flujo, subproceso Difusión

Fuente: Elaboración Propia

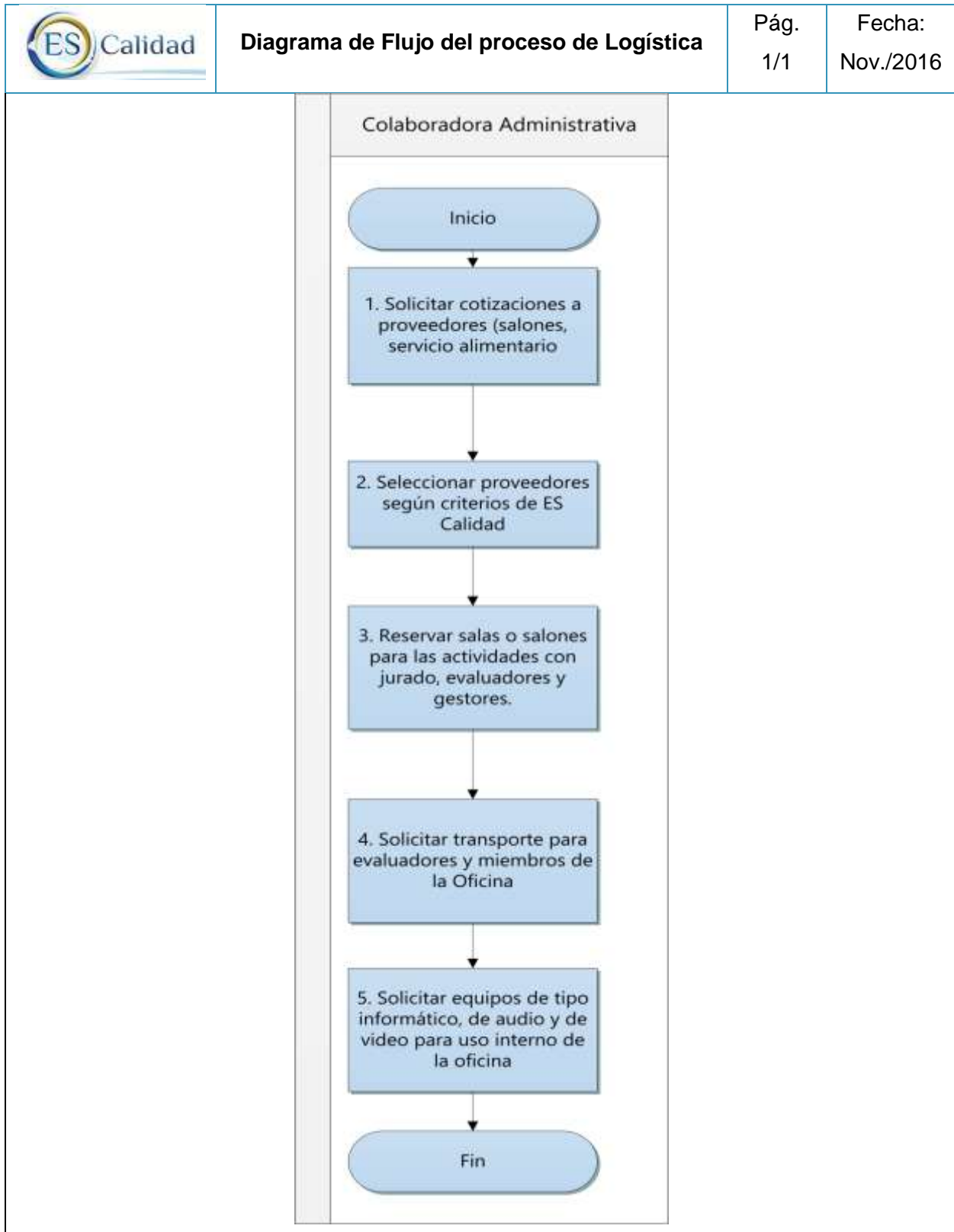


Ilustración 100: Diagrama de flujo, subproceso Logística

Fuente: Elaboración Propia

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

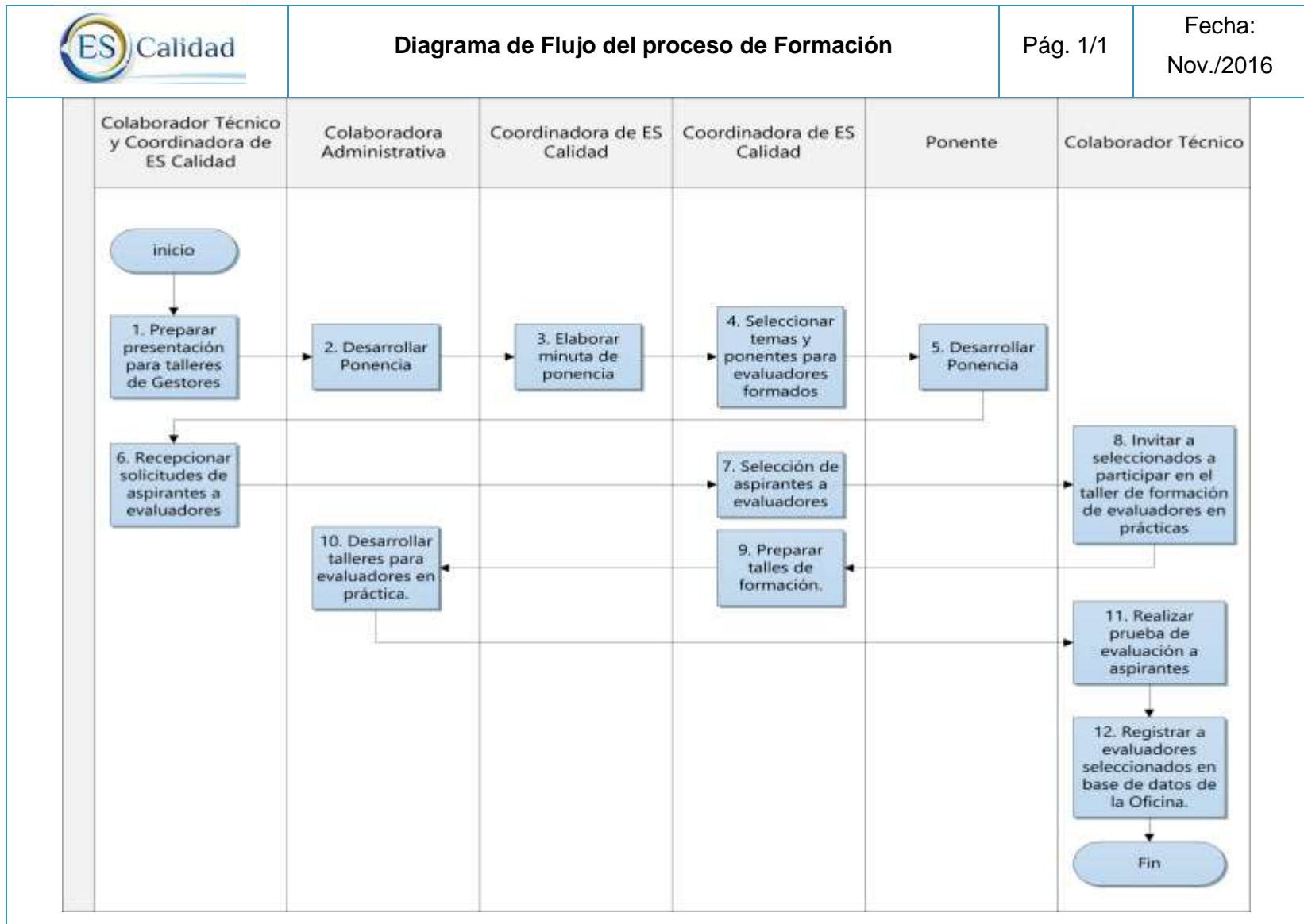


Ilustración 101: Diagrama de flujo, subproceso Formación

3.4.7 Presentación de los Hallazgos encontrados

Con el análisis del eje de investigación de procesos se ha podido indagar de manera exhaustiva sobre la columna vertebral de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad: **el Proceso general del RMP**, gracias a toda la información primaria recolectada es decir a través de reuniones de grupo, entrevistas y cuestionarios se logró identificar los procesos que actualmente realizan y cómo los ejecutan los miembros de la Oficina.

Para mayor confiabilidad y soporte a la investigación se hizo uso de la evidencia documental de la Oficina, de la observación directa y de la verificación por medio de instrumentos (Checklist y bitácoras de reuniones de grupo) lo cual permitió examinar la información obtenida y presentar los resultados obtenidos.

Si bien es cierto ES Calidad, sigue un proceso sistemático y ordenado, se han logrado identificar ciertos hallazgos, que deberán tomarse en cuenta para efectuar las mejoras correspondientes y así seguir en el camino de logro de los objetivos de ES Calidad.

Al analizar los procesos de ES Calidad en pro de mejorarlos, se tiene la siguiente matriz de hallazgos donde se presenta una categorización de hallazgos tomando en cuenta la tabla siguiente:

De acuerdo con el análisis de procesos realizado, los hallazgos obtenidos se presentan a continuación:

Tabla 87.: Hallazgos encontrados del proceso del RMP

Proceso	Hallazgo encontrado
Convocatoria y Postulación.	El proceso del RMP no contiene actividades que contemplen la invitación a las organizaciones privadas.
	Para este proceso clave no existe procedimiento documentado
	Si bien es cierto ES Calidad tienen abierta su participación para organizaciones públicas y privadas, según la oficina no todas no forman parte de su mercado objetivo, sin embargo, la Oficina no cuenta con un perfil definido de organización que puede participar al galardón si existen requisitos de participación a cumplir expuestos en las bases para postulación, pero no hay un perfil formal definido para participar.

		Las organizaciones se encuentran frente a que no logran identificar si sus proyectos son una buena práctica.
Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)	de	No existen otras alternativas de recepción de los informes de postulación, la única manera es en forma presencial. Si bien es cierto se da una revisión para poder recibir el informe, pero existen otras opciones para hacer de este proceso más ágil y confortable para las organizaciones.
	de	ES Calidad cuenta con profesionales bastantes preparados en el tema para realizar las Evaluaciones dentro del proceso de premiación.
	y	Este proceso no cuenta con procedimiento documentado.
		Este proceso es una muestra de la transparencia de la fase de evaluaciones ya que no solamente se realiza una evaluación individual, sino que también es de carácter decisivo el análisis realizado en los equipos de trabajo de evaluadores, para que de esta manera se seleccione a las organizaciones que verdaderamente presentan el mejor proyecto.
Visita de Evaluación		A las organizaciones que no seguirán el proceso después de la visita de evaluación, no reciben seguimiento por parte de ES Calidad, solamente se les entrega un Informe de Realimentación el cual es muy valioso, pero no se les da un seguimiento personalizado no lo obtienen
Determinación de Ganadores	de	ES Calidad cuenta con un Jurado de categoría muy alta ya que son íconos empresariales a nivel de país, los cuales conocen mucho de temas de calidad, mejora continua, etc., y con una visión de negocios muy amplia y completa.
		Este es uno de los procesos bastante reservados por lo cual se visualizan actividades bien generales para este proceso, debido a la seriedad que implica el proceso
Ceremonia de Premiación	de	La ceremonia de Premiación no es lo suficientemente difundida en medios de comunicación masiva para que esta genere un eco dentro de las organizaciones.

	El premio es entregado por el Secretario de Gobernabilidad lo que hace más formal la ceremonia de premiación.
--	---

3.5 Síntesis del Diagnóstico

3.5.1 Resumen de hallazgos obtenidos

El Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el fin último de promover la calidad en las organizaciones en los últimos años ha sufrido una baja participación que causa una tendencia preocupante para la administración del galardón. A modo de determinar aquellos factores que han hecho que el fenómeno se manifieste, se hizo un diagnóstico con base a las principales áreas de investigación previamente definidas relacionadas con el galardón: El diagnóstico del proceso del RMP a manera de descubrir el grado de adecuación del servicio en función de las necesidades o requerimientos mínimos de los clientes y la perspectiva que el usuario tiene acerca del RMP para conocer desde la propia voz del cliente, cuáles son las dificultades o razones por las que no participan en el RMP y qué les motiva o atrae del mismo.

Concluido el trabajo de investigación, se cuenta con la información que se requería para determinar el diagnóstico del fenómeno en estudio. Los hallazgos más importantes han sido sintetizados por cada área investigada y se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 88: Resumen de hallazgos encontrados en Diagnóstico

Elemento	Hallazgos Obtenidos	Conclusión
Perspectiva del Cliente acerca del Reconocimiento a las Mejores Prácticas		
Organizaciones Públicas	Alrededor del 80% de organizaciones públicas de gran y mediano tamaño conocen acerca del RMP debido a las cartas de convocatoria que se les envía y por visitar sitio web de ES Calidad.	La baja participación no es debido a que las organizaciones no conocen el RMP. Gracias al envío oficial de invitaciones en la difusión del RMP, la mayoría de organizaciones han oído del RMP
	Más del 50% de las organizaciones encuestadas están interesadas en participar en el RMP.	La baja participación no se debe a la falta de interés de las organizaciones. Su interés se explica en los siguientes hallazgos.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<p>El interés por participar en el RMP de acuerdo con el 80% de encuestados se debe a que la organización que participa inicia o avanza en el desarrollo de una gestión basada en la Excelencia (Gestión de la Calidad Total)</p>	<p>Lo que más atrae y les interesa a las organizaciones es que el RMP es un medio para lograr implementar la calidad. Esto significa que las organizaciones públicas, al tener que aplicar la Carta Iberoamericana a la Calidad en la Gestión Pública, consideran que el RMP es un primer paso a la consecución de ese objetivo</p>
	<p>El 57% opina que el RMP es una forma estratégica para aumentar la competitividad de la organización</p>	<p>Reconocer a las personas que han realizado acciones para mejorar la calidad de vida en los ciudadanos en nombre de la organización que las representa hace que el RMP sea atractivo</p>
	<p>Facilita el desarrollo de mejores prácticas que mejoran la eficiencia y aumentan el valor agregado</p>	<p>Mejorar la eficiencia y dar un mejor servicio al cliente es uno de los aspectos que busca lograr una entidad pública en el desarrollo de sus operaciones, el RMP es una estrategia que consideran muy efectiva para lograr ese fin.</p>
	<p>Más del 85% de las organizaciones desarrollan proyectos de mejora y el 60% de este 85% si documenta formalmente los proyectos que se realizan.</p>	<p>La baja participación no se debe principalmente a que las organizaciones públicas no desarrollen proyectos de mejora, al menos no por las organizaciones de gran y mediano tamaño.</p>
	<p>Casi el 62% de las organizaciones expresó que La aplicación de la Guía para la Postulación a las Mejores</p>	<p>Una causa que influye en la baja participación es que las organizaciones tienen gran dificultad para aplicar los</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	Prácticas es confusa y que también es difícil de aplicar.	lineamientos de la guía en la postulación de sus proyectos, esto se debe al tecnicismo en el lenguaje de la guía y porque los criterios tienden a tener muchas interpretaciones.
	El 59% de las organizaciones no cuenta con el presupuesto para participar en el RMP	Una de las principales causas es que las organizaciones por el hecho de trabajar bajo presupuestos anuales muy rígidos no cuentan con el dinero necesario para participar en el RMP, es decir, cumplir con los requisitos de la guía genera costos y la cuota necesaria para participar en el galardón.
	El 41% de las organizaciones cuenta con poca o nula experiencia sobre cómo desarrollar proyectos de mejora y el 34% no sabe cómo realizar un diagnóstico de su organización o sea no sabe cómo autoevaluarse.	La mayoría de organizaciones medianas, pequeñas y algunas grandes no tienen personal capacitado para desarrollar proyectos para mejorar, es muy probable que hagan proyectos de mejora y no lo sepan.
	El 65.5 % requieren que se les proporcione un mayor seguimiento a las organizaciones en el desarrollo de sus proyectos de mejora.	Las organizaciones piensan que es muy necesario que se les asesore y guíe para que desarrollen proyectos incluso si las organizaciones no deseen postularse.
Organizaciones Privadas	Los esfuerzos para aumentar la participación en el RMP están más orientados a las organizaciones públicas	El RMP se dirige más al sector público que al sector privado, por eso las organizaciones privadas prefieren otras alternativas
	No hay definidas estrategias para atraer a las empresas al galardón, los	Al contrario que las organizaciones públicas, las organizaciones

	<p>beneficios que se ofrecen simplemente no son atractivos para este sector puesto que hay mejores formas de conseguir publicidad y reconocimiento público, las consultorías resultan ser más viables.</p>	<p>privadas siempre buscan el beneficio económico como fin principal. Asesoras y consultorías son la primera opción para mejorar o resolver problemas en la organización, otros tipos de publicidad son más eficientes y menos costosos. Es decir, el RMP no es atractivo actualmente</p>
	<p>Las MYPES tienen bajo desarrollo en temáticas de calidad y mejora continua, se concentran más en el crecimiento y supervivencia y están atadas al día a día, este nicho de mercado es el que más potencial tiene para que pueda atraerse al RMP.</p>	<p>Cualquier organización que inicie sus operaciones o tenga una baja madurez organizacional gestiona sus operaciones reactivamente, la implementación de la calidad no tiene lugar en el único tipo de planificación que hacen: a corto plazo. Aunque a veces inician en el proceso, siempre terminan desertando o priorizando otras cosas.</p>
	<p>El Modelo del RMP actualmente se dirige a las necesidades de las organizaciones públicas, por lo que las organizaciones privadas prefieren participar en el PSC.</p>	<p>El reconocimiento público no resulta ser suficiente para que las organizaciones privadas participen, el PSC ofrece mejores recompensas y está más orientado a este sector.</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<p>Existen mejores alternativas para la empresa privada que el RMP siendo las más principales Empresa Modelo de ASI por sus mejores beneficios como reconocimientos internacionales, acceso a alianzas y redes estratégicas de negocio, reconocimiento social empresarial, entre otros. Otra alternativa es la Certificación de procesos en ISO 9000, con la cual posicionan a su empresa sin que esta ni siquiera haya implementado un Sistema de Gestión o mucho menos Calidad Total.</p>	<p>Las gremiales y otro tipo de organizaciones otorgan reconocimientos y premios a sus asociados, con beneficios que se adecuan mejor a las necesidades de las organizaciones que siempre son sectorizadas por el tipo de industria al que se dedican, es una alternativa más atractiva que el RMP. La certificación ISO 9000 es una manera fácil de decirles a sus clientes que sus productos y servicios son “de calidad”.</p>
Planificación	<p>ES Calidad no poseen un Plan estratégico definido que marque sus objetivos y métodos de actuación para traducir dichos objetivos en metas a conseguir a corto o mediano plazo. Además, no cuenta con documentación formal levantada.</p>	<p>La base del éxito para una organización es su planificación estratégica, ya que con ella se puede ver cómo estamos y como deseamos estar a corto, mediano o largo plazo.</p>
Marketing	<p>La planificación actual de ES Calidad se basa únicamente en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), el cual resume todas las actividades y sub-actividades a realizar para el proceso de evaluación del galardón medidas a través de “indicadores” que son porcentajes de avances.</p>	<p>El POA es una documentación necesaria dentro de la gestión pública es necesaria que esta se mida con indicadores cuantitativos de ser posibles, no de manera subjetiva.</p>
Convocatoria y Postulación	<p>No posee planes a futuro documentados donde se reflejen estrategias para lograr la participación de las organizaciones privadas aun</p>	<p>Una de las ambiciones grandes de ES Calidad es llegar a las organizaciones privadas sin</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	cuando manifiesten la ambición de poder llegar a este tipo de organizaciones.	embargo sus esfuerzos no reflejan dicho objetivo.
Formación	La Oficina administradora del Premio sigue un proceso de evaluación sistemático y ordenado lo cual lo lleva a cumplir casa una de sus fases en los plazos de tiempo establecidos.	Si bien es cierto en el proceso pareciera faltase algo para lograr cubrir todas expectativas de sus clientes el actual es sistemático y ordenado.
Recepción de Informes	Ausencia de un Plan de Marketing.	Con un buen plan de marketing ES Calidad podrá lograr desarrollar estrategias para la promoción del RMP.
Evaluación Individual	La página web de ES Calidad muestra un ambiente agradable en la cual se puede encontrar mucha información que caracteriza a la oficina como tal y al proceso de evaluación que ES Calidad administra.	Para ser reconocidos es importante que nos conozcan, por lo que ES Calidad muestra una buena distribución de su información en su sitio web.
Evaluación de Consenso	Con la parte del seguimiento a las organizaciones ES Calidad únicamente da seguimiento a las organizaciones que han resultado ganadoras del galardón.	Importante acción pero que pasa con las organizaciones que no lograr seguir en el proceso de premiación resulta muy importante dar seguimiento a estas organizaciones también.
Visita de Evaluación	Las Organizaciones no pueden adaptar la guía para postulación a sus proyectos ya que les resulta confusa y muy técnica.	Es importante evaluar las características que la guía para postulación actualmente presenta, para indagar ante dificultades se encuentran las organizaciones.
Determinación de Ganadores	Las organizaciones se encuentran frente a que no logran identificar si sus proyectos son una buena práctica.	Muchas organizaciones realizan proyectos sin embargo estas no poseen una herramienta que las

		ayude a evaluar si sus proyectos son buenas prácticas.
Ceremonia de Premiación	A pesar de los talleres muchas veces las Organizaciones no pueden adaptar la guía para postulación a sus proyectos ya que les resulta confusa y muy técnica.	Es importante medir el impacto de los talleres de formación a los gestores para identificar aspectos de mejora.

La tabla anterior muestra los resultados encontrados por cada eje de investigación abordado, sin embargo, es conveniente que se agrupen las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas en una matriz que comúnmente se conoce como FODA.

3.6 Análisis FODA

Se realiza el análisis FODA centrado en los ejes de investigación definidos: perspectiva de las organizaciones respecto al RMP (organizaciones públicas y organizaciones privadas) y el proceso de RMP diagnosticados y los cuatro parámetros (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas). A continuación, se muestra este análisis:

Tabla 89: Análisis FODA con respecto a los resultados/hallazgos obtenidos

Fuente: Elaboración propia

PERPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE EL RMP			
Organizaciones Públicas	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
		<ul style="list-style-type: none"> • El RMP se considera como una estrategia para progresar en la adopción de una Gestión basada en la Excelencia (Gestión de la Calidad Total). • Las organizaciones consideran que el RMP es un medio que facilita el desarrollo de mejores prácticas y que puede mejorar la competitividad de la organización. • La mayoría de organizaciones públicas conocen el RMP 	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones públicas de gran y mediano tamaño sí tienen interés en participar. • Existe un número considerable de organizaciones que sí desarrollan proyectos de mejora y que tienen potencial para ser postulados al RMP.
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	<ul style="list-style-type: none"> • La Guía para la Postulación a las Mejores Prácticas es confusa, los lineamientos tienden a tener muchas interpretaciones y también es difícil de aplicar. • Pobre seguimiento de ES Calidad con las organizaciones que participaron, que ganaron o que desean participar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones no cuentan con el presupuesto para participar en el RMP • Las organizaciones cuentan con poca o nula experiencia sobre cómo desarrollar proyectos de mejora y de cómo realizar un diagnóstico de su organización. 	

Organizaciones	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Privadas	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de evaluación del RMP sigue siendo muy aceptado y valorado por organizaciones privadas y públicas. • El RMP es un incentivo gubernamental que puede ser muy atractivo si se ofrecen los beneficios correctos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un nicho de mercado conformado por Micro y Pequeñas empresas que necesitan que se les instruya para adoptar una cultura de calidad en sus operaciones y el RMP es un medio muy alcanzable si se ofrecen los beneficios correctos a estas organizaciones
	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • El RMP está más inclinado a las necesidades de las organizaciones públicas. • Planes inactivos para atraer al sector privado al RMP. • Los beneficios que ofrece el RMP no son de interés para las empresas privadas. • Se hacen pocos esfuerzos para atraer a organizaciones privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones privadas no tienen mayor interés en participar en el RMP, tienden a elegir el PSC u otras alternativas. • El Reconocimiento a la Empresa Modelo de la ASI se convierte en el competidor directo del RMP con mejor aceptación • Las certificaciones de procesos en ISO 9000, consultorías y otras estrategias similares son servicios sustitutos al RMP y son preferidas por las empresas. • Premios, reconocimientos y otros incentivos por parte de gremiales acaparan parte del mercado

EI PROCESO DEL RMP

FORTALEZAS

- La Oficina administradora del Premio ES Calidad se rige bajo un proceso de evaluación sistemático y ordenado, lo cual lleva a cumplir cada una de sus fases en los plazos de tiempo establecidos.
- ES Calidad posee un Inventario de procedimientos documentados que respaldan el proceso de evaluación.
- Uno de los medios de difusión del galardón es la página web de ES Calidad y esta muestra un ambiente agradable en la cual se puede encontrar mucha información relevante sobre el proceso de premiación.
- ES Calidad cuenta con profesionales bastantes preparados en el tema para realizar las Evaluaciones dentro del proceso de premiación.
- ES Calidad cuenta con un Jurado de categoría muy alta ya que son íconos empresariales a nivel de país, los cuales conocen mucho de temas de calidad, mejora continua, etc., y con una visión de negocios muy amplia

OPORTUNIDADES

- Experiencias de organizaciones ganadoras puede influir positivamente en las organizaciones que quieren o desean participar.
- Las Organizaciones públicas son una fuente generadora de proyectos que podrían ser buenas prácticas.

DEBILIDADES

- Escasa fuerza de trabajo limita la capacidad de atención a las organizaciones postulantes debido a la alta carga laboral.
- La planificación actual de ES Calidad se basa únicamente en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA), el cual resume todas las actividades y sub-actividades a realizar para el proceso de evaluación del

AMENAZAS

- Las organizaciones públicas se encuentran frente a que no logran identificar si sus proyectos son una buena práctica.

galardón medidas a través de “indicadores” que son porcentajes de avances.

- ES calidad no posee documentación formal como Procesos, Manuales administrativos lo que representa un problema para el control y mejoramiento de las tareas que se realizan
- No se presta el debido y oportuno seguimiento de las organizaciones que desean participar y de las que participan en el RMP.
- Los talleres para organizaciones que desean participar en el RMP están limitados a enseñar únicamente cómo postular proyectos, pero se necesita asistir u orientar a las organizaciones para que puedan adaptar sus proyectos o desarrollarlos como exigen los lineamientos del modelo. estas no reciben seguimiento personalizado por parte de ES Calidad.

- Las Organizaciones no pueden adaptar la guía para postulación a sus proyectos ya que les resulta confusa y muy técnica.
- Redes de calidad de las instituciones y empresas es muy inestable, puesto que los miembros del equipo de mejora no siempre son los mismos debido a que cambian de lugar de trabajo o no están comprometidos y abandonan el círculo de mejora. Por tanto, la formación a miembros de las organizaciones que asisten a talleres no se capitaliza

4. CAPITULO IV: FORMULACION Y ANALISIS DEL PROBLEMA

Existe un problema cuando es posible identificar un conjunto de hechos que en sí mismos o por sus relaciones configuran una situación no deseada, una situación que se desea cambiar o transformar. Una primera aproximación al planteamiento de un problema de investigación en ingeniería consiste en explicar breve y claramente esa situación.

4.1 Descripción de la Situación Actual

Se considera conveniente esquematizar la situación actual bajo un enfoque holístico. Este enfoque, considera el RMP como un conjunto de partes que conforman un todo y que de alguna manera están relacionados entre sí. Este arreglo de elementos por la manera en que están dispuestos actualmente provoca un resultado que no es deseado y que se convertirá en el desafío que deberá cambiarse a nuestro favor. Se define entonces, el sistema al que se llamará como El Reconocimiento a las Mejores Prácticas; este está conformado por los siguientes elementos:

- Las fases del proceso general del RMP
- Las organizaciones públicas y privadas
- La competencia directa e indirecta del RMP
- Los factores que actualmente configuran el proceso actual.

Es necesario aclarar que cada elemento listado anteriormente, se determinó con base a la síntesis del diagnóstico realizado. En la siguiente página, se esquematiza la estructura del sistema del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Como se explicaba en la descripción del proceso del RMP, este inicia con la fase de Convocatoria y Difusión por lo que se recomienda iniciar la lectura del diagrama a partir de esta fase.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

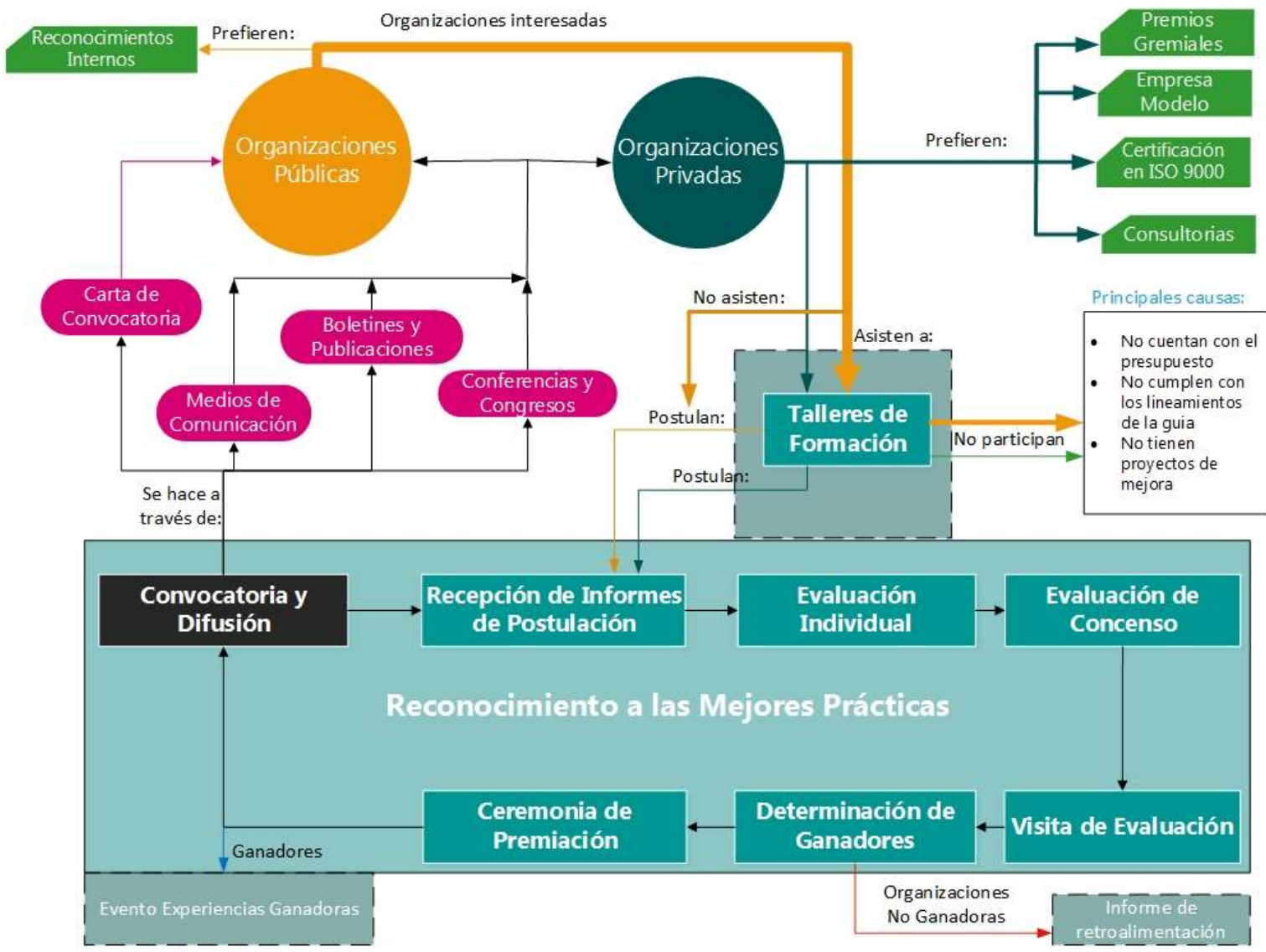


Ilustración 102: Sistema del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

Como puede observarse en el diagrama anterior, ES Calidad inicia una nueva edición del RMP con la fase de Convocatoria y Postulación, por lo que emprende actividades para invitar a participar en el galardón a través de conferencias, medios de comunicación, página web oficial, boletines, entre otros a todas las organizaciones públicas y privadas, sólo se envía la carta de convocatoria a un listado de organizaciones públicas previamente definido. Las organizaciones que recibieron el mensaje de difusión se enteran del RMP, algunas no se sienten interesadas e ignoran la invitación. Estas organizaciones desinteresadas son atraídas por otras alternativas al RMP, lo que representa un mercado que se escapa del proceso y es acaparado por otros; la mayoría de este mercado está conformado por organizaciones privadas.

Sin embargo, un gran porcentaje de las públicas **si está interesado** en participaren el RMP y decide ponerse en contacto con ES Calidad para participar en los Talleres de Formación que imparte. En dichos talleres se les explican las bases del galardón y los requisitos que deberán cumplir para poder participar de manera que está limitado a la orientación más que a la formación.

A partir de acá existe una bifurcación, en la que las organizaciones interesadas en participar pero que no logran cumplir con los requisitos finalizan el proceso y son “expulsadas” del sistema. Las causas se relacionan con: la ausencia del presupuesto para participar, la incapacidad de adaptar sus proyectos según las exigencias del modelo del RMP y porque algunas organizaciones no saben cómo desarrollar mejores prácticas. Este número considerable de organizaciones conforme a la disposición del sistema actual no se procesa de ninguna forma, es decir, no se hace nada para tratar de incorporar a dichas organizaciones de nuevo al galardón y por ello expresan inconformidad con el proceso. Algunas tratan de postularse sin asistir a los talleres por lo que pasan directamente a la fase de postulación de informes.

Respecto a las organizaciones que siguen interesadas y que cumplen con los requisitos para participar, hacen efectiva su postulación y logran entrar en la etapa de postulación de informes por lo que también pasan a la fase de evaluación de informes. A partir de acá, las organizaciones completan el proceso, aunque no todas pasan a la evaluación de visita. En la fase de determinación de ganadores; las organizaciones no ganadoras reciben un informe de retroalimentación resultado de la evaluación realizada, y abandonan el sistema, pues no hay seguimiento alguno de estas organizaciones. Las organizaciones ganadoras obtienen el reconocimiento y forman parte de las experiencias ganadoras, en la misma ceremonia de premiación se lanzan las bases de la siguiente edición y se inicia de nuevo el proceso.

4.2 Análisis del Problema

En la formulación del problema, se hizo una primera aproximación al problema para que se comprenda en qué consiste la situación que se quiere cambiar. Conforme a los atributos que distinguen el problema en estudio, es necesario que se analice cada elemento del mismo.

Para ello se hará uso del diagrama de causa y efecto también conocido como Diagrama de Ishikawa. Ésta técnica consiste en el agrupamiento de todas las causas que contribuyen a generar el efecto que se percibe, en este caso el problema manifestado. En la siguiente página se muestra el diagrama:

4.2.1 Diagrama de Causa y Efecto del Problema

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

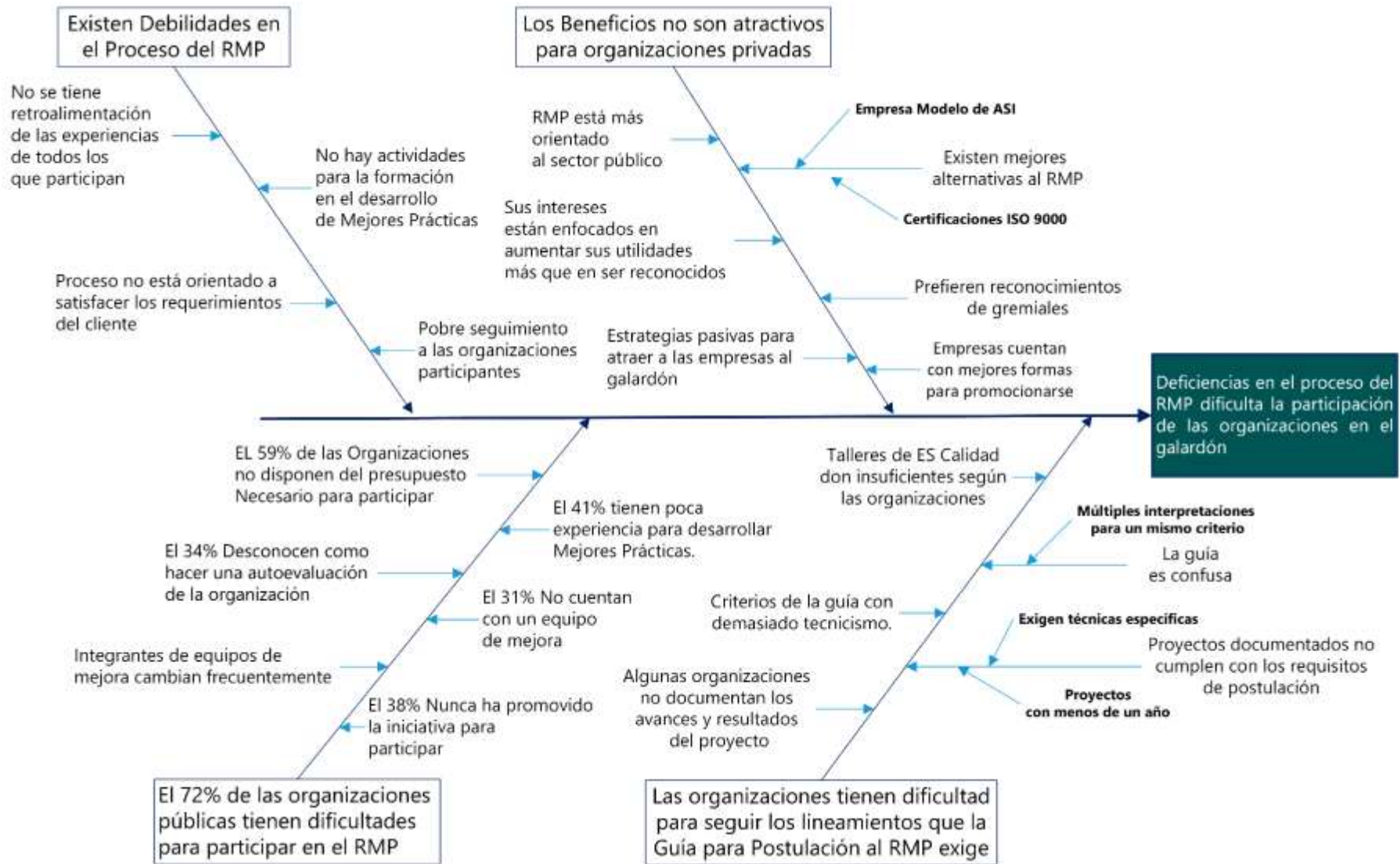


Ilustración 103: Diagrama de Causa y Efecto del Problema

Fuente: Elaboración Propia

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Con base al diagrama anterior puede hacerse un agrupamiento de causas para determinar los frentes del problema las cuales se presentan en la siguiente matriz:

Tabla 90: Determinación de los frentes del problema u oportunidades de mejora

Frentes del Problema / Oportunidades de Mejora	Causas Identificadas	Efectos Percibidos
Organizaciones tienen dificultades internas para participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas	Organizaciones públicas no cuentan con el presupuesto para participar en el RMP.	Baja participación en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas
	Organizaciones públicas y MYPE's desconocen cómo hacer una autoevaluación a su organización.	
	Organizaciones públicas no cuentan con equipos de mejora o estos son inestables por que cambian frecuentemente de miembros.	Alta rotación en equipos que asisten a los talleres anuales para organizaciones que imparte ES Calidad
	Organizaciones tienen dificultades para adaptar sus proyectos a los requerimientos de la Guía de Postulación.	Baja contribución en el desarrollo de más proyectos de mejora
Debilidades en la Gestión del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	Colaboradores administrativos con alta carga laboral debido a que gestionan simultáneamente el RMP y el PSC.	Colaboradores ocupados y con muchas asignaciones y tareas pendientes
	Documentación de procesos casi inexistente que afecta la comprensión e interrelación de las actividades y tareas que se realizan.	Pocos documentos encontrados en ES Calidad y pocas actividades pueden relevarse a otros colaboradores

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	Difícil control y seguimiento de los procesos del RMP para lograr los resultados esperados.	Indicadores subjetivos de la medición de resultados.
Debilidades en el servicio integral orientado al cliente	Organizaciones públicas y privadas que desean participar inconformes con los beneficios que el RMP ofrece	Demandas de más servicios y atención especializada por parte de las organizaciones públicas
		Servicios competidores acaparan el segmento de organizaciones privadas.
	Desaprovechamiento de alianzas estratégicas con instituciones de gobierno.	Actualmente ES Calidad se encuentra aislada del sistema de calidad del país
	Poco seguimiento a organizaciones ganadoras, seguimiento inexistente a organizaciones que desean participar y que participan en el galardón e Inexistente Atención al cliente	No existe ningún proceso formal para la atención al cliente. Sólo se da seguimiento a las organizaciones ganadoras por medio del evento de Experiencias Ganadoras.

Con base a la tabla anterior, se requiere precisar el enunciado del problema, el cual se presenta en el siguiente apartado.

4.2.2 Enunciado del problema

El problema se enuncia de la siguiente forma:

Actualmente El Reconocimiento a las Mejores Prácticas mantiene una baja participación en los últimos años; de acuerdo con los hechos encontrados, las organizaciones **tienen interés** en participar en el RMP. ES Calidad proporciona a los que desean participar, talleres de formación acerca del modelo del RMP; sin embargo, las organizaciones manifiestan que estos son insuficientes y que no se les brinda apoyo para realizar proyectos de mejora ni cómo adaptarlos según los requerimientos establecidos en las bases de participación lo cual genera una serie de demandas insatisfechas percibidas por el usuario. Se ha encontrado que hay un escaso seguimiento y atención al cliente por parte de ES Calidad a las organizaciones que desean postularse y las que participan, limitándose sólo a contactar a las organizaciones que resultaron ganadoras en ediciones anteriores; esto en mayor parte se debe a la alta carga laboral que se genera por la poca cantidad de recurso humano administrativo del que disponen puesto que ellos simultáneamente deben gestionar también el proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad. También se ha observado que los colaboradores tienen problemas para coordinarse y apoyarse en las actividades que se realizan en el galardón y que sólo cuentan con algunos procedimientos documentados haciendo difícil delegar responsabilidades y conocer la secuencia de los procesos. Adicionalmente se detectó que ES Calidad ha establecido pocas alianzas estratégicas con otras organizaciones públicas que pueden contribuir y ser de beneficio para la oficina. Otro aspecto importante es que ES Calidad no había analizado la influencia de la competencia en el RMP, por lo que alternativas como el PSC, Empresa Modelo de la ASI, Reconocimientos Internos y de Gremiales representan una considerable cantidad de organizaciones (en su mayoría privadas) que están siendo acaparadas por la competencia y no se están haciendo acciones para contrarrestar el fenómeno poniendo en grave desventaja al RMP. Todos estos factores han contribuido a que muchas organizaciones tengan dificultades al momento de participar en el galardón o que prefieran otras alternativas al RMP lo que conlleva a una baja participación en el galardón.

4.2.3 Planteamiento del Problema

Mediante la metodología del proceso de diseño, mejor conocida como “Caja Negra” se ilustra el problema como un estado A, que desea transformarse o cambiarse a un estado B mediante un proceso que representa la solución al problema.



Ilustración 104: Definición del Problema bajo el método de la caja negra

Por tanto, la problemática en estudio se resume como sigue:

“¿Cómo se puede alinear la gestión y el proceso del RMP a partir de los requerimientos del cliente, de manera que se facilite la participación de las organizaciones en el galardón?”

Ahora definido el planteamiento del problema puede comenzarse la búsqueda de la mejor solución.

A partir de la formulación del problema, se requiere determinar qué se necesita para alcanzar el estado deseado, es decir cómo pasar de un punto hasta el otro, a esto se le conoce como **diseño**.¹⁷ El procedimiento básico de diseño consta de las siguientes fases:

4.3 Análisis de las fuentes del problema

- a) Formulación o planteamiento del problema
- b) Análisis del problema y restricciones
- c) Búsqueda de alternativas
- d) Evaluación de alternativas
- e) Especificación de la solución preferida

¹⁷ Del latín *designare*, que significa indicar el camino.

Se procede entonces a desarrollar este proceso.

4.3.1 Formulación del problema

Anteriormente se definió el problema como sigue:

“Definir una solución para mejorar el proceso del RMP a partir de los requerimientos del cliente, de manera que se facilite la participación de las organizaciones en el galardón”

4.3.1.1 Análisis del problema y restricciones.

A partir de la formulación del problema se procede a definir las características del problema, principalmente a partir de los estados A y B. Ambos estados están condicionados por variables; las variables de entrada representan las especificaciones del estado inicial que por medio de la solución se transformarán para dar lugar a nuevas variables de salida que determinan el estado final. Estas variables se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 91: Variables de entrada y variables de salida.

Variables de Entrada	Variables de Salida
Organizaciones públicas con dificultades para participar en el RMP	Mitigación de las dificultades de las organizaciones públicas para participar en el RMP
Proceso del RMP con deficiencias	Proceso del RMP mejorado
Beneficios no son tan atractivos para las organizaciones	Beneficios más atractivos para las organizaciones.

Ahora, para alcanzar el estado B existen infinidad de caminos a seguir, sin embargo, existen límites que vuelven complicadas o no factibles a algunas soluciones por lo que estos reducen el universo de soluciones, estas se conocen como Restricciones. Para el presente caso, se exponen las restricciones a las que estará sujeta la solución a definir:

Tabla 92: Restricciones de la solución del problema en estudio

Restricción	Descripción
Capacidad instalada(anual)	ES Calidad puede manejar como máximo alrededor de 70 organizaciones tanto en el RMP como en el PSC en una sola edición.
Fondos de los que se disponen	Como dependiente de la Sub secretaria de Gobernabilidad, ES Calidad sólo dispone de los

Restricción	Descripción
	recursos que se le conceden con base a la gestión del presupuesto de la entidad que es regulada por la Ley de Austeridad vigente en el país.
Recursos humanos	La oficina sólo dispone de 3 colaboradores directos para la administración de los galardones.
Duración del RMP	Debe considerarse que la duración del RMP no debe extenderse a más de un año.

Las restricciones anteriormente expuestas delimitan la propuesta de soluciones al problema, sin embargo, no deben restringir la eficacia de la solución a determinar.

4.4 Búsqueda de soluciones

La resolución de problemas se utiliza en ingeniería, cuando los productos o procesos fallan y se requiere corregir o prevenir más fallos. La solución entonces es la aplicación de la inventiva, aptitud y creatividad del ingeniero en dónde éste aplica sus conocimientos y experiencias para concebir la respuesta eficaz al problema. Conviene entonces establecer primero los requisitos mínimos que la solución debe cumplir para considerar que se resolverá efectivamente el problema, estos se presentan como sigue:

- 1) La solución debe ser económica y de fácil implementación.
- 2) Tiene que promover el desarrollo de mejores prácticas.
- 3) Debe estar orientada a mejorar la satisfacción del cliente.
- 4) Debe de propiciar un método que mantenga el mejoramiento continuo de las organizaciones
- 5) Tiene que abarcar tanto a organizaciones públicas como privadas.
- 6) Debe de mejorar la eficiencia de las actividades y tareas en beneficio de los colaboradores de ES Calidad y de los clientes.

A partir de los requerimientos determinados, se proponen algunas de las soluciones formuladas por los investigadores las cuales han sido generadas conforme al esfuerzo y sugerencias del asesor y personas relacionadas con el tema:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 93: Propuestas de solución al problema en estudio.

Solución	Descripción
Diseño y desarrollo de estrategias bajo la metodología del Balance Scorecard	Formulación, despliegue y control de estrategias para mejorar el desempeño del servicio en función de los problemas detectados
Diseño de un modelo de gestión por procesos	Mejoramiento en la gestión basándose en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente
Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad	Mejora permanente de la eficiencia y eficacia de la organización y de sus actividades en relación con las necesidades y requerimientos del cliente
Adecuación de procesos del RMP con base a las necesidades del cliente identificadas	Definición y especificación de nuevas tareas y actividades para el control y seguimiento de los resultados, así como la adecuación de algunos existentes con base a los hallazgos encontrados
Inclusión de nuevos programas de capacitación para las organizaciones que desean participar en el RMP acerca de autoevaluación o diagnóstico de la organización.	Desarrollo de programas que permitan enseñar a las organizaciones a realizar sus propias autoevaluaciones y realizar proyectos de mejora conforme al modelo del RMP
Documentación de procesos	Sistematiza el monitoreo y control de lo que se realiza al definir claramente las entradas y salidas de las actividades y los resultados que se esperan obtener de cada una de ellas.
Plan de Seguimiento y atención al Cliente	Busca establecer relaciones con los clientes mediante una búsqueda perenne de lo que éste opina y percibe del servicio que se le ofrece; como una fuente de retroalimentación que contribuya a la mejora del RMP.

Estas propuestas representan entonces el conjunto de soluciones para el problema en estudio.

4.4.1 Determinación de la mejor solución

Ahora que se ha logrado obtener el conjunto de soluciones, debe priorizarse y evaluarse cuál de estas soluciones conforman la solución óptima para el problema. Para elegir la mejor solución se optará por establecer los siguientes criterios:

Tabla 94: Criterios para determinar la mejor solución

Criterio	Descripción
Relacionada con la misión y la visión de la organización	Debe estar orientada a contribuir con los objetivos de la organización en estudio
Solución integral	Es decir que contribuya a solventar la mayor parte de necesidades
Enfoque de ingeniería industrial	Grado en el que la solución se relaciona con temáticas de ingeniería industrial
Urgencia	Grado en el que es resuelta la problemática en el menor plazo posible

Con base a las oportunidades de mejora previamente determinadas y a la lista de criterios establecidos, se hará un match de la mejor solución que resolverá cada frente del problema de manera que la cohesión de todas las partes formará la propuesta de solución integral. La siguiente tabla desarrolla lo anterior:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 95: Propuesta de Solución para cada frente del problema

Causas Identificadas	Frente del Problema / Oportunidades de Mejora	Solución Propuesta
Organizaciones públicas no cuentan con el presupuesto para participar en el RMP.	Organizaciones tienen dificultades internas para participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas	Se propone el diseño de un proceso a través de una guía para ayudar a las organizaciones a la realización de un diagnóstico de su gestión basado en los lineamientos del Modelo de Gestión basado en la Excelencia.
Organizaciones públicas y MYPE's desconocen cómo hacer una autoevaluación a su organización.		
Organizaciones públicas no cuentan con equipos de mejora o estos son inestables por que cambian frecuentemente de miembros.		
Organizaciones tienen dificultades para adaptar sus proyectos a los requerimientos de la Guía de Postulación.		
Colaboradores administrativos con alta carga laboral debido a que gestionan simultáneamente el RMP y el PSC.	Debilidades en la Gestión del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	Se propone un modelo para la gestión del RMP basado en el control y mejora de procesos mediante indicadores clave, así como la documentación de los procesos.
Documentación de procesos casi inexistente que afecta la comprensión e interrelación de las actividades y tareas que se realizan.		
Difícil control y seguimiento de los procesos del RMP para lograr los resultados esperados.		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Organizaciones públicas y privadas que desean participar inconformes con los beneficios que el RMP ofrece	Debilidades en el Proceso del RMP y poco seguimiento y atención al cliente	Se propone la inclusión de nuevos procesos de atención y seguimiento al cliente conforme a las necesidades detectadas
Desaprovechamiento de alianzas estratégicas con instituciones de gobierno.		
Poco seguimiento a organizaciones ganadoras, seguimiento inexistente a organizaciones que desean participar y que participan en el galardón e Inexistente Atención al cliente		

Como puede verse de la tabla anterior se ha analizado el problema como una serie de módulos, para cada uno se ha establecido una respuesta que puede resolverlos. El punto es claro, resolviendo cada módulo se resolverá también todo el problema. Para tener una imagen de la solución especificada ver Anexo 6.

5. CAPITULO V: DISEÑO

5.1 Conceptualización y Descripción del Modelo de Solución

Conforme a la propuesta de solución planteada, se procede a especificarla en alcance, contenido y otros aspectos. El siguiente esquema ilustra la conceptualización de la solución propuesta:

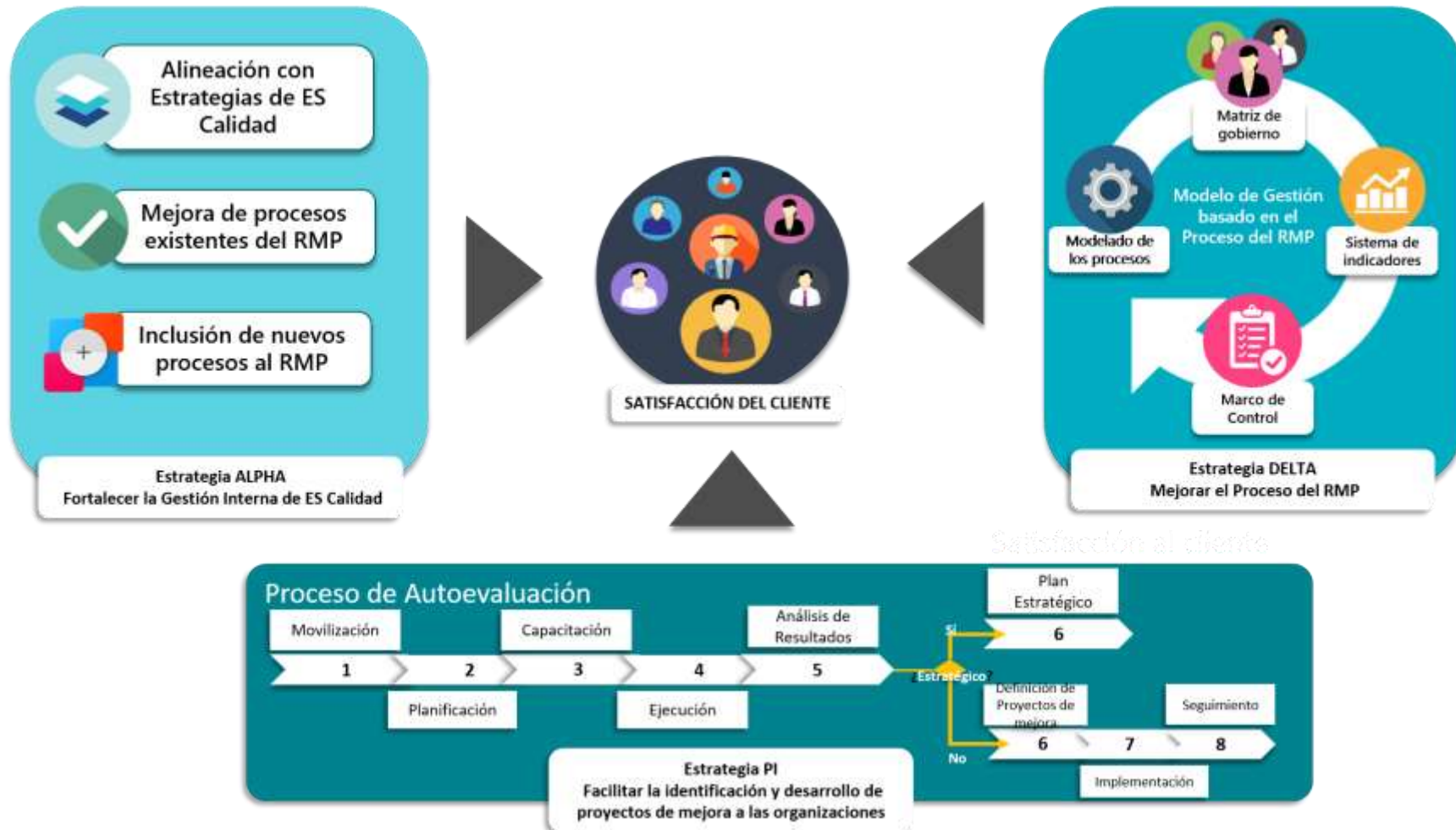


Ilustración 105: Esquematización de la solución propuesta

En el diagrama anterior se observa que el modelo de solución se compone de tres estrategias con el fin de mejorar el valor agregado al cliente y aportar a su satisfacción.

La estrategia Alpha basa su concepto en la planificación de la solución a diseñarse, en ella se **definen** cuáles serán las estrategias para solucionar el problema mediante una alineación con el objetivo estratégico de ES Calidad el cual es **Contribuir a promover una cultura de calidad en las organizaciones.**

Una de las líneas estratégicas que contribuye con ese objetivo es La Gestión Interna de ES Calidad, en la cual, de acuerdo con el diagnóstico realizado anteriormente se han detectado problemas en la gestión del RMP. Entonces, de los frentes del problema que han sido determinados y de las causas que lo originan, se establecen las siguientes estrategias como vías para Fortalecer la Gestión Interna de ES Calidad: Mejorar el Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y Facilitar el desarrollo de Proyectos de Mejora a las Organizaciones.

La estrategia Delta consiste en la Mejora del Proceso del RMP; la razón es que se determinó que existen deficiencias en el proceso con temas relacionados al pobre seguimiento al cliente, procedimientos y funciones difusos, altas cargas laborales, entre otros.

Para solventar este problema se propone un modelo de gestión basado en el proceso del RMP, el cual consiste en la identificación y mejora de procesos existentes, la adecuación e inclusión de procesos nuevos al modelo, un modelo de gobierno que define responsabilidades y roles para el equipo de trabajo para el proceso mejorado, un sistema de indicadores para la medición del desempeño operativo y un marco de control que contribuya a realizar acciones para la mejora continua. Como se puede observar, el modelo está inspirado en el ciclo de mejora propuesto por Edward Deming el cual favorece a ES Calidad por ser una institución con conocimientos especializados de esa temática.

La estrategia Pi yace su fundamento en la dificultad que las organizaciones tienen para participar en el RMP, tanto en el desarrollo como identificación de los mismos. La estrategia propone el diseño de un proceso para la Autoevaluación que abarca desde su planificación hasta el desarrollo de proyectos de mejora con base a los resultados del diagnóstico realizado. Es importante destacar que éste proceso se concibe como un servicio **adicional al RMP, por tanto, no forma parte del proceso del galardón.** Este proceso se presenta mediante una guía para orientar a cualquier organización a implementarlo en su gestión de manera que permitirá a las organizaciones descubrir oportunidades y fortalezas que pueden

servir como principal insumo para desarrollar proyectos de mejora de los cuales pueden surgir posibles postulaciones tanto al RMP como al PSC.

5.2 Estrategia α (Alpha): Estrategias y Líneas de acción de la Solución.

Resulta conveniente establecer congruentemente la relación entre los objetivos de ES Calidad y los objetivos del estudio, de manera que las estrategias a seguir y las líneas de acción a desarrollarse estén orientadas a la misión y visión de la oficina. Lo anterior se justifica puesto que el plan operativo anual (PAO) debe relacionarse con las actividades que realiza la oficina, por lo que éste trabajo de investigación servirá como apoyo para la Administración de ES Calidad para fundamentar la propuesta de trabajo del siguiente año a la Subsecretaría de Gobernabilidad.

En la siguiente matriz se hace una alineación de la propuesta de solución con los objetivos estratégicos de ES Calidad, de manera que se muestra la relación entre ambos para demostrar que las estrategias de mejora contribuyen a la estrategia general de la oficina. La tabla se muestra en la siguiente página:

Tabla 96. Líneas de acción de la solución.

Fuente: Elaboración propia

Objetivos Estratégicos de ES Calidad	Estrategias de solución	Líneas de acción
Gestión interna de ES Calidad y proceso de Premiación del PSC y RMP	Modelo de Gestión basado en el proceso del RMP.	1) Descripción del modelo de Gestión basado en Procesos
		2) Identificar y Secuencia de los procesos 2.1) Análisis del panorama actual de los Procesos del RMP 2.2) Mejora de los Procesos del RMP 2.3) Creación y Adecuación de Procesos nuevos
		3) Descripción de los Procesos 3.1) Modelado o Diagramado de Procesos 3.2) Definir un Modelo de Gobierno y Responsabilidades de procesos mejorados.
		4) Seguimiento y Medición de los Procesos 4.1) Sistema de Indicadores de Gestión 5) Mejora de los procesos con base al seguimiento y la medición realizada 5.1) Marco de Control
		Formación y fortalecimiento del PSC y del RMP a gestores de organizaciones públicas y privadas
2) Definir el contenido del programa y los recursos o materiales didácticos necesarios		
3) Definir la organización del curso, los perfiles de instructores necesarios, calendarización de actividades.		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 97: Especificación de la solución integral al problema en estudio.

Fuente: Elaboración propia

Frentes del Problema / Oportunidades de Mejora	Solución Propuesta	Atributos
Organizaciones tienen dificultades internas para participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas	Se propone la incorporación de un programa para ayudar a las organizaciones en la realización de un diagnóstico de su gestión basado en los lineamientos del modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, al plan de formación de gestores públicos existente de ES Calidad.	Definición del objetivo con base a las necesidades de enseñanza para el cliente
		Estructuración del contenido y determinación de recursos a utilizar.
		Determinación de las dimensiones a evaluar
		Selección de técnicas y preparación del material didáctico
		Organización y programación de actividades
Debilidades en el seguimiento al cliente	Se propone la inclusión de nuevos procesos que permitan la atención y seguimiento del cliente.	Diseño y modelado del proceso de seguimiento y atención al cliente
		Determinación de los recursos necesarios e incorporación al proceso del RMP
		Creación de un manual de atención al cliente
Debilidades en la Gestión del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas	Se propone un modelo para la gestión del RMP basado en el control y mejora de procesos mediante indicadores clave, así como la documentación de los procesos.	Modelado y diagramado de los procesos del RMP
		Matriz de Gobierno y responsabilidades
		Creación de un sistema de indicadores clave del proceso
		Creación del marco de control
		Creación de manuales de procesos y de usuarios

En definitiva, se pretende incorporar al proceso lo siguiente:

- Programa para la Formación de Multiplicadores del modelo del RMP de manera que sean responsables de propagar la iniciativa de desarrollo de proyectos y evitar que la alta tasa de rotación de los equipos no entorpezca los avances realizados en la organización. El programa de capacitación deberá instruirlos sobre cómo mapear el perfil de su organización y cómo realizar el levantamiento de sus prácticas de gestión y los resultados que se obtendrán.
- Diseñar el proceso de seguimiento y atención de organizaciones para lograr el feedback que permitirá mejorar continuamente las acciones realizadas en el galardón e incorporarlo en el proceso general del RMP.
- El diseño de la solución también está enfocado en mejorar el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas para ello será necesario caracterizar los procesos actuales y analizarlos bajo la metodología PEPSU o SIPOC que consiste en la definir completamente el proceso abarcando los Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Usuarios para determinar su interrelación y las mejores que se requieren realizar para mejorar la experiencia al cliente en la participación en el RMP:
- Para garantizar que la gestión sea objetiva, se diseñará un sistema de medición y seguimiento a través de indicadores clave y un marco de control que permita la mejora continua.

Aprobada la solución por la Administradora del Premio, quedan entonces definidos los lineamientos a desarrollarse en la siguiente etapa del trabajo de investigación.

Como parte también de esta estrategia ALPHA y con el objetivo de establecer un orden se plantea dentro de esta misma estrategia los diferentes análisis que precedieron o sirvieron de base para lograr el Mejoramiento del Proceso General del RMP plasmado en la Estrategia DELTA.

A continuación, se muestran dichos análisis:

Primeramente, se visualiza un análisis del panorama actual de ES Calidad, se partirá de un análisis de la filosofía institucional, seguido del desarrollo de estrategias orientadas a la solución de los frentes del problema partiendo del FODA planteado en la etapa de diagnóstico, para poder realizar una comparación de la mejora del proceso se cita a manera resumen el análisis de valor agregado de los procesos actuales de ES Calidad.

5.2.1 Análisis del Panorama Actual de los Procesos del RMP

Se plantean una serie de análisis como base para efectuar el ordenamiento y mejora del Proceso general del RMP.

Primeramente, partimos de la Filosofía Institucional de ES Calidad, dicho análisis para poder visualizar si la Filosofía de la Institución está alineada con el Objetivo estratégico de ES Calidad para poder concretar la razón de ser de la Oficina. En segundo lugar, se establece el FODA que dará como resultado las estrategias a tomar en cuenta para la solución este frente del problema. Seguidamente se presentan las Macro-fases o Macroprocesos actuales junto a las actividades que conforman el Proceso general del RMP, unido a esto se realiza un análisis de valor agregado a dichos procesos para evaluar que actividades están generando valor al cliente.

Para cerrar esta parte se presenta un análisis que consiste en seleccionar los procesos a mejorar tomando en cuenta los requerimientos de los clientes obtenidos en la investigación de diagnóstico. A continuación, se presentan dichos análisis:

5.2.1.1 Filosofía Institucional de ES Calidad

La Oficina Administradora de Premio ES Calidad a pesar de ser una dependencia del a Subsecretaría de Gobernabilidad, cuenta con su propia filosofía institucional, la cual debe ser clara y concisa para el logro de los objetivos de la institución. Partiremos de la Misión, Visión y Valores de la Oficina Administradora del Premio (ES Calidad) ya que es necesario que los miembros de ES Calidad tengan claro la razón de ser del servicio que la Oficina presta a las organizaciones y el estado que desea alcanzar el servicio en el futuro para poder cumplir su Misión.

Análisis de la Misión

MISION DE ES CALIDAD

“Somos una institución que promueve la adopción de una cultura de Excelencia y mejora continua a través de la implantación del Modelo para una Gestión de Excelencia que contribuya a la competitividad y Sostenibilidad de las organizaciones salvadoreñas para potenciar la gobernabilidad democrática”.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 98: componentes de análisis de la misión

Fuente: elaboración propia

COMPONENTE	ANÁLISIS
Cientes ¿Quiénes son ellos?	Organizaciones radicadas en EL Salvador
Productos ¿Cuáles son los productos o servicios de la organización?	Promover la adopción de una cultura de excelencia y mejora continua.
Mercado ¿Dónde compete la organización?	Denota el mercado en la parte donde cita “organizaciones salvadoreñas”.
Tecnología ¿Cuál es la tecnología básica de la organización?	Este componente no es mencionado explícitamente en la misión.
Preocupación por supervivencia, rendimiento y rentabilidad ¿Cuáles son los objetivos económicos de la organización?	No se menciona explícitamente en la misión, sin embargo, se muestra que es una institución, por lo que sus fondos provienen del Estado.
Concepto propio ¿Cuáles son las principales fortalezas y ventajas competitivas de la organización?	La organización se ve a sí misma como la institución pública encargada de promover la adopción de una cultura de excelencia y mejora continua a las organizaciones salvadoreñas.
Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la organización?	La filosofía básica es que a través de la implantación del Modelo de una Gestión de excelencia se contribuye a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones salvadoreñas y de este modo potenciar la gobernabilidad democrática.
Preocupación por la imagen pública ¿Cuál es la responsabilidad pública de la organización y que imagen desea?	No lo expresa explícitamente, sin embargo, al mencionar la potenciación de la gobernabilidad democrática expresa implícitamente su grado de interés social.
Preocupación por los empleados ¿Cuál es la actitud de la organización hacia sus empleados?	No se manifiesta explícitamente en la Misión.

Dentro de la misión no se hace mención de los tres componentes anteriormente analizados, es decir: la tecnología, la preocupación por supervivencia, rendimiento y rentabilidad y la preocupación por los empleados; se puede que, con relación a la tecnología, el uso de dicho recurso no significa un componente diferencial para la institución y en cuanto a los otros dos componentes por ser una institución pública buscara siempre el uso racional de sus recursos y no tanto enfocado a su rentabilidad ya que no es su naturaleza.

Análisis de la Visión

VISION DE ES CALIDAD

“Ser referente en Modelos de Excelencia en la gestión, con el propósito de implementar una cultura de Excelencia e incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas en El Salvador”

Tabla 99: Interrogantes para construir la visión

Fuente: elaboración propia

PREGUNTA	ANÁLISIS
¿Qué es lo que realmente queremos?	Implementar una cultura de excelencia en las organizaciones públicas y privadas del país.
¿A que nos gustaría llegar en el futuro?	Ser referentes en los Modelos de Excelencia en la gestión.
¿En qué lugar del mercado nos visualizamos en el futuro?	Nacional. Al ser una institución pública el mercado El Salvador.
¿Cuál es el sueño de la Organización?	Lograr implementar una cultura de Excelencia e incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas en El Salvador.

Tabla 100: Componentes para el análisis de la visión

Fuente: elaboración propia

COMPONENTE	ANÁLISIS
Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía	Es factible alcanzar el propósito de la misión, considerando los esfuerzos realizados. ES Calidad aspira a promover una cultura de excelencia, esto no significa hacer todo perfecto, sino superar los requerimientos de los clientes de acuerdo con sus

	necesidades, es parte de su compromiso social como una entidad del Estado.
La visión motiva e inspira	Es inspiradora y motivadora ya que como su propósito manifestado en la visión expresa <i>“implementar una cultura de excelencia en las organizaciones”</i> , lo cual conlleva a poder tener organizaciones capaces de satisfacer todas las necesidades de los clientes.
Debe ser compartida	Es compartida ya que todos los miembros de la Oficina Administradora del Premio comparten el mismo ideal para el logro de sus objetivos.
Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación	La visión es de fácil comprensión, por tanto, se puede comunicar fácilmente.

Por lo tanto, podemos concluir que la misión y visión de ES Calidad, cumplen con las características fundamentales que deben de poseer, por lo tanto, no es necesario realizar modificaciones a las mismas.

Análisis de los Valores

Para que la Oficina tenga éxito es importante tener presente los valores, ya que son los principios del comportamiento que el personal del servicio debe asumir.



Ilustración 106: Valores de ES Calidad
Fuente: ES Calidad

Tabla 101: Análisis de los Valores de ES Calidad

Fuente: elaboración propia

VALOR	ANALISIS
Lealtad	Con dicho valor ES Calidad busca que su trabajo del día a día logre satisfacer las necesidades de sus clientes, para cumplirles en tiempo y calidad, reflejando de esta manera su compromiso con sus clientes.
Confidencialidad	Es uno de los valores mayormente arraigados dentro de la Oficina de ES Calidad, los miembros de la Oficina están verdaderamente comprometidos con el aspecto de la confidencialidad en aspectos relacionados con las Organizaciones participantes y los Evaluadores.
Integridad	ES Calidad logra relacionarse con todos los involucrados con la Oficina siendo siempre honestos, transparentes y respetuosos en su trabajo.
Excelencia	ES Calidad por ser una institución en búsqueda de promover una cultura de excelencia en las organizaciones salvadoreñas, debe mostrar un trabajo impecable buscando cubrir todas las necesidades de sus clientes.
Respeto	Parte de la integridad de ES Calidad es el respeto, para poder establecer una relación con todos los involucrados
Responsabilidad	ES Calidad desde su creación se ha encaminado hacia una actividad integrada centrando sus esfuerzos en la promoción de una cultura de excelencia en las organizaciones salvadoreñas y de esta manera logras en ellas mejoras en su competitividad y sostenibilidad, esto siendo una muestra de su responsabilidad para potenciar la gobernabilidad democrática.

5.2.1.2 Desarrollo de estrategias de la Matriz FODA de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad

El análisis FODA estableció un análisis interno de ES Calidad con las fortalezas y debilidades que tiene actualmente. El análisis externo de las amenazas y oportunidades para la institución involucra la influencia en el entorno en la búsqueda de estrategias necesarias para hacer frente a los cambios y tomar acciones preventivas por las posibles situaciones desfavorables que se presentes. Ya en la etapa de diagnóstico se determinó la situación actual de la Oficina, por lo que la matriz FODA es un reflejo de la investigación anterior, para la cual en análisis se realizó a los dos ejes de investigación expuestos. Para esta parte del Diseño se retoma el análisis FODA para poder abordar las diferentes estrategias que aportaran a la solución del problema.

Estrategias Matriz FODA según la perspectiva de las organizaciones sobre el RMP

Tabla 102: Estrategias de Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1: El RMP se considera como una estrategia para progresar en la adopción de una Gestión basada en la Excelencia (Gestión de la Calidad Total).</p> <p>F2: Las organizaciones consideran que el RMP es un medio que facilita el desarrollo de mejores prácticas y que puede mejorar la competitividad de la organización.</p> <p>F3: La mayoría de organizaciones públicas conocen el RMP</p> <p>F4: El proceso de evaluación del RMP sigue siendo muy aceptado y valorado por organizaciones privadas y públicas.</p> <p>F5: El RMP es un incentivo gubernamental que puede ser muy atractivo si se ofrecen los beneficios correctos.</p>	<p>D1: La Guía para la Postulación a las Mejores Prácticas es confusa, los lineamientos tienden a tener muchas interpretaciones y también es difícil de aplicar.</p> <p>D2: Pobre seguimiento de ES Calidad con las organizaciones que participaron, que ganaron o que desean participar.</p> <p>D3: El RMP está más inclinado a las necesidades de las organizaciones públicas.</p> <p>D4: Planes inactivos para atraer al sector privado al RMP.</p> <p>D5: Los beneficios que ofrece el RMP no son de interés para las empresas privadas.</p> <p>D6: Se hacen pocos esfuerzos para atraer a organizaciones privadas</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<p>O1: Las organizaciones públicas de grande y mediano tamaño sí tienen interés en participar.</p> <p>O2: Existe un número considerable de organizaciones que sí</p>	<p>F2, 03: PROPUESTA DE FORMACION DE MULTIPLICADORES QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PROCESO RMP.</p>	<p>D1, O1: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES.</p>	

<p>desarrollan proyectos de mejora y que tienen potencial para ser postulados al RMP.</p> <p>O3: Existe un nicho de mercado conformado por Micro y Pequeñas empresas que necesitan que se les instruya para adoptar una cultura de calidad en sus operaciones y el RMP es un medio muy alcanzable si se ofrecen los beneficios correctos a estas organizaciones.</p>		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Las organizaciones no cuentan con el presupuesto para participar en el RMP</p> <p>A2: Las organizaciones cuentan con poca o nula experiencia sobre cómo desarrollar proyectos de mejora y de cómo realizar un diagnóstico de su organización.</p> <p>A3: Las organizaciones privadas no tienen mayor interés en participar en el RMP, tienden a elegir el PSC u otras alternativas.</p>	<p>F2, A2: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE AUTOEVALUACION ASISTIDA PARA LAS ORGANIZACIONES CON BASE A LOS LINEAMIENTOS DEL MODELO DEL RMP.</p>	<p>D5, A3: PROPUESTA DE RECOMENDACIÓN DE NUEVOS BENEFICIOS QUE ES CALIDAD PUEDE OFRECER A LAS ORGANIZACIONES.</p>

<p>A4: El Reconocimiento a la Empresa Modelo de la ASI se convierte en el competidor directo del RMP con mejor aceptación.</p> <p>A5: Las certificaciones de procesos en ISO 9000, consultorías y otras estrategias similares son servicios sustitutos al RMP y son preferidas por las empresas.</p> <p>A6: Premios, reconocimientos y otros incentivos por parte de gremiales acaparan parte del mercado</p>		
--	--	--

Estrategias Matriz FODA según el Proceso General del RMP

Tabla 103: Estrategias de Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1: ES Calidad posee un Inventario de procedimientos.</p> <p>F2: El proceso de evaluación del RMP es bastante valorado y aceptado por las organizaciones públicas y privadas.</p>	<p>D1: ES Calidad desconoce si sus procesos generan o no generan valor agregado al servicio que ofrecen.</p> <p>D2: El proceso del RMP carece de actividades que involucren el seguimiento a las organizaciones previo y durante el proceso del RMP.</p> <p>D3: El proceso del RMP no cuenta con actividades de invitación y convocatoria a las organizaciones privadas.</p> <p>D4: ES Calidad cuenta con actividades que no están adecuadas en procesos determinados.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<p>O1: Las Organizaciones públicas son una fuente generadora de proyectos que podrían ser buenas prácticas.</p> <p>O2: Experiencias de organizaciones ganadoras puede influir positivamente en las organizaciones que quieren o desean participar.</p>	<p>F2, O1: DISEÑAR UN SISTEMA DE INDICADORES Y UN MARCO DE CONTROL PARA PODER MEDIR, CONTROLAR Y EFECTUAR ACCIONES DE MEJORA DEL PROCESO DEL RMP</p>	<p>D2, O1: INCLUSION DE NUEVOS PROCESOS DE ATENCION Y SEGUIMIENTO A LAS ORGANIZACIONES.</p> <p>D3, O1: PROPUESTA DE INCLUSION DE NUEVAS ACTIVIDADES ENFOCADAS EN EL CLIENTE (ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS)</p>	

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Las organizaciones públicas se encuentran frente a que no logran identificar si sus proyectos son una buena práctica.</p> <p>A2: Las Organizaciones no pueden adaptar la guía para postulación a sus proyectos ya que les resulta confusa y muy técnica.</p> <p>A3: Redes de calidad de las instituciones y empresas es muy inestable, puesto que los miembros del equipo de mejora no siempre son los mismos debido a que cambian de lugar de trabajo o no están comprometidos y abandonan el círculo de mejora. Por tanto, la formación a miembros de las organizaciones que asisten a talleres no se capitaliza</p>	<p>F2, A2: MEJORA DEL PROCESO ACTUAL DEL RMP.</p>	<p>D4, A1: PROPUESTA DE DOCUMENTACION FORMAL DE LOS PROCESOS DEL RMP PARA TENER UN REGISTRO ORDENADO DE ESTOS</p>

A partir del FODA, podemos corroborar las estrategias planteadas dentro de las líneas de acción antes mencionadas encaminadas al aprovechamiento de las oportunidades a través de las

fortalezas se indaga la forma en que las debilidades puedan minimizarse o eliminarse y las acciones necesarias para el enfrentamiento de las amenazas.

5.2.1.3 Valor Agregado en los Procesos Actuales

Como parte también del diagnóstico se realizó un análisis del proceso del RMP a través de un análisis de valor agregado a las fases que constituyen el “Core” del negocio es decir los procesos claves.

Dicho análisis fue formalmente planteado en la etapa de diagnóstico en esta parte del Diseño se muestra en resumen los resultados obtenidos para que posteriormente se pueda establecer una comparación una vez puesta en marcha las estrategias de solución.

Tabla 104: Resumen de Análisis de Valor Agregado a las actividades del RMP

Fuente: Elaboración Propia

Macroproceso	Fase	Actividad	VAC	VAI	SVA
CLAVES	Convocatoria y Postulación	Realizar cartas de invitación para organizaciones públicas a participar en la siguiente edición de los galardones.	X		
		Gestionar con Correos de El Salvador el envío de las cartas de invitación a las organizaciones.	X		
		Preparar cartas de invitación para envío a Instituciones Públicas.		X	
		Enviar cartas de invitación a organizaciones públicas.	X		
		Invitar a las organizaciones públicas a los talleres de gestores a través de notas.	X		
		Revisar los Informes de Postulación en físico y digital.		X	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		Emitir facturas a las organizaciones por pago de cuota de participación.		X	
		Archivar informes de postulación (físico y digital).			X
		Codificar los Informes de postulación.			X
	Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)	Seleccionar Equipos de Evaluadores.		X	
		Asignar Informes de postulación en forma individual a Evaluadores.		X	
		Revisar Informes de postulación.	X		
		Recepción Informes de Postulación revisados individualmente en digital.		X	
		Clasificar Informes de Postulación en Archivo.			X
		Realizar Consolidado de comentarios/resultados de la evaluación.	X		
		Realizar reunión de apertura de consenso y entrega de consolidado de comentarios.		X	
		Planificar reuniones para evaluación de contexto.		X	
		Gestionar la logística de las Reuniones de evaluación de consenso.		X	
		Realizar reuniones de evaluación de consenso.		X	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		Realizar visita de seguimiento a reuniones.		X	
		Recepción del Informe de Consenso.		X	
		Archivar informe de Consenso (en digital).			X
	Visita de Evaluación	Realizar plan de visita de evaluación a organizaciones.		X	
		Recibir plan de Visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas.	X		
		Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita.			X
		Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación).		X	
		Realizar visitas de evaluación.	X		
		Hacer Informes post-visita (de Realimentación)	X		
		Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación)		X	
		Enviar informes post-visita (de Realimentación) a miembros del Jurado.	X		
	Determinación de Ganadores	Organizar reunión para deliberación del Jurado.		X	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		Realizar presentación de resultados al Jurado.		X	
		Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores.	X		
	Ceremonia de Premiación	Enviar invitaciones para ceremonia de premiación.		X	
		Realizar ceremonia de premiación.	X		
		Anunciar ganadores de los galardones.	X		
		Premiar a las organizaciones ganadoras.	X		
		Lanzamiento de bases de postulación.	X		
TOTAL			15	18	5

La siguiente tabla sintetiza la información anterior:

Tabla 105: Resumen de Actividades con VA y de Actividades sin VA

Fuente: Elaboración Propia

ABREVIATURA	DETALLE	N° DE ACTIVIDADES
VAC	Valor Agregado para el Cliente	15
VAI	Valor agregado para la Institución	18
SVA	Sin Valor Agregado	5
Total, de actividades con Valor Agregado Real (VAR)		33
Total, de actividades Sin Valor Agregado (SVA)		5

Tabla 106: Resultados porcentuales

%TOTAL	
VAR	87%
SVA	13%

Como se puede observar en la tabla de porcentajes anterior, el 87% de las actividades que se llevan a cabo en ES Calidad generan un valor agregado real (VAR) en donde se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 107: Desglose de VAR

Desglose del VAR	
VAC	39%
VAI	47%

Así también se puede observar un porcentaje de 13% de actividades que no generan valor pero que son necesarias para la institución, este porcentaje involucra actividades de archivo. Por lo tanto, se pretende que con las mejoras efectuadas al proceso pueda incrementar el indicador de Valor agregado para el cliente.

5.3 Estrategia Δ (Delta): Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Proceso del RMP.

5.3.1 Descripción del Modelo de Gestión basado en Procesos

Es importante mencionar que ES Calidad para alcanzar su misión debe lograrse el siguiente objetivo estratégico:

Contribuir a promover una cultura de excelencia en la gestión pública y privada para potenciar la gobernabilidad democrática

Dicho objetivo puede concretarse a través de 5 líneas estratégicas entre ellas la quinta línea estratégica "**Gestión Interna de ES Calidad**" esta juega un papel muy importante ya que tiene como propósito Optimizar los procesos internos de la oficina para lograr mejores resultados buscando la satisfacción del cliente/ciudadano.

Partiendo de lo anterior, ES Calidad para lograr esta Gestión Interna, es la encargada de gestionar el Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas a través de las siguientes macro-fases cada una un número diferente de actividades:

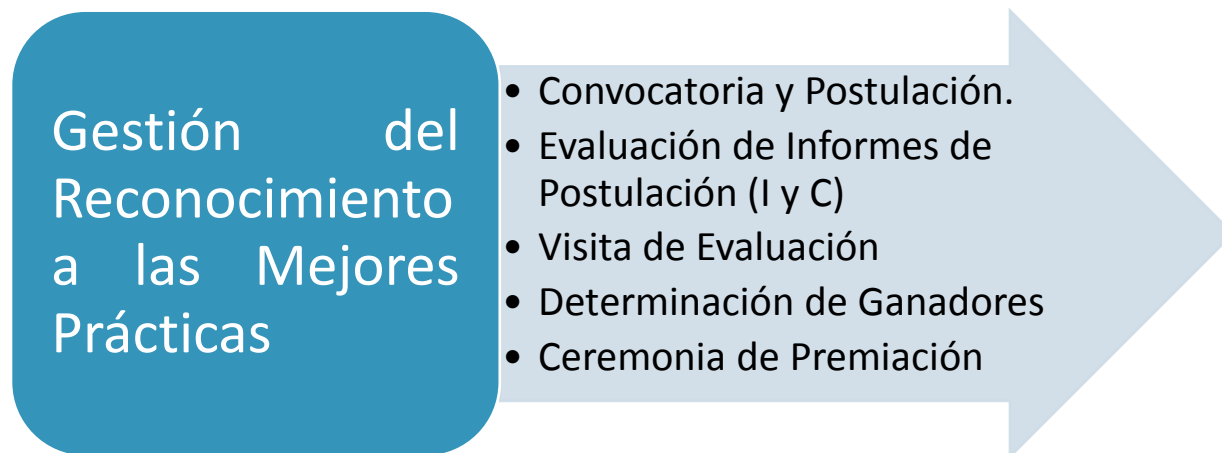


Ilustración 107: Gestión del Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, al analizar este eje se observa que su amplitud es bastante grande debido a que es la columna vertebral de ES Calidad, sin embargo a pesar que cada macro-fase está constituida por un número de actividades no se logra tener actividades orientadas al seguimiento y la atención al cliente, así mismo se logra visualizar un número considerables de actividades no ordenadas ni adecuadas en determinados procesos, y una nula documentación de toda la información relacionada con los procesos. Por lo tanto, la respuesta a lo anterior constituye el

desarrollo de un Modelo de Gestión basado en Procesos, con el propósito de gestionar de manera eficiente y ordenada el proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Partiremos de las Necesidades encontradas en la etapa de diagnóstico en dicha parte se identificó que las organizaciones si desean participar en el Reconocimiento a las Mejores prácticas, sin embargo, no lo hacen debido a ciertas debilidades o factores relacionados con la gestión del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, estas se resumen de la siguiente manera.

- **Alrededor del 65.5% de las organizaciones piden un mayor seguimiento en el desarrollo de sus proyectos de mejora.**
- **Según entrevistas para el sondeo de las organizaciones privadas se encontró que no existen esfuerzos de convocatoria a las organizaciones privadas.**
- **Cerca del 35% manifiesta que la aplicación de la Guía para postulación es confusa.**

Por lo tanto, para atacar el frente del problema: **Debilidades en la Gestión del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y en la Gestión Interna de ES Calidad** se diseñará un Modelo para la Gestión basado en Procesos del RMP basado en los procesos del galardón, con el cual se pretende mejorar la eficiencia y eficacia con la que se desarrollan las actividades conforme los resultados o salidas de cada proceso.

Por lo tanto, tomando en cuenta todo lo anterior, las actuaciones a emprender por parte de ES Calidad para dotar de un enfoque basado en procesos en este Modelo, constará de las siguientes partes:

1. Identificación y Secuencia de los Procesos

- 1.1. Mejora de los Procesos del RMP
- 1.2. Creación y Adecuación de Procesos nuevos

2. Descripción de los Procesos

- 2.1. Modelado o Diagramado de Procesos
- 2.2. Modelo de Gobierno y Responsabilidades

3. Seguimiento y Medición de los Procesos

- 3.1. Sistema de Indicadores de Gestión

4. La Mejora de los Procesos con base en el seguimiento y medición realizado

- 4.1. Marco de Control

1) IDENTIFICACION Y SECUENCIA DE LOS PROCESOS

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos para la Oficina Administradora del Premio es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar este Modelo, es decir que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del Modelo de Gestión basado en procesos.

Posteriormente, como ya es conocido (y según lo refleja el párrafo anterior) los procesos ya existen dentro de ES Calidad, por lo que en esta parte los esfuerzos se deberán centrar en ordenarlos, mejorarlos y gestionarlos de manera apropiada. Se plantean también la creación de nuevos procesos que siempre van en busca de satisfacer las necesidades de los clientes.

2) DESCRIPCION DE LOS PROCESOS

Si bien es cierto un Mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismo, es necesario también conocer los procesos por dentro es decir conocer sus actividades y cómo será la transformación de entradas en salidas, para ellos para la Oficina Administradora del Premio se ha realizará un análisis PEPSU que muestre todo el entorno de cada uno de los procesos según como fueron estructurados en la identificación de y secuencia de procesos.

También para la descripción de los procesos de ES Calidad se elaborarán diagramas de procesos donde se podrán representar las actividades de manera gráfica y su interrelación entre sí, con el propósito de facilitar la interpretación de las actividades en su conjunto y de poder visualizar la vinculación de las diferentes actividades con los responsables de su ejecución.

Finalmente, para lograr un ordenamiento de los procesos estos procesos serán debidamente documentados en manuales administrativos, para garantizar que la gestión sea objetiva.

3) SEGUIMIENTO Y MEDICION DE LOS PROCESOS

Conforme a todo lo anterior se establecerá un sistema de indicadores en el que se definirán las métricas y los estándares esperados para cada indicador, este sistema a su vez servirá como entrada para el Marco de Control en el que se compararán los resultados obtenidos contra los estándares y se determinarán las técnicas de control que deben emplearse para promover la mejora continua.

4) LA MEJORA DE LOS PROCESOS CON BASE EN EL SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN REALIZADO

Para esta parte se deberá tomar en cuenta los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos estos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De dicho análisis de datos se puede obtener la información relevante a conocer.

1°. Qué procesos no alcanzan los resultados planificados

2°. Donde existen oportunidades de mejora

También el seguimiento y medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficiencia de los procesos, y tener datos a través de mediciones fiables que soporten la toma de decisiones. Esto implica que, para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir su análisis y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

Por lo tanto, para este Modelo de gestión basado en el proceso del RMP se establece un marco de control el cual a través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control es decir se adoptan acciones. De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores.

5.3.2 Metodología del Modelo de Gestión basado en el proceso del RMP.

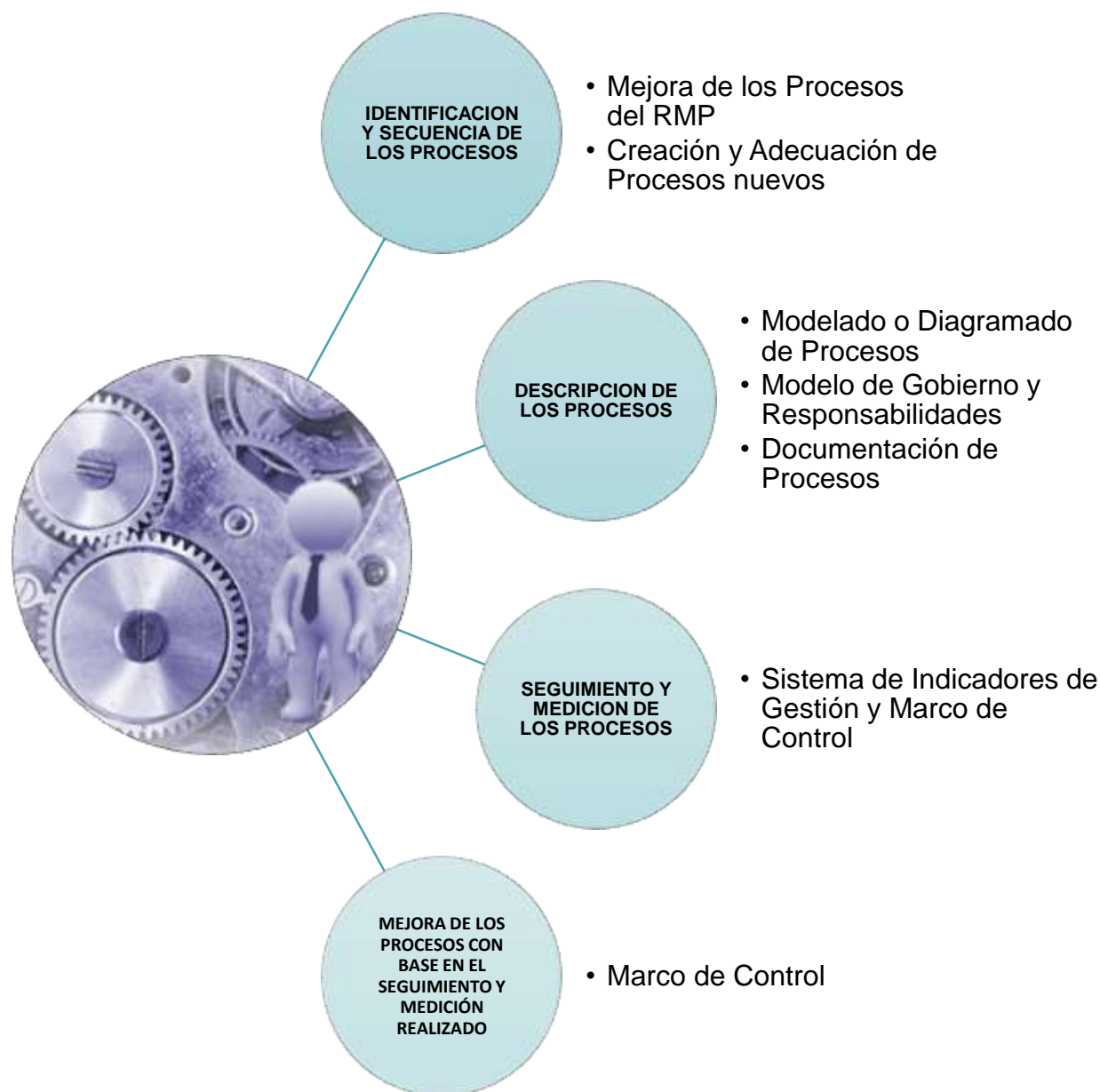


Ilustración 108: Metodología del Modelo de Gestión basado en Procesos
Fuente: elaboración propia

5.3.3 Identificación y Secuencia de los Procesos

5.3.3.1 Selección de procesos (fases) a mejorar

Con el diagnóstico se pudo tener el panorama actual del proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, administrado por la Oficina Administradora del Premio ES Calidad, el cual se sabe, consta de cinco fases estas constituyen la columna vertebral de la razón de ser de ES

Calidad es decir el “Core del negocio”, los procesos claves de ES Calidad, cada fase con un número determinado de actividades que deben generar valor agregado para el cliente.

Para poder priorizar o seleccionar los procesos a mejorar se partirá de las necesidades y los requerimientos de las organizaciones identificados en la etapa de diagnóstico, lo cual nos servirá de inputs para la selección de los procesos a mejorar. A continuación, se muestra una tabla de los requerimientos identificados (de la etapa de diagnóstico) y con qué fase del proceso se relaciona.

Tabla 108: Requerimientos de los Clientes de ES Calidad
Fuente: Elaboración Propia

REQUERIMIENTO/NECESIDAD	FASE A LA CUAL SE ENCUENTRA RELACIONADO
Mayor seguimiento a las organizaciones en el desarrollo de sus proyectos de mejora.	Fase I, Fase II y Fase III
Es difícil adaptar el proyecto de mejora a los requisitos que la guía de postulación exige.	Programa de Formación (creado en esta etapa)
Aplicación de la guía muy confusa	Programa de Formación (creado en esta etapa)
Qué a las organizaciones se les enseñe cómo autoevaluarse y desarrollar proyectos de mejora.	Programa de Formación (creado en esta etapa)
Establecer actividades para difundir y convocar a las organizaciones privadas para dar a conocer el RMP.	Fase I,
Beneficios atractivos para las organizaciones privadas.	Fase I,

Para priorizar o seleccionar las fases a mejorar, se elaborará un cuadro donde se establecen criterios por medio de los cuales se clasificarán y se definirá su grado de prioridad en base a la puntuación total que cada fase acumule.

Se establece una escala de 5 puntos, donde 1 es calificación más baja y 5 es la calificación más alta.

Tabla 109: Priorización de Fases a mejorar

Fuente: Elaboración Propia

FASE	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE ENCONTRADOS	CONSTANTE CONTACTO CON LOS USUARIOS	ELEVADA POSIBILIDAD DE MEJORA	ALTA CARGA LABORAL PARA LOS MIEMBROS DE ES CALIDAD	TOTAL
Fase I: Convocatoria y Postulación	5	4	4	3	16
Fase II: Evaluación de Informes de Evaluación	3	2	3	2	10
Fase III: Visita de Evaluación	4	4	3	3	14
Fase IV: Determinación de Ganadores	1	1	1	1	4
Fase V: Ceremonia de Premiación	1	2	1	2	6

Tomando de base el análisis anterior, para el mejoramiento de las fases (procesos), se tomarán las primeras tres fases estas son: Convocatoria y Postulación, Evaluación de Informes de Postulación y Visita de Evaluación.

5.3.3.2 Mejora del proceso del RMP con el enfoque de la Atención al Cliente.

Teniendo en cuenta la selección de fases a mejorar es preciso analizarlas y efectuar las mejoras que ayuden a suplir los requerimientos encontrados en la investigación de diagnóstico, para esto se realizará un análisis de las actividades que conforman las Fase I: de Convocatoria y

Postulación, la Fase II: Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso) y la Fase III: Visita de Evaluación, estas que reflejaran cambios significativos, se analizaran también las últimas dos fases del proceso sin embargo no reflejaran grandes cambios debido a la confidencialidad de estas, ya que en ellas se maneja ya nombres de ganadores.

Por lo tanto, a continuación, se tiene el análisis para las fases priorizadas a mejorar, primero se detalla la secuencia de las actividades de cada fase, seguidamente se verifica si las actividades cubren las necesidades de las organizaciones y de ser necesario agregar nuevas actividades para efectos de mejorar el proceso del RMP. Para poder visualizar las mejoras y modificaciones a las fases del proceso del RMP se determina lo siguiente:

Estado A: Se refiere a la situación actual de la fase, es decir cómo se realizan actualmente las actividades de la fase: **“el ser”**.

Estado B: Se refiere a la situación mejorada del Proceso, por ejemplo, inclusión de nuevas actividades, rediseño de actividades, etc., **“el deber ser”**.

Estado A de Convocatoria y Postulación

En la siguiente ficha se muestran los aspectos generales de esta etapa:

Tabla 110: Ficha de datos generales de la fase de Convocatoria y Postulación
Fuente: Elaboración propia

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre de la Fase:	Convocatoria y Postulación
Propósito de la fase:	Atraer a las organizaciones a participar en el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y realizar la gestión de recepción de los informes de postulación de las organizaciones públicas y privadas que desean postularse.
Número de actividades de la fase:	9 (nueve)
Responsables de las Actividades	Sub-secretario de Gobernabilidad, Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico de ES Calidad y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.

Secuencia de actividades actualmente realizadas para Convocatoria y Postulación:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

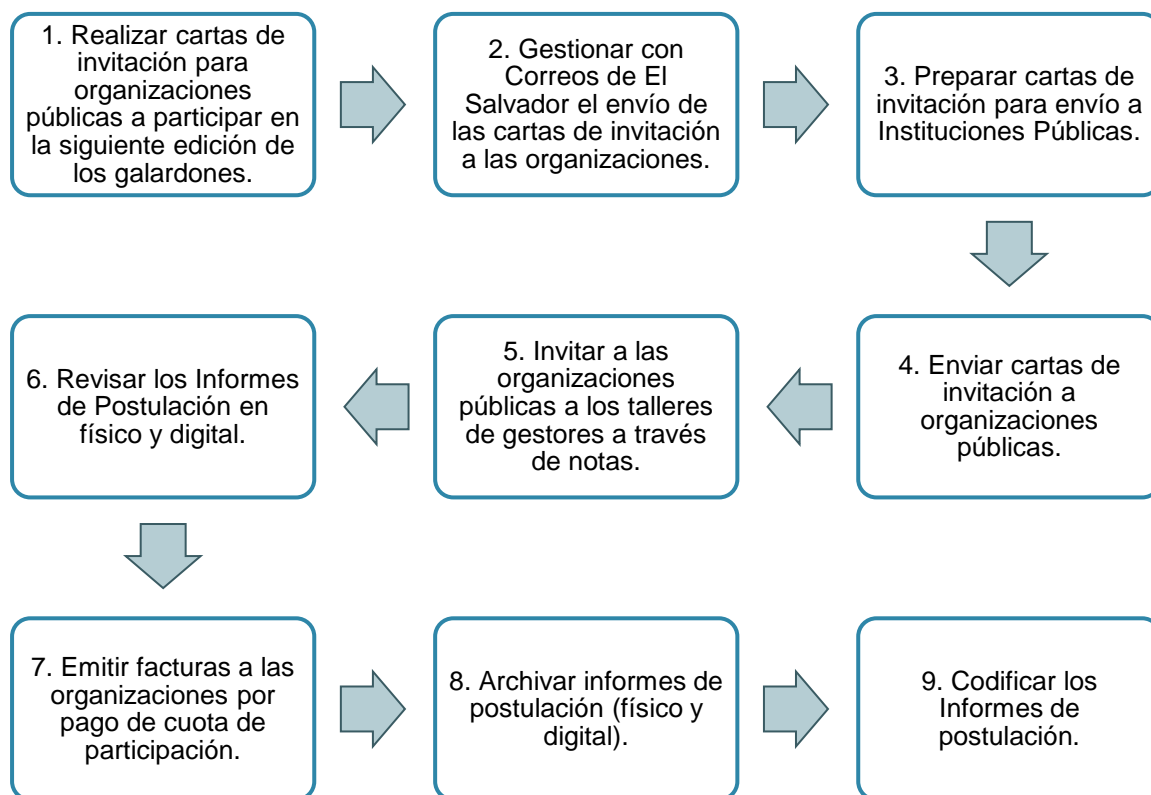


Ilustración 109: Secuencia de actividades de Fase I
Fuente: elaboración propia

Estado B de Convocatoria y Postulación

Primeramente, se realiza un análisis de la Fase, posteriormente también se analizan las actividades que la conforman.

Análisis de la Fase

El objetivo del análisis de la fase es poder dar un orden específico a la secuencia de actividades que la conforman, ya que en la etapa de diagnóstico se identificaron actividades que los miembros de ES Calidad realizan durante el proceso general del RMP, pero no están ubicadas en un determinado proceso, por lo tanto, parte de la mejora incluye adecuar y ordenar dichas actividades referentes a la planificación y logística en forma clara y concisa. Al mismo tiempo, se identificaron actividades relacionadas con los talleres a gestores y evaluadores para estas se propone la creación de un proceso denominado “Talleres de inducción” (se mostrará más detalle de este nuevo proceso en la parte “Nuevos Procesos”) este estará ubicado entre los dos nuevos procesos identificados: Convocatoria de organizaciones al RMP y Recepción de Informes de

postulación, este nuevo proceso con una serie de actividades que deberán ordenarse y acomodarse.

A la vez como parte de la mejora, se logró identificar que “Convocatoria y Postulación” tiene una amplitud bastante grande con un considerable número de actividades que no poseen un orden específico por lo que se propone separarla, convirtiendo a “Convocatoria y Postulación” en una Macro-fase o Macroproceso de la cual dependerán dos Procesos, esto con el objetivo de tener más orden, el resultado de esta separación será la siguiente:

- Convocatoria de Organizaciones al RMP
- Recepción de Informes de Postulación

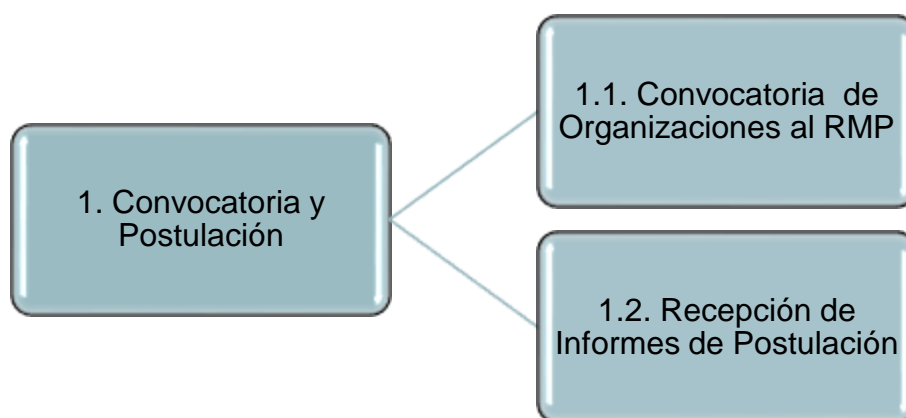


Ilustración 110: Mejora de la Fase I
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de las Actividades

Para el ahora proceso de “**Convocatoria de Organizaciones al RMP**”, se lograron identificar las siguientes actividades que deberán incluirse dentro del proceso en el orden indicado, actualmente se realizan sin estar adecuados a un proceso específico:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 111: Actividades identificadas en la etapa de diagnóstico

Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA EN DIAGNOSTICO	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES IDENTIFICADAS
Convocatoria de Organizaciones al RMP	<ul style="list-style-type: none"> Organizar y realizar visitas a organizaciones para dar a conocer el Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. 	Llevar a cabo visitas a organizaciones para dar a conocer para nuestro caso el Modelo del RMP.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar contenido de publicidad a difundir en radios, periódicos y televisión. 	Consiste en la elaboración de todo el contenido publicitario a difundir en los medios nacionales del país.
	<ul style="list-style-type: none"> Recibir el plan de Medios elaborado por el departamento de Comunicaciones de la Subsecretaría de Gobernabilidad. 	Como parte de apoyo en el tema de la difusión está el área de comunicaciones de la Secretaría, esta es la encargada de elaborar un plan de medios que deberá ser entregado a la Oficina para que lo lleve a cabo.
	<ul style="list-style-type: none"> Difundir los galardones en medios de comunicación nacionales (Plan de Medios). 	Promocionar el RMP con la ayuda de área de comunicación de la Subsecretaría, medios como Canal 10 de televisión nacional y radio nacional.
	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar noticias de página web y redes sociales. 	Significa poner al día todas las noticias de medios de comunicación electrónica, como página web y redes sociales deberán ser actualizadas por miembros de ES Calidad.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a organizaciones ganadoras de la edición anterior 	Como parte de su labor ES Calidad únicamente da seguimiento a las organizaciones ganadoras.
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar cotizaciones a proveedores y seleccionar los que mejor correspondan. 	Consiste en pedir las solicitudes a proveedores de salas o salones, servicio alimenticio, transporte, etc. Para llevar a cabo los talleres de formación.

También al analizar las actividades actuales realizadas para la Convocatoria y Postulación, se identifica que los esfuerzos de convocatoria se realizan a través de cartas oficiales para ORGANIZACIONES PUBLICAS, por lo que es necesario que se incluyan actividades que busque invitar a las organizaciones privadas debido a que el galardón está abierto tanto para organizaciones públicas como privadas e incluir actividades de seguimiento a las organizaciones.

A continuación, se presenta la propuesta de incorporación de nuevas actividades dentro del proceso de **“Convocatoria de Organizaciones al RMP”**

Tabla 112: Actividades nuevas a incorporar al proceso de Convocatoria de organizaciones al RMP
Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDADES NUEVAS PARA INCORPORAR	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES NUEVAS
Convocatoria de Organizaciones al RMP	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar invitación para organizaciones privadas 	Nueva actividad cuyo esfuerzo radica preparar una invitación oficial para las organizaciones privadas. Si en la investigación de diagnóstico resultó que la carta de convocatoria para las públicas es una buena estrategia, se recomienda llegar a las organizaciones privadas a través de cartas de convocatoria.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar formalmente a organizaciones privadas 	Una vez se tiene preparada la invitación para las organizaciones privadas ES Calidad gestionará el envío de las invitaciones a las organizaciones privadas para ser invitadas formalmente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar a talleres organizaciones privadas 	Consiste en invitar a los talleres de inducción sobre el Modelo del RMP a las organizaciones privadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento organizaciones invitadas para que puedan adoptar sus proyectos al modelo del RMP 	Actividad enfocada al cliente ya que una vez se han invitado las organizaciones debe dárseles seguimiento y de este modo direccionarlas para que puedan postular sus proyectos.

Con relación al rediseño de actividades para el proceso de “RECEPCION DE INFORMES DE POSTULACION” se tiene lo siguiente:

Tabla 113: Actividades a rediseñar al proceso de recepción de informes de postulación
Fuente: elaboración propia

PROCESO	REDISEÑO DE ACTIVIDADES	
Recepción de informes de postulación	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los informes de postulación (Físico y Digital) 	Actividad relacionada con la recepción de los informes de postulación en físico y digital.
	<ul style="list-style-type: none"> • Codificar y archivar informes de postulación (físico y digital) 	Consiste en codificar y de una vez archivar los informes de postulación recibidos para mayor eficiencia. Actividad rediseñada ya actualmente se ejecuta por separado.

Por lo tanto, a continuación, se muestran la propuesta de división para el Macroproceso Convocatoria y Postulación en dos procesos **“Convocatoria de Organizaciones al RMP”** y **“Recepción de informes de postulación”** con sus respectivas actividades como parte del mejoramiento al Proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas:

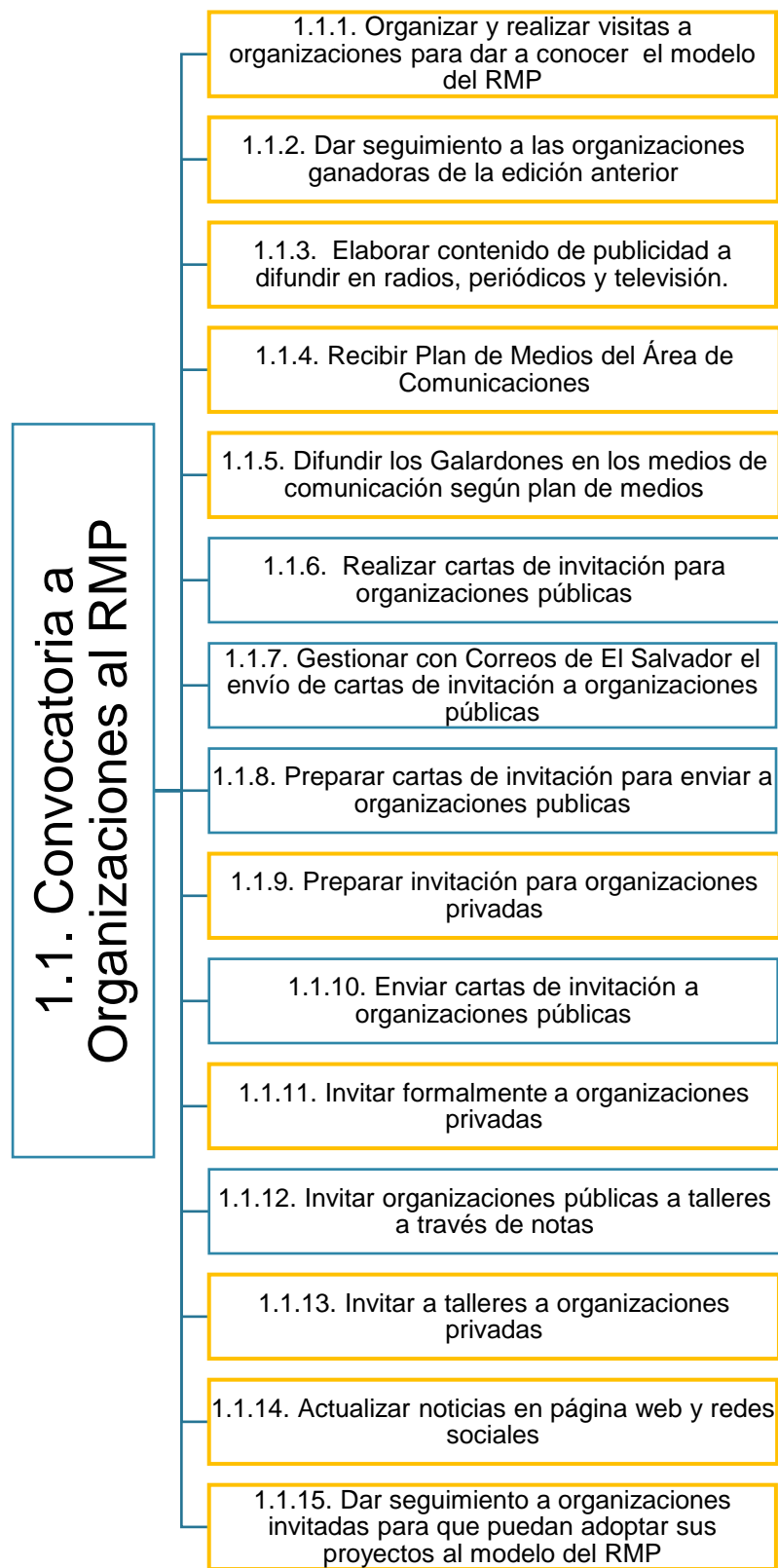


Ilustración 111:: Convocatoria de Organizaciones al Reconocimiento a las Mejores Prácticas

Fuente: Elaboración propia

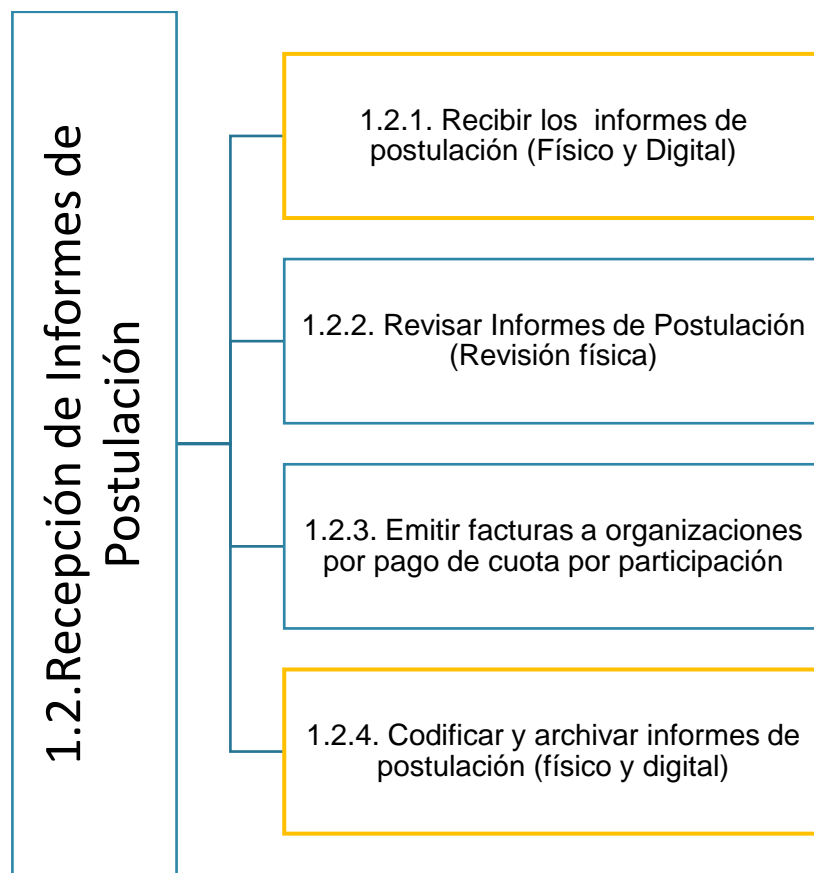


Ilustración 112: Recepción de Informes de Postulación
Fuente: Elaboración Propia

Estado A de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)

En la siguiente ficha se muestran los aspectos generales de Evaluación de Informes de Postulación:

Tabla 114: Ficha de datos generales de fase de Evaluación de informes de postulación (Individual y Consenso)
Fuente: Elaboración propia

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre de la Fase:	Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)
Propósito de la fase:	Realizar la asignación de los informes de postulación en concurso a evaluadores asegurando que se haga la mejor asignación de los informes acorde a las características de cada proyecto, para que la evaluación se realice con el mayor grado de objetividad y a la vez determinar en conjunto cuales de los informes de postulación no pasan a la fase de visita.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Número de actividades de la fase:	13 (trece)
Responsables de las actividades	Evaluadores, Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico de ES Calidad y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.

Secuencia de actividades actuales de la fase:

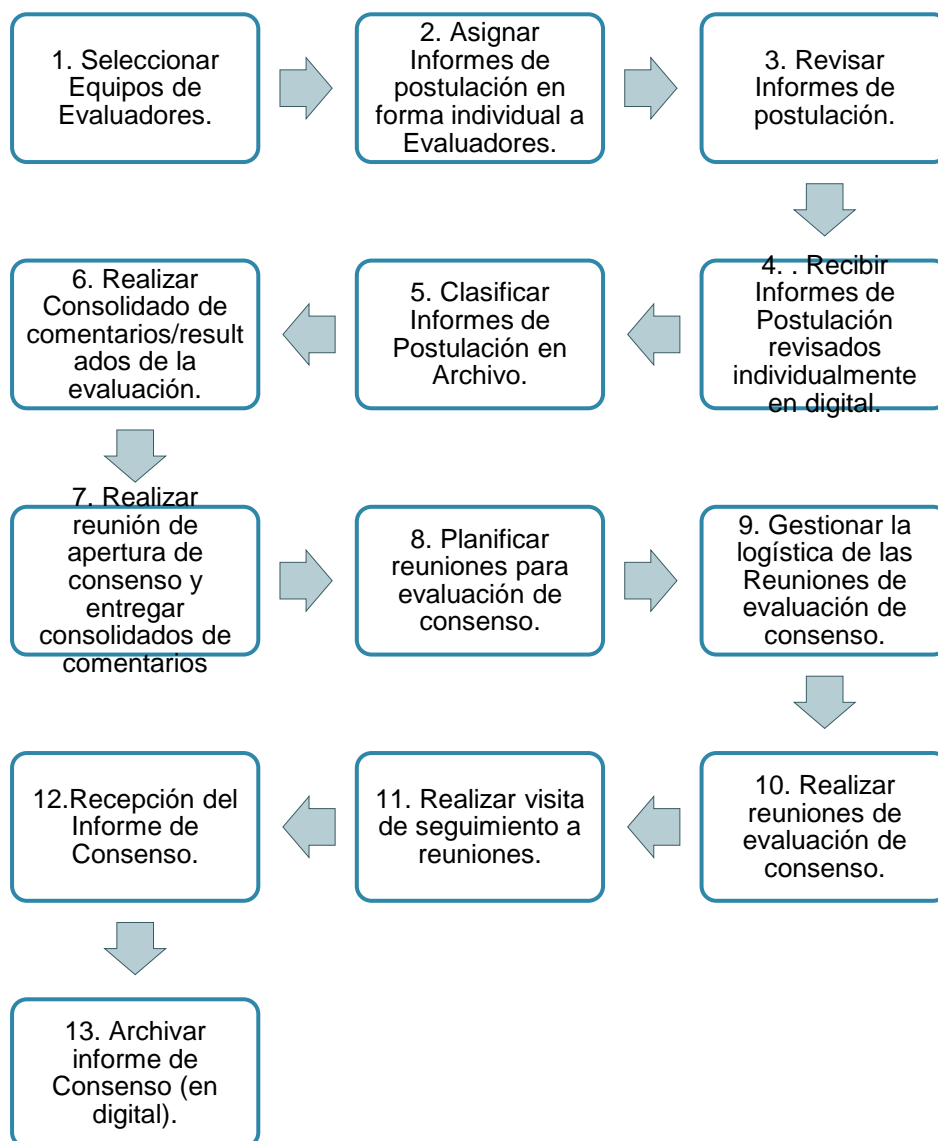


Ilustración 113: Secuencia de actividades Fase II
Fuente: elaboración propia

Estado B de Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)

Primero se realizará un análisis de la Fase para luego realizar el análisis de las actividades que conforman y conformaran la fase.

Análisis de la Fase

Analizando el propósito de la fase se visualiza que está orientado a realizar dos tipos de evaluaciones: una individual y una consensuada, por lo tanto, para lograr tener una fase más ordenada se propone separar ambas evaluaciones con sus actividades, de esta manera “Evaluación de Informes de postulación (Individual y Consenso)” se convierte en una Macro-fase o Macroproceso conformada con los siguientes procesos:

- Evaluación Individual
- Evaluación de Consenso

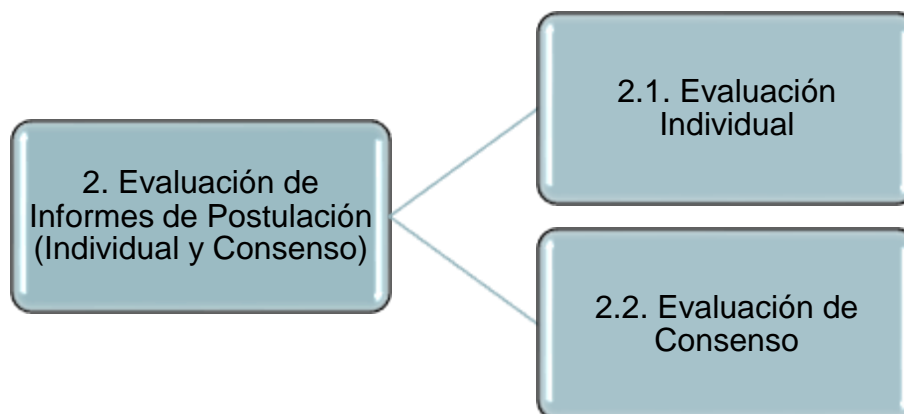


Ilustración 114: Propuesta de Mejora de la fase
Fuente: elaboración propia

Análisis de las Actividades

Al desarrollar la etapa de diagnóstico se identificaron actividades relacionadas a la logística para que el proceso general del RMP se lleve a cabo sin embargo estas estaban desperdigadas y no se encontraban ubicadas en los procesos que corresponden por lo que se han retomado y se han adecuado donde deben estar, a continuación, se muestran las actividades identificadas que pueden ir en esta parte de la **“Evaluación Individual”**:

Tabla 115: Actividades identificadas en la etapa de diagnóstico
Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA EN DIAGNOSTICO	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES IDENTIFICADAS
Evaluación Individual	<ul style="list-style-type: none"> Reservar salas o salones para reuniones de evaluadores. 	Consiste en la reserva de salas o salones para usos de actividades con gestores, evaluadores y jurado.
	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar transporte para Evaluadores y miembros de ES Calidad. 	Se realiza la gestión de solicitar transporte al proveedor escogido para trasladar a evaluadores y miembros de la Oficina a los lugares donde requerirán asistir.

Para el proceso de **“Evaluación de Consenso”**, se incluirán las siguientes actividades, al mismo tiempo se rediseño la redacción de las últimas dos actividades del proceso:

Tabla 116: Actividades nuevas a incorporar al proceso de Evaluación de Consenso
Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDADES NUEVAS POR INCORPORAR	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES NUEVAS
Evaluación de Consenso	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informe técnico (según formato actual de ES Calidad) que justifique la no visita a las organizaciones que no pasan a la siguiente fase 	Para las organizaciones que no pasan la fase de visita los Evaluadores junto al Comité Técnico Asesor elaboran un informe técnico que justifique “la no visita” a las organizaciones que no pasan a la siguiente fase, para dicho informe ES Calidad ya existe un formato especificado, esta

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		actividad se realiza sin embargo no está documentada.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes de retroalimentación para organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación según el formato que ES Calidad ya tiene. 	Actividad realizada pero no reflejada dentro del proceso por lo cual es considerada nueva, su objetivo es elaborar según formato ya establecido el informe de realimentación de las organizaciones que no fueron seleccionadas para la fase de visita.
	<ul style="list-style-type: none"> Enviar Informes de realimentación a organizaciones no seleccionadas a la fase de visita. 	Consiste en el envío de los informes de realimentación a las organizaciones no seleccionadas para la fase de visita.
	ACTIVIDADES REDISEÑADAS	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Plan de Visita 	Actividad rediseñada ya que originalmente estaba ubicada en la fase de visita de evaluación, sin embargo, es necesario elaborar el Plan de visitas previo a la fase de Visita de Evaluación.
	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y evaluar plan de visitas e informe técnico para definir si las organizaciones propuestas merecen ser visitadas. 	Consiste en la revisión del plan de visita realizado por los evaluadores y la revisión del Informe Técnico sobre la “no visita” a las organizaciones que no pasan a la siguiente etapa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Archivar informe de consenso (digital) e informes de realimentación de las organizaciones no seleccionadas para la siguiente fase. 	<p>Además del Informe de Consenso se deberá archivar los informes de realimentación de las organizaciones no seleccionadas para la fase de visita.</p>
--	--	--

A continuación, se muestran la propuesta de división para el Macroproceso Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso) en dos procesos **“Evaluación Individual”** y **“Evaluación de Consenso”** con sus respectivas actividades como parte del mejoramiento al Proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas:

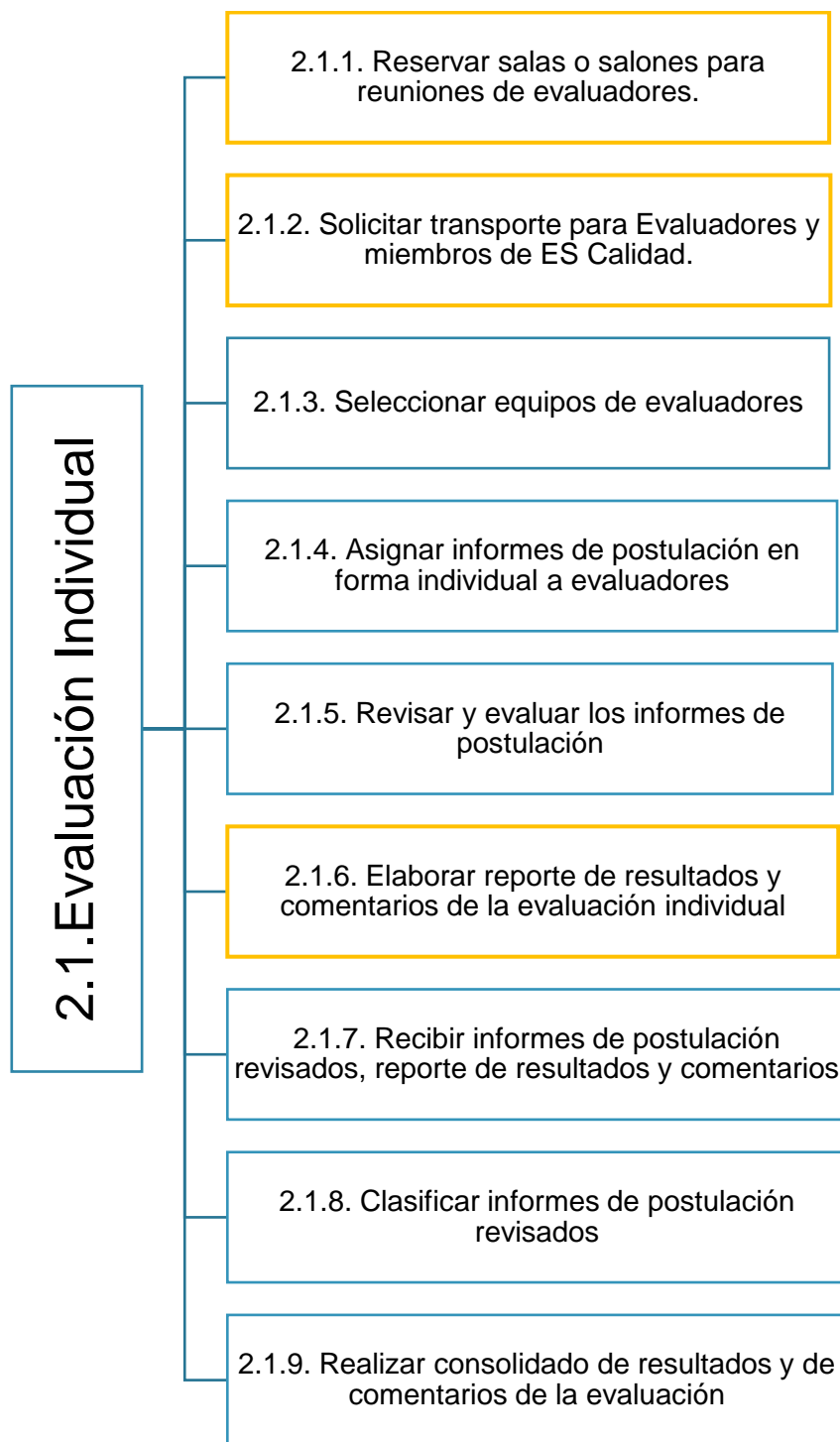


Ilustración 115: Evaluación Individual
Fuente: elaboración propia

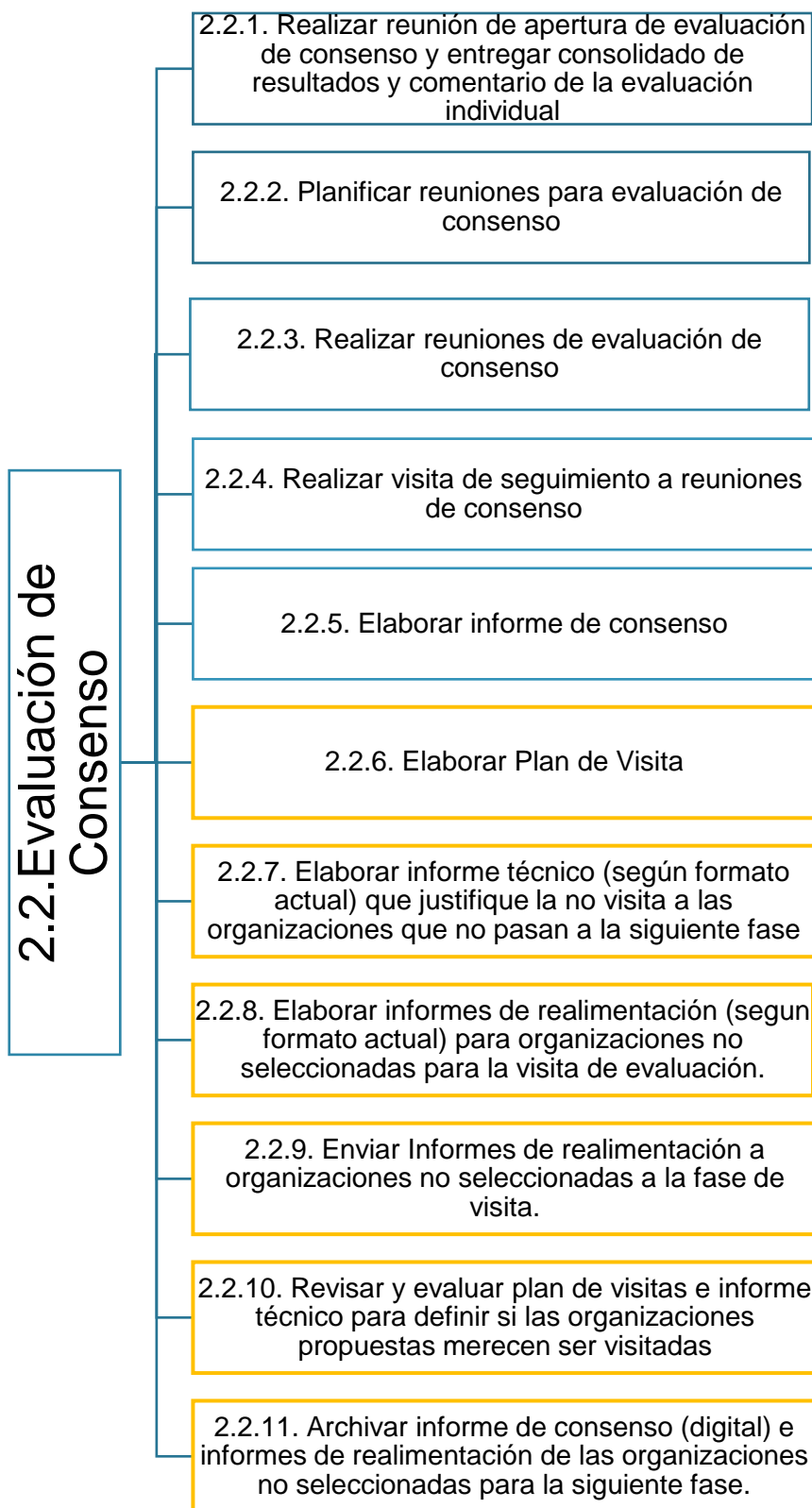


Ilustración 116: Evaluación de Consenso
Fuente: elaboración propia

Estado A de Visita de Evaluación

En la siguiente ficha se muestran los aspectos generales de Visita de Evaluación:

Tabla 117: Ficha de datos generales de fase de Visita de Evaluación
Fuente: Elaboración propia

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre de la Fase:	Visita de Evaluación
Propósito de la fase:	Corroborar como el proyecto de mejora ha impactado en la organización para acortar las brechas.
Número de actividades de la fase:	8 (Ocho)
Responsables de las actividades:	Evaluadores, Coordinadora de ES Calidad y Colaboradora Administrativa de ES Calidad.

Secuencia de actividades actuales de la fase:

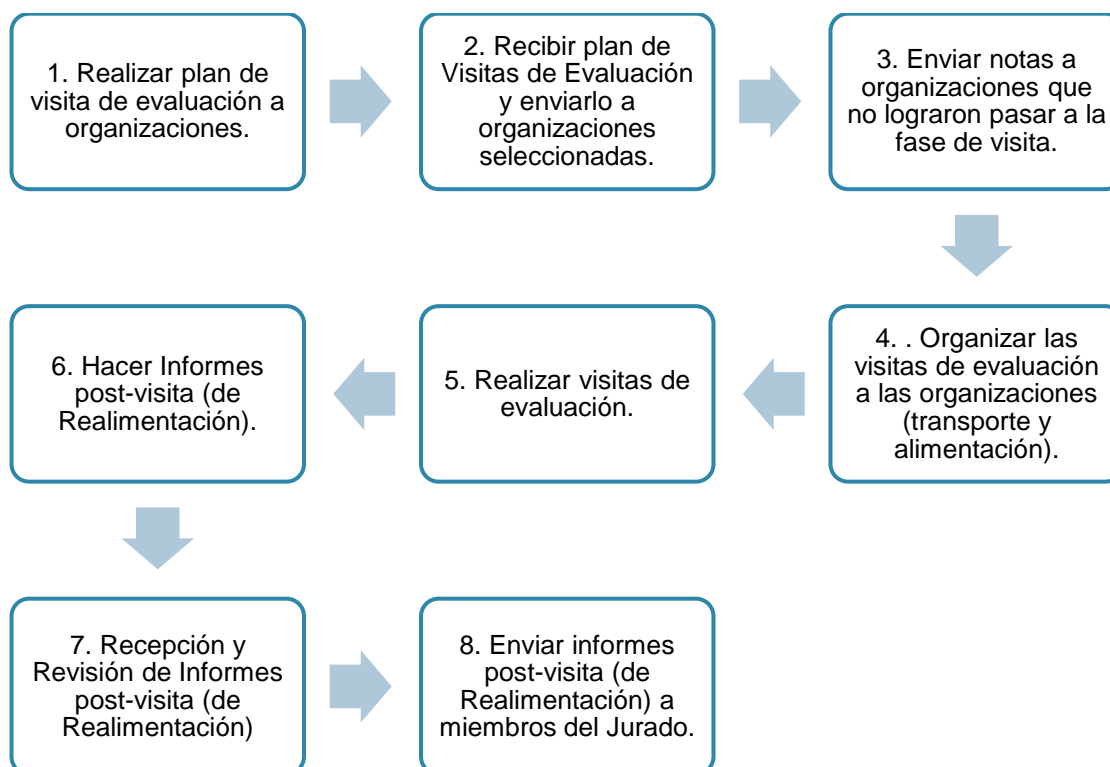


Ilustración 117: Secuencia de actividades Fase III
Fuente: elaboración propia

Estado B de Visita de Evaluación

Al igual que los análisis anteriores este apartado consta de dos partes del Análisis de la Fase y del Análisis de las Actividades.

Análisis de la Fase

La Visita de Evaluación forma parte de una de las fases bastante importante dentro del proceso general del RMP, por lo tanto para la mejora se dará un orden jerárquico a los procesos tal como se ha venido haciendo con las fases anteriores es decir para este caso “Visita de Evaluación” es la Macro-fase o Macro-proceso en el cual estará el proceso de “Visita a Organizaciones”, se reordenaran las actividades así también se incluirán nuevas actividades para completar el proceso de “**Visita a organizaciones**” como tal.

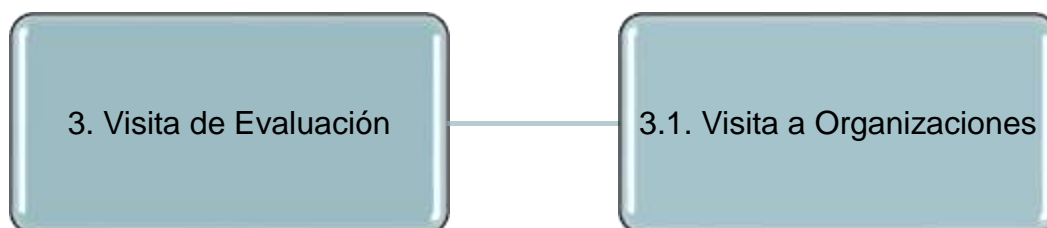


Ilustración 118: Visita de Evaluación
Fuente: elaboración propia

Análisis de las Actividades

Para el análisis de las actividades que contendrá el proceso “**Visita a Organizaciones**”, se propone la incorporación de una nueva actividad, ayudando siempre a generar valor agregado a los clientes de ES Calidad, también se analizó el orden actual de poseen las actividades y se determinó que la primera actividad realizada actualmente no debe formar parte de este proceso sino del proceso de “Evaluación de Consenso”. A continuación, se muestra el siguiente recuadro:

Tabla 118: Actividades nuevas a incorporar al proceso de Visita a organizaciones
Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDADES NUEVAS POR INCORPORAR	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES NUEVAS
Visita a Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a las organizaciones que no lograron pasar a la fase de Visita 	Actividad nueva que pretende dar el seguimiento a las organizaciones que no pasaron a la fase de visita.

A continuación, las actividades que conformarían el Proceso “**Visita a organizaciones**” como parte del mejoramiento al Proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas:

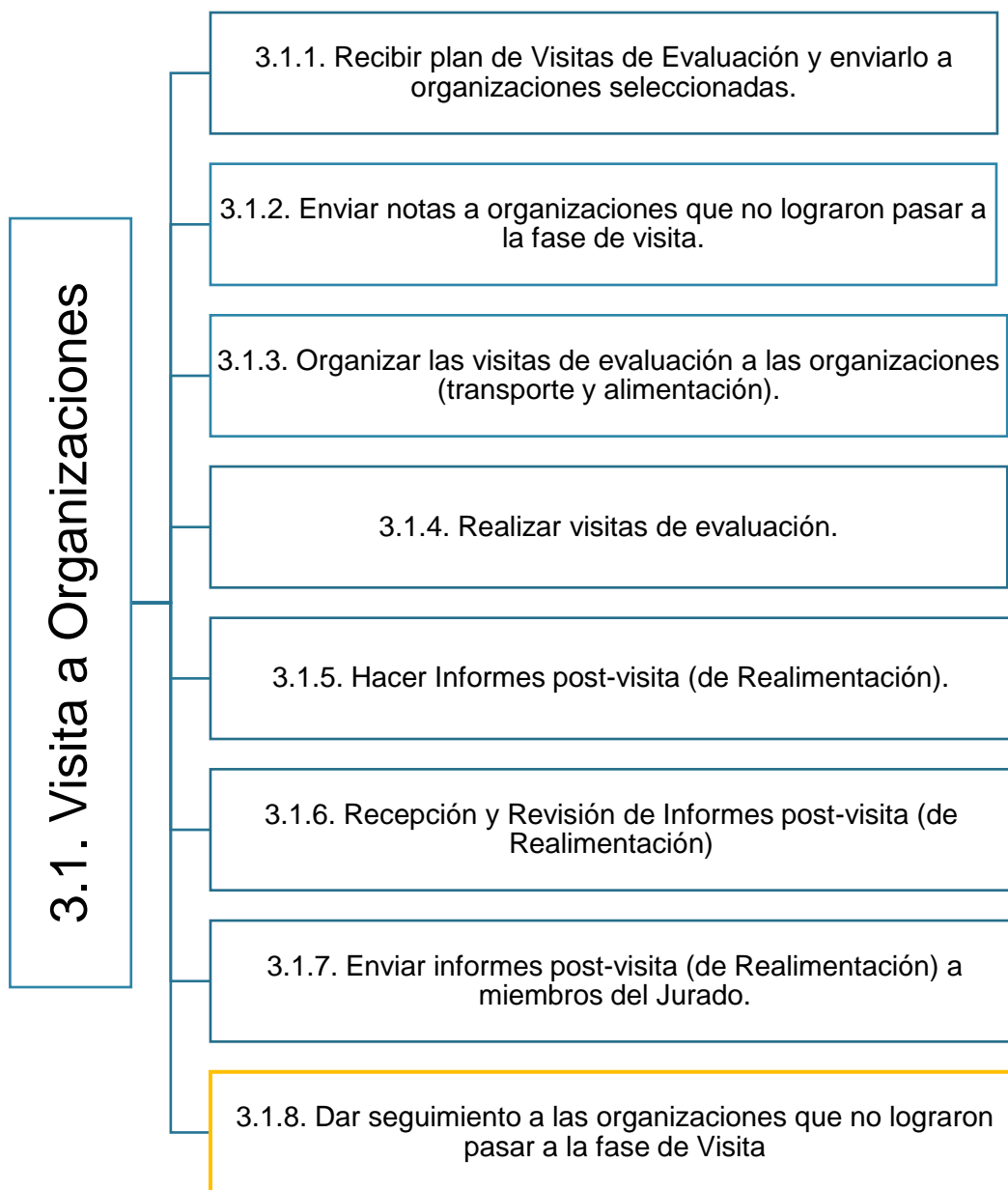


Ilustración 119: Visita de Evaluación
Fuente: elaboración propia

Estado A de Determinación de Ganadores

En la siguiente ficha se muestran los aspectos generales de Determinación de Ganadores:

Tabla 119: Ficha de datos generales de la fase Determinación de Ganadores
Fuente: Elaboración propia

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre de la Fase:	Determinación de Ganadores
Propósito de la fase:	Gestionar que se realice la deliberación del Jurado para determinar cuáles son los proyectos de mejora ganadores de la Mejor Práctica.
Número de actividades de la fase:	3 (tres)
Responsables de las actividades:	Jurado, Coordinadora de ES Calidad y Colaborador Técnico de ES Calidad.

Secuencia de actividades actuales de la fase:

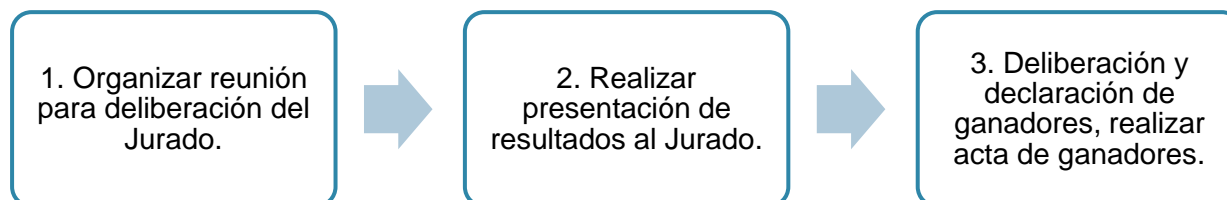


Ilustración 120: Secuencia de actividades Fase IV
Fuente: elaboración propia

Estado B de Determinación de Ganadores

Conformado por dos tipos de análisis estas son: Análisis de la Fase y del Análisis de las Actividades.

Análisis de la Fase

Determinación de ganadores es de las últimas dos fases del proceso general del RMP, es bastante crítica ya que en ella se conoce al o los ganadores del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, es una fase bastante reservada por lo que las actividades son bastante generales por

el hecho que los detalles son confidenciales y como grupo de tesis no se tuvo acceso a tanto detalle para esta fase, por lo tanto, esta fase continua con sus tres actividades originales.

Solamente se plantea un orden jerárquico de procesos para efectos de ordenar bien los procesos este consiste en que “Determinación de Ganadores” será un Macroproceso conformado por el proceso denominado: **“Deliberación del Jurado”**.

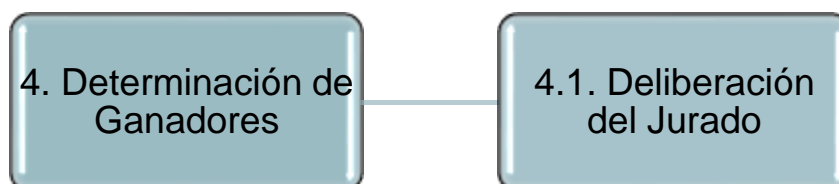


Ilustración 121: *Determinación de Ganadores*
Fuente: elaboración propia

Análisis de las Actividades

Debido a confidencialidad y lo reservado que es la ejecución del proceso **“Deliberación del Jurado”** con ES Calidad se identificaron tres actividades descritas en forma general, por lo tanto, para esta parte del análisis se mantendrán las tres actividades originales.

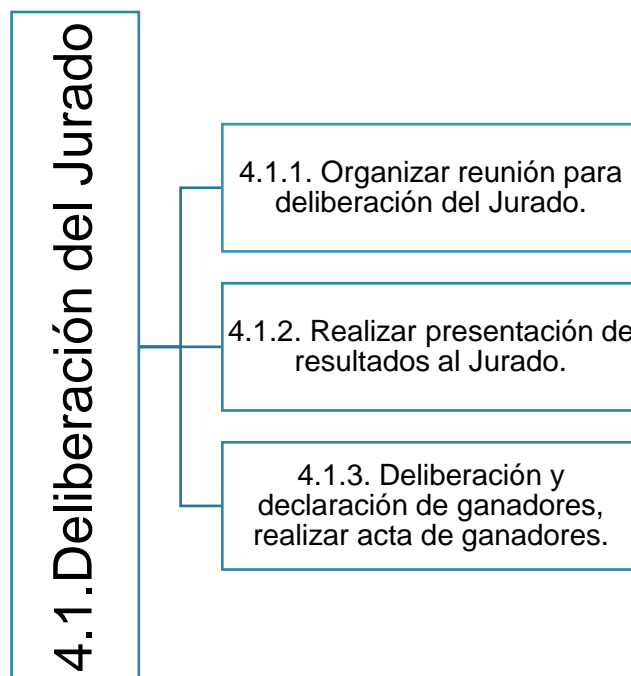


Ilustración 122: *Notificación de los Ganadores*
Fuente: elaboración propia

Estado A de Ceremonia de Premiación

En la siguiente ficha se muestran los aspectos generales de Ceremonia de Premiación:

Tabla 120: Ficha de datos generales de la fase Ceremonia de Premiación
Fuente: Elaboración propia

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre de la Fase:	Ceremonia de Premiación
Propósito de la fase:	Gestionar el acto de ceremonia de premiación para reconocer a los Equipos ganadores de las Mejores Prácticas.
Número de actividades de la fase:	5 (cinco)
Responsables de las actividades:	Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico, Colaboradora administrativa de ES Calidad y Sub-Secretario de Gobernabilidad.

Secuencia de actividades actuales de la fase:

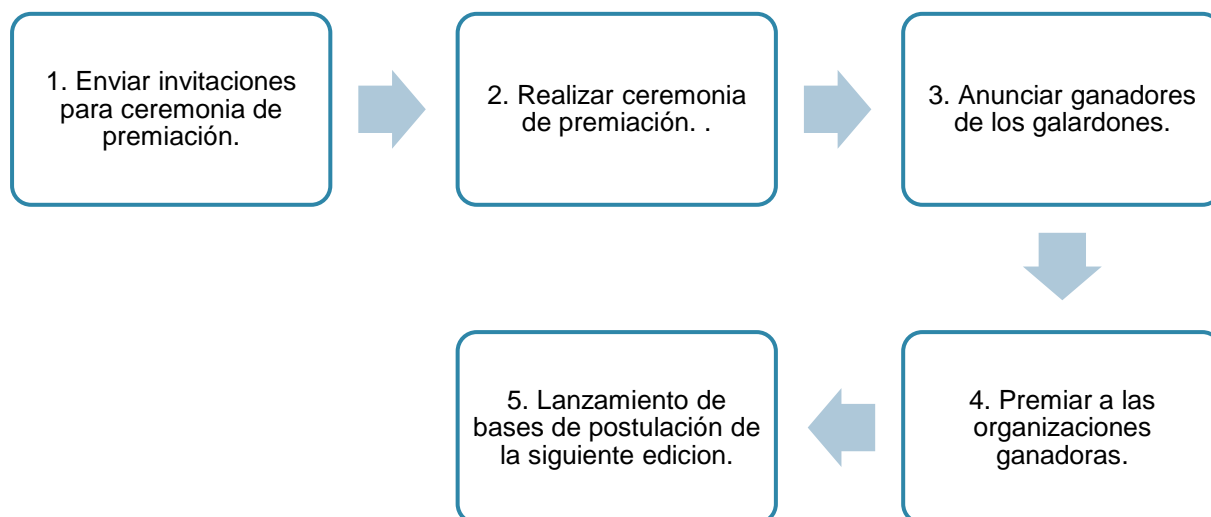


Ilustración 123: Secuencia de actividades Fase V

Estado B de Ceremonia de Premiación

Conformado también por dos tipos de análisis estos son: Análisis de la Fase y del Análisis de las Actividades.

Análisis de la Fase

Es la última fase del Proceso General del RMP y de igual manera que la macro-fase anterior sus actividades son bastantes reservadas por los miembros de ES Calidad. Con el objetivo de tener un orden jerárquico “Ceremonia de Premiación” se convierte en un Macroproceso o Macro-fase conformada con el proceso “**Premiación**”.

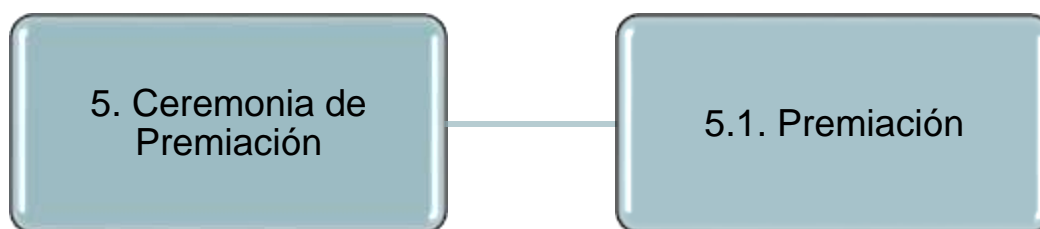


Ilustración 124: Ceremonia de Premiación
Fuente: elaboración propia

Análisis de las Actividades

Con el propósito de completar este proceso de “**Premiación**” como propuesta de mejora se incluyen actividades relacionadas a la logística del evento para poder tener un macroproceso completa. A continuación, se muestra las actividades nuevas a incorporar:

Tabla 121: Actividades nuevas a incorporar al proceso de Premiación
Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDADES NUEVAS POR INCORPORAR	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES NUEVAS
Premiación	<ul style="list-style-type: none"> Preparar invitaciones para la ceremonia de premiación. 	Actividad nueva que consiste en preparar las que serán las invitaciones para la ceremonia de premiación.
	<ul style="list-style-type: none"> Preparar agenda a desarrollar en la ceremonia de premiación. 	Para el desarrollo de la ceremonia de premiación es

		necesario preparar la agenda a desarrollar en el evento.
	<ul style="list-style-type: none"> Premiar a las organizaciones ganadoras. 	Consiste en dar las preseas a las organizaciones ganadoras.

A continuación, se presentan las actividades que conformarían el Proceso **“Premiación”** como parte del mejoramiento al Proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas:

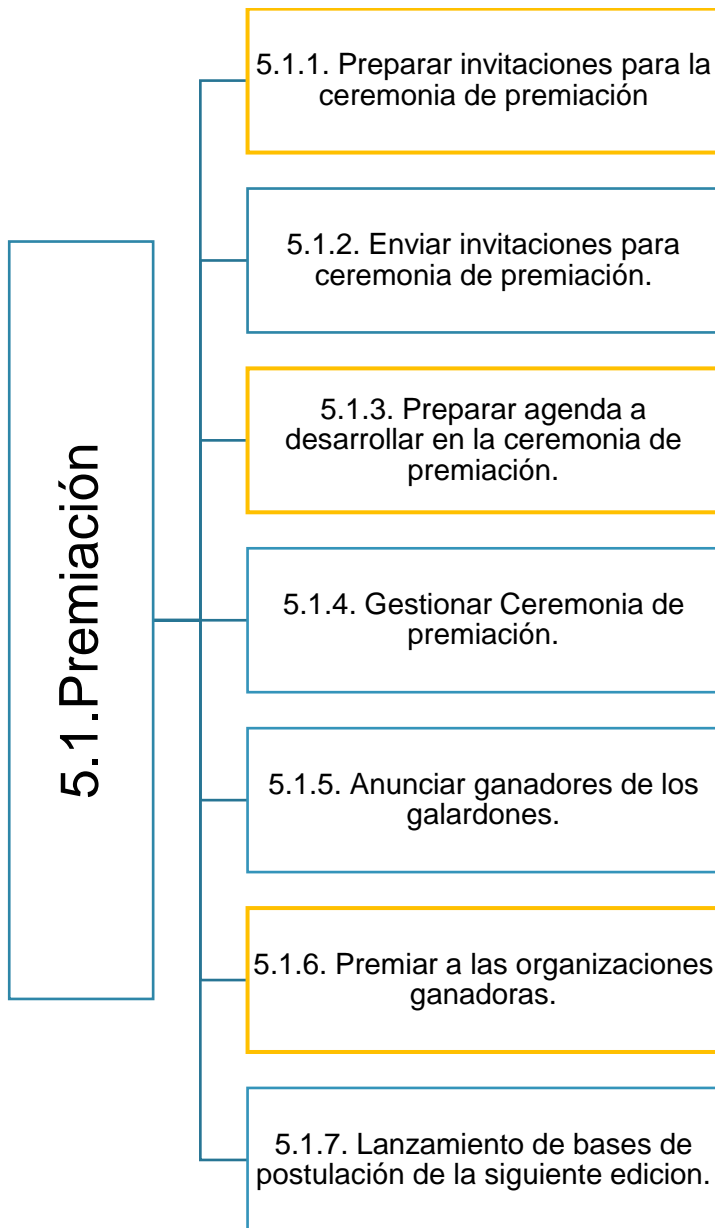


Ilustración 125: Premiación
Fuente: elaboración propia

5.3.3.3 Creación y Adecuación de Nuevos Procesos

Como parte de la solución para este frente del problema se propone la inclusión de nuevos procesos que permitan la atención y seguimiento del cliente, por tal razón se crea un nuevo proceso de atención al cliente, cuyo propósito es tener una mayor interacción con los clientes ofreciéndoles un seguimiento más personalizado y orientado a solventar cualquier tipo de dudas o quejas que estos puedan presentar.

Al mismo tiempo a través de la investigación de diagnóstico se identificaron una serie de actividades que no estaban adecuadas o referenciadas a ningún proceso en específico, por lo que se propone ordenar o adecuar dichas actividades a dos nuevos procesos que se desarrollaran en esta parte. A continuación, se presenta el análisis para estos nuevos procesos.

ADECUACIÓN DE ACTIVIDADES EN PROCESOS NUEVOS

Como parte de los resultados de la investigación del diagnóstico se identificaron un número importante de actividades las cuales no estaban ordenadas en los procesos correspondientes, las relacionadas con la logística fueron adecuadas en algún macroproceso correspondiente, sin embargo, existen otras que deberán ser ubicadas en nuevos procesos en forma ordenada, estos nuevos procesos siguen formando parte de las mejoras al proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Los dos nuevos procesos identificados llevarán los siguientes nombres:

Como parte del análisis se adecuarán las actividades identificadas al proceso que corresponda, de ser necesario se incluirán nuevas actividades para tener procesos nuevos completos y ordenados.



Ilustración 126: Nuevos procesos
Fuente: elaboración propia

• **PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

Proceso no existente dentro de la Oficina, su nombre nace debido a las actividades que forma parte de él, en él se considera toda la planificación realizada actualmente por la Oficina Administradora del Premio, actividades que son realizadas por los miembros de la Oficina, pero no están documentadas en un proceso específico. Se presenta la siguiente ficha de identificación del proceso para poder conocer sus generalidades:

Tabla 122: Datos generales del proceso de Planificación
Fuente: elaboración propia

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre del Proceso:	Planificación
Propósito del Proceso:	Definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.
Número de actividades de la fase:	9 (nueve)
Responsables de las actividades:	Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico, y Colaboradora administrativa de ES Calidad.

Planificación formará parte de los procesos estratégicos de la Oficina Administradora del Premio, para ir visualizando desde ya en un orden Jerárquico es decir que “Planificación” será un Macro Proceso que estará constituido por el Proceso de **“Elaboración de Plan Anual Operativo”**, a continuación, se muestra este orden:

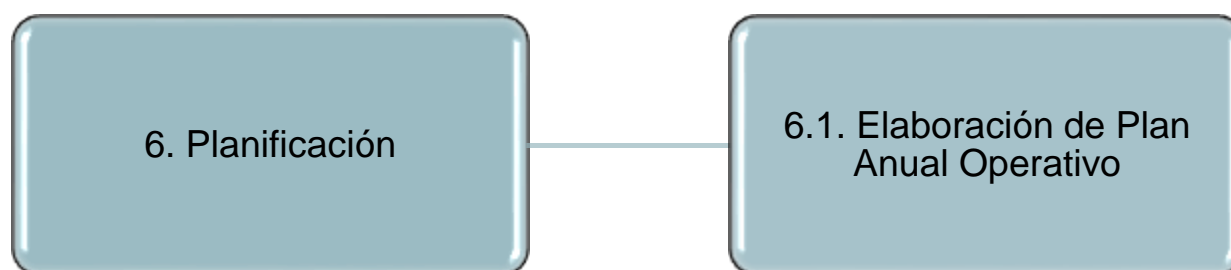


Ilustración 127: Macroproceso de Planificación
Fuente: elaboración propia

Para el proceso de **“Elaboración de Plan Anual Operativo”**, a continuación, se muestran las actividades nuevas identificadas que formaran parte de este proceso:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 123: Actividades identificadas en la etapa de diagnóstico

Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDAD NUEVAS IDENTIFICADAS	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES NUEVAS
Planificación de ES Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reunión para discutir sobre la elaboración del Plan Anual Operativo (PAO) de la Oficina. 	Los miembros de ES Calidad llevaran a cabo una reunión para discutir los aspectos del PAO de la Oficina.
	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los resultados obtenidos de la edición anterior. 	Con base a la edición recién pasada se analizarán todos los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso de premiación.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el Plan Anual Operativo (PAO) para la Oficina. 	Los miembros de ES Calidad deberán elaborar el Plan Anual Operativo de Oficina.
	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar cotizaciones a proveedores 	Como parte de la logística se deberá solicitar cotizaciones de servicios de alimentación, transporte, etc. a proveedores.
	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar proveedores según criterios de ES Calidad. 	Según los requerimientos de ES Calidad se seleccionará los proveedores correspondientes.
	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar equipos (informáticos, de audio y de video) para uso de ES Calidad y los Evaluadores. 	Para llevar a cabo las diferentes reuniones se planifica el solicitar equipos para uso de ES Calidad y Evaluadores.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Plan Anual de Trabajo 	Consiste en elaborar el plan anual de trabajo para que permita ordenar y sistematizar información relevante para realizar las actividades de la Oficina.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Presupuesto anual 	Significa la elaboración del Presupuesto anual de ES Calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar indicadores de desempeño operativo 	Consiste en el monitoreo de los indicadores de desempeño operativo para poder efectuar mejoras al proceso.

Por lo tanto, a continuación, se muestran las actividades que conformarían el Proceso **“Elaboración de Plan Anual Operativo”** como continuación del mejoramiento al Proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas:

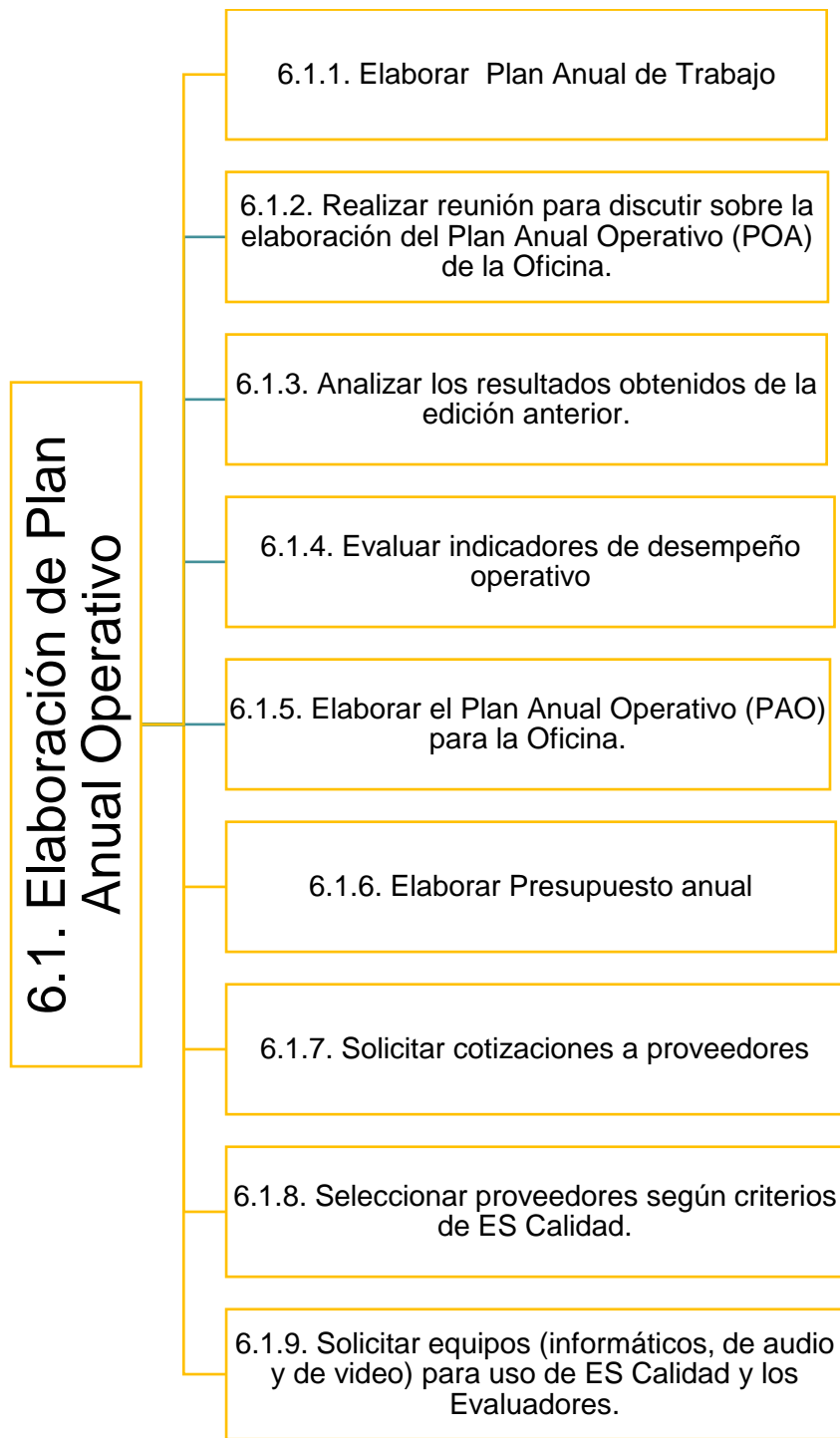


Ilustración 128: Secuencia de actividades, proceso de planificación

Fuente: elaboración propia

• **PROCESO DE TALLERES DE INTRODUCCIÓN**

Parte de las actividades realizadas por ES Calidad está el desarrollo de talleres de inducción al Modelo del RMP a los Gestores (organizaciones que desean participar), a los Evaluadores que ya forman parte de ES Calidad y a los Evaluadores que formaran parte de ES Calidad (Evaluadores en Prácticas), por tal razón se crea un nuevo proceso denominado “Talleres” el cual reúne todas las actividades correspondientes a este. Para conocer las generalidades del proceso de Talleres se muestra a continuación un cuadro de identificación del proceso:

Tabla 124: Identificación del Proceso de Talleres de Introducción
Fuente: elaboración propia

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre del Proceso:	Gestión de Talleres
Propósito del Proceso:	Realizar los Talleres de preparación para gestores (organizaciones invitadas a participar), a Evaluadores formados y a Evaluadores en prácticas (nuevos) para capacitarlos con relación al Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
Número de actividades de la fase:	12 (doce)
Responsables de las actividades:	Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico y Administrativo de ES Calidad, Evaluadores formados, Evaluadores en prácticas y Gestores.

La parte de Talleres de Introducción formará parte de los procesos de apoyo de ES Calidad, es necesario llevar un orden jerárquico como se ha venido realizando en los procesos anteriores, por lo tanto **“Talleres de Introducción”** será el Maro-Proceso compuesto por el proceso **“Gestión de Talleres”** a continuación se muestra el diagrama:

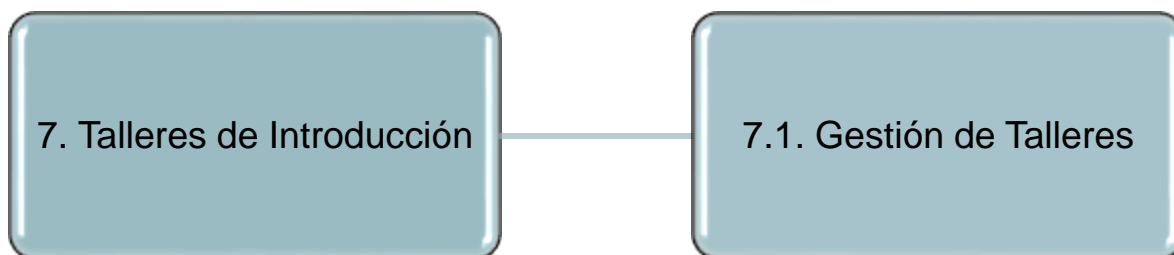


Ilustración 129: Gestión de Talleres
Fuente: elaboración propia

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Igual que para el proceso de planificación, para el proceso “**Talleres de Introducción**”, existen actividades que se identificaron en la etapa de diagnóstico y que serán agrupadas y ordenadas en este nuevo proceso, las actividades identificadas son las siguientes:

Tabla 125: Actividades identificadas en la etapa de diagnóstico

Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDAD IDENTIFICADA EN DIAGNOSTICO	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES IDENTIFICADAS
Talleres de Inducción	<ul style="list-style-type: none"> Preparar presentación para talleres a gestores. 	Elaborar las presentaciones que se visualizaran en los talleres a gestores (organizaciones).
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar ponencia 	Llevar a cabo las exposiciones previamente preparadas como inducción a las organizaciones del modelo del RMP.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar minuta de la ponencia. 	Recoger todo lo acontecido en desarrollo de la ponencia.
	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar temas y ponentes para evaluadores formados. 	ES Calidad debe seleccionar quienes serán los encargados y que temas se impartirán en los talleres para evaluadores formados.
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar ponencia para evaluadores formados 	Llevar a cabo la ponencia para evaluadores formados.
	<ul style="list-style-type: none"> Recibir solicitudes de aspirantes a evaluadores 	ES Calidad recibe las solicitudes de profesionales que quieren formar parte de los Evaluadores del Proceso de premiación.
	<ul style="list-style-type: none"> Selección de aspirantes a evaluadores 	Después de evaluar las solicitudes se deberá seleccionar a los próximos evaluadores en prácticas.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	<ul style="list-style-type: none"> • Invitar a seleccionados a participar en taller de Formación de Evaluadores en Prácticas 	Los aspirantes seleccionados serán invitados a participar en un taller de formación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar Taller de formación 	Consiste en preparar toda la temática del taller de formación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Talleres para Evaluadores en Prácticas, para el Reconocimiento a las Mejores Prácticas. 	Llevar a cabo los talleres de los evaluadores en prácticas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar prueba de evaluación a aspirantes 	Como todo proceso de selección los aspirantes deberán realizar una prueba de evaluación para comprobación de sus conocimientos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar a evaluadores seleccionados en Base de datos de la Oficina. 	Se registrarán los nuevos evaluadores en prácticas en la Base de datos de la Oficina.

Las actividades que constituirán el proceso de **“Talleres de Inducción”** son las detalladas en el siguiente diagrama:

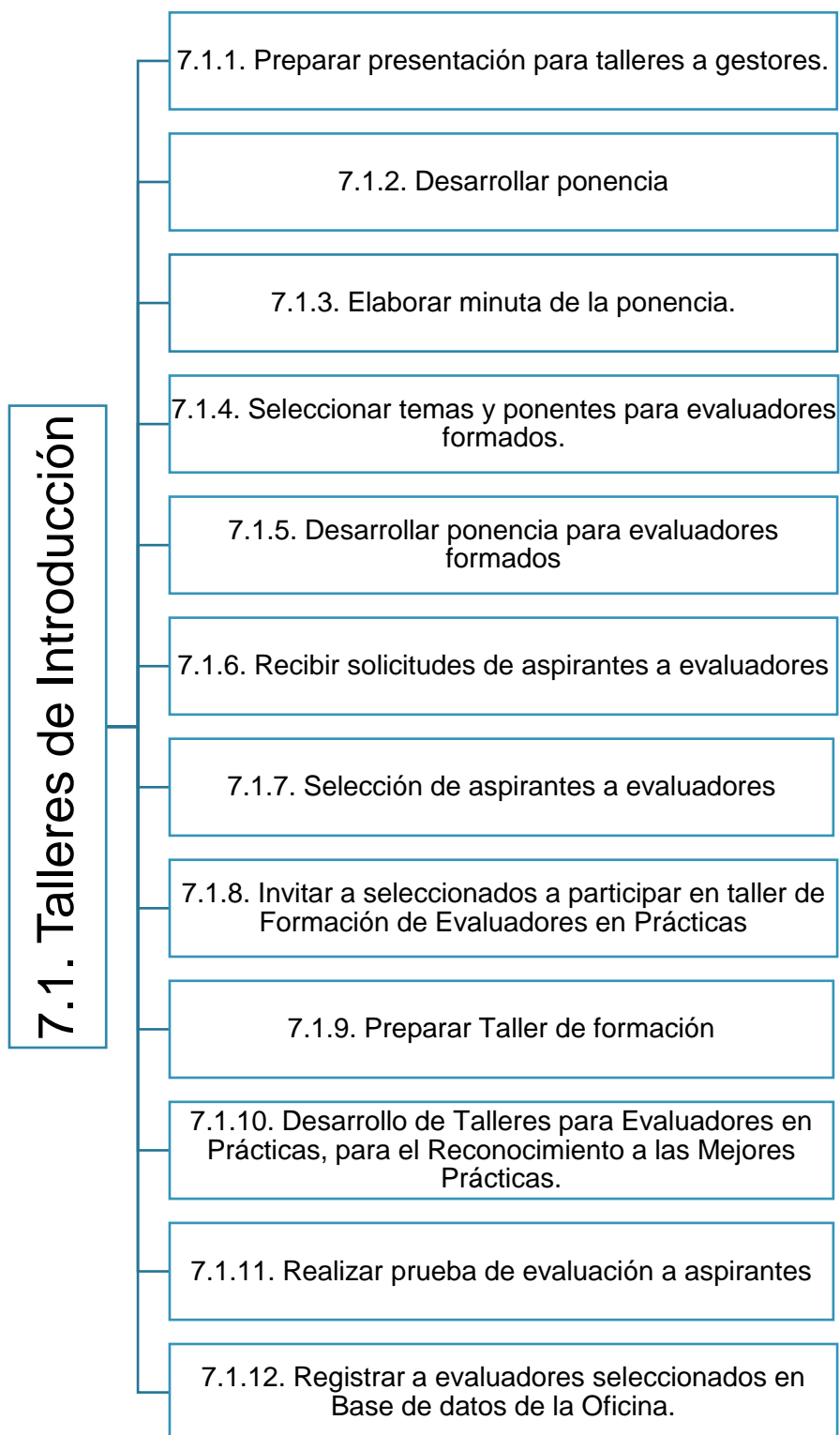


Ilustración 130: Secuencia de actividades, proceso nuevos Talleres

Fuente: elaboración propia

CREACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Antes de definir un proceso de atención al cliente es necesario definir que es un servicio: El servicio se define como el medio para entregar valor al cliente, facilitando un resultado deseado sin necesidad de que los clientes asuman los costos y riesgos asociados al servicio.

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Según Humberto Serna Gómez (2006)

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, un plus al servicio.

Como parte de la mejora del servicio se crea el siguiente proceso para atención al cliente. Para darle un plus al RMP atendiendo de forma más personalizada, a los clientes (organizaciones públicas y privadas)

La atención al cliente es necesaria previa a la fase de recepción de informes de postulación y después de la convocatoria de las organizaciones al RMP, como proceso de apoyo en el cumplimiento de los objetivos de ES Calidad, apoyando así a las organizaciones en todas las dudas que tengan para poder participar en el RMP.

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El proceso de atención al cliente será vía correo, ya que no existe seguimiento para las organizaciones que desean participar en el RMP, siendo el correo institucional uno de los principales medios por el cual las empresas esperan obtener atención personalizada e

información del proceso de RMP. Se presenta la siguiente ficha de identificación del proceso para poder conocer sus generalidades:

Tabla 126: Datos generales del proceso de Atención al Cliente
Fuente: elaboración propia

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre del Proceso:	Atención al Cliente
Propósito del Proceso:	Brindar a los clientes los lineamientos para elaboración de los informes de postulación, previamente a la entrega de dichos informes, solventando las dudas acerca del RMP e incentivando a la participación en el galardón.
Número de actividades de la fase:	10 (Diez)
Responsables de las actividades:	Coordinadora de ES Calidad, Colaborador Técnico, y Colaboradora administrativa de ES Calidad.

“**Atención al Cliente**”, será catalogado como un macroproceso que estará conformado de dos procesos “**Atención inmediata**” y “**Seguimiento**” se detallan a continuación esto con el fin lograr en los clientes una completa satisfacción a los requerimientos resultados de la investigación de diagnóstico, a continuación, se muestra el desglose de este macroproceso:

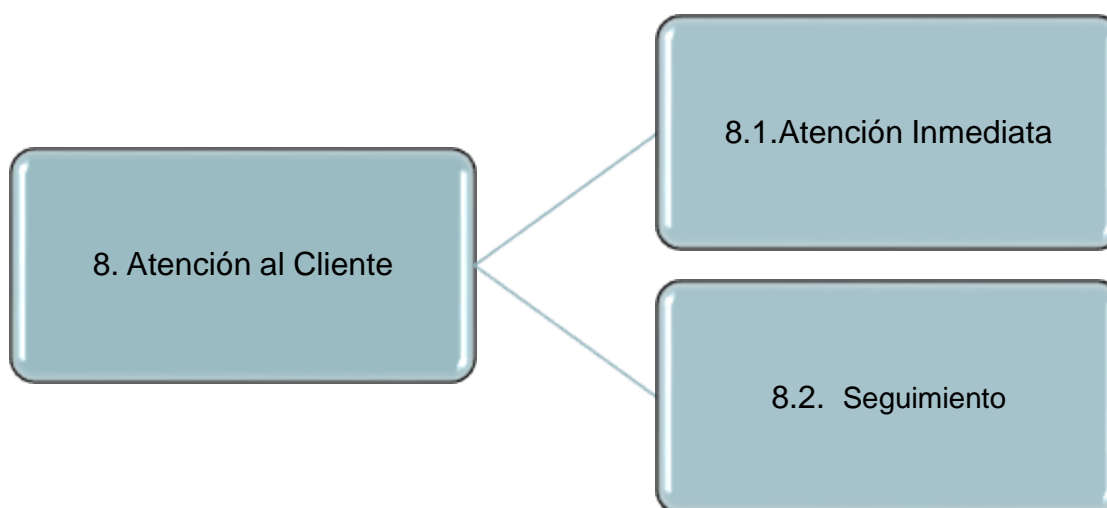


Ilustración 131: Nuevo proceso de Atención al Cliente
Fuente: elaboración propia

Análisis de Actividades

Para el proceso de “**Atención Inmediata**”, se crearon las actividades detalladas a continuación:

Tabla 127: Actividades nuevas para el proceso Atención Inmediata
Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDADES NUEVAS
Atención Inmediata	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las dudas y sugerencias relacionadas al RMP en línea.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar respuesta a las dudas o sugerencias.
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar informes de postulación en línea, previo a entrega.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar respuesta a dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mandar correos de seguimiento, según base de datos de organizaciones.

Mientras que para el proceso de “**Seguimiento**”, constará de las siguientes actividades:

Tabla 128: Actividades nuevas para proceso Seguimiento
Fuente: elaboración propia

PROCESO	ACTIVIDADES NUEVAS
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar inconvenientes de las empresas para postular un proyecto al RMP.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunión para analizar inconvenientes presentados por las organizaciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar respuesta a los inconvenientes presentados de acuerdo con el alcance de ES Calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento en línea a las organizaciones no ganadoras del RMP
	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizadas a las organizaciones en temas de calidad.

A continuación, se presentan la secuencia de actividades que conformarían los Procesos de “**Atención Inmediata**” y “**Seguimiento**” como parte del fortalecimiento del Proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas:

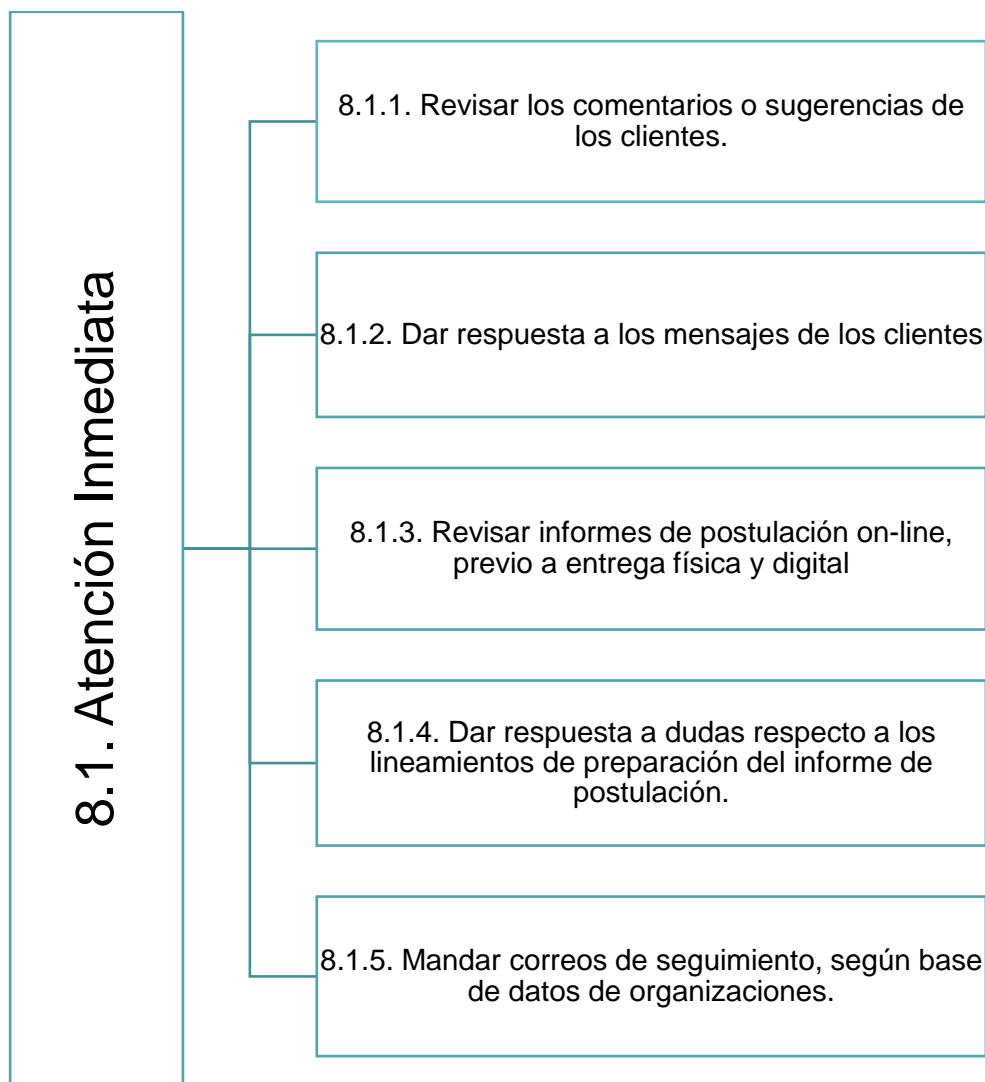


Ilustración 132: *Proceso de Atención personalizada en línea*
Fuente: elaboración propia

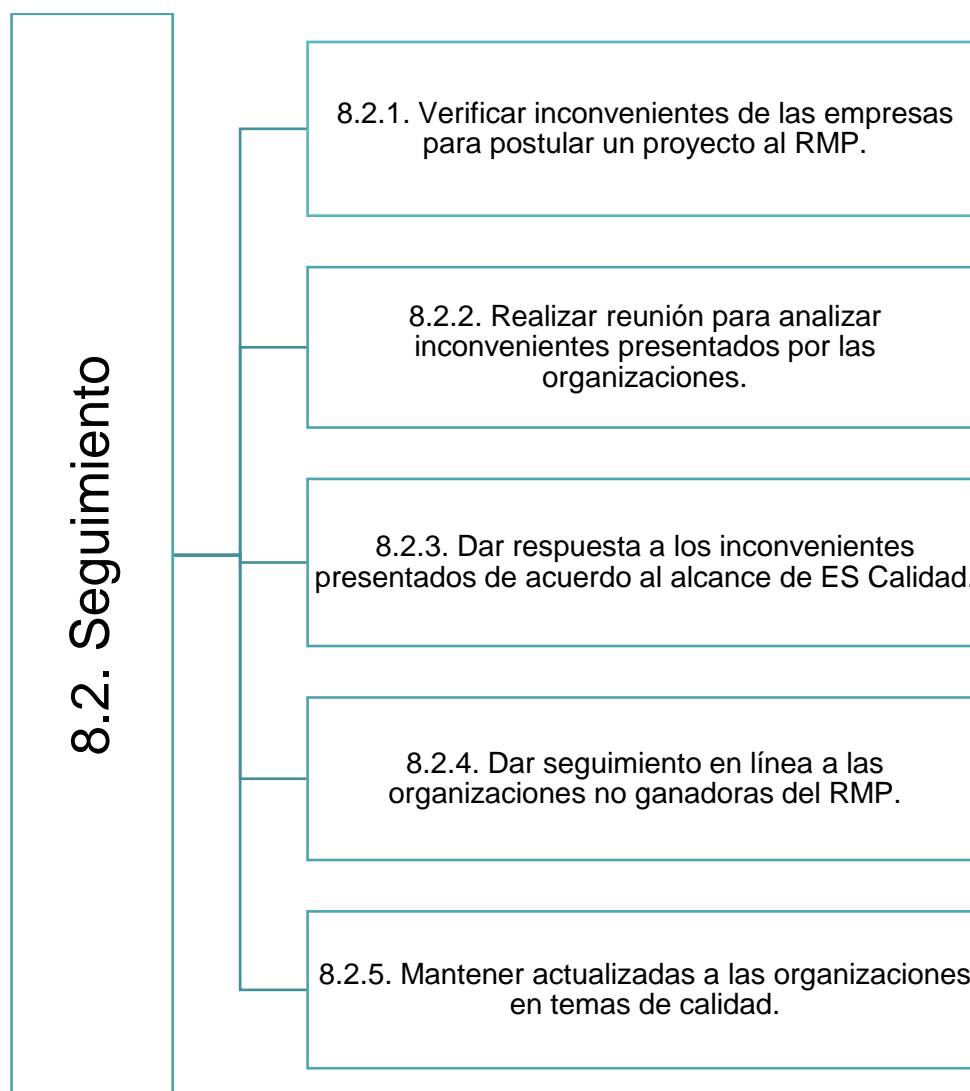


Ilustración 133: Proceso de Seguimiento
Fuente: elaboración propia

Descripción de actividades.

Por tratarse de un nuevo proceso creado donde se han establecido sus actividades y la secuencia entre ellas es necesario describirlas, en el siguiente cuadro se muestra los nuevos procesos con sus actividades y la descripción de estas.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Proceso	Actividades	Descripción
Atención personalizada en línea.	Revisar las quejas y reclamos, en línea.	A través de la atención personalizada por medio de correo, se verificará a las empresas que no hayan participado en el RMP y que manifiesten algún tipo de dudas, quejas, sugerencias o reclamos, para posteriormente solventarlas según el alcance de ES Calidad.
	Dar respuesta a las quejas.	A través de la atención personalizada por medio de correo, se dará respuesta a todo tipo de dudas, quejas, sugerencias o reclamos, con el fin de las empresas se sientan parte importante del RMP y que son tomadas en cuenta.
	Revisar informes de postulación en línea, previo a entrega.	Consiste en revisar el informe de postulación completo por medio de correo, con el fin de verificar si la organización cumple con los lineamientos de preparación del informe, para ser presentado posteriormente impreso en ES Calidad y pagar la respectiva cuota de participación en el RMP.
	Dar respuesta dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación.	En el caso de que el informe este incompleto o le falten algunos lineamientos, se hará saber a la organización por medio de un correo, señalando lo que se debe mejorar, de lo contrario se debe notificar a la empresa que ya puede presentar el informe en las instalaciones de ES Calidad, de forma impresa, y para que paguen la cuota por participación.
	Mandar correos de seguimiento, según base de datos de organizaciones.	Con dicha actividad se pretende enviar correos masivos notificando fechas importantes del RMP, anuncios de

		propaganda que existen en la página web, con el fin de que las empresas estén constantemente informadas acerca del RMP.
Seguimiento a proyectos con inconvenientes para participar en el RMP.	Verificar inconvenientes de las empresas para postular un proyecto al RMP.	Actividad que consiste en verificar aquellos inconvenientes que las organizaciones presentaron durante la participación en el RMP. A través de consultas en línea, vía correo electrónico o página web.
	Realizar reunión para analizar inconvenientes presentados por las organizaciones.	Los miembros de ES Calidad deberán reunirse para analizar los inconvenientes que las organizaciones presentaron durante el proceso del RMP. Para poder así identificar oportunidades de mejora. Y priorizar los problemas que ES Calidad le podría dar respuesta.
	Dar respuesta a los inconvenientes presentados de acuerdo con el alcance de ES Calidad.	De acuerdo con la reunión, y a la priorización de los problemas detectados en las organizaciones, se debe dar respuesta a aquellos más prioritarios y que estén dentro del alcance de ES Calidad.
	Seguimiento en línea a los proyectos que se queden en alguna fase del RMP.	De acuerdo con la base de datos de las empresas que han participado en el RMP pero que no han ganado, se les enviarán correos de seguimiento con el fin de retroalimentarles en
	Mantener actualizadas a las organizaciones en temas de calidad, enviando información de interés vía correo.	Para poder aportar a la adopción de una cultura de calidad en las organizaciones, se les debe proporcionar el material de interés en temas de calidad, temas que deben servir de guía para los proyectos de mejora. Esto debe realizarse por medio de correos de seguimiento de acuerdo con la base de datos

		de organizaciones que están participando en el RMP o que hayan participado.
--	--	---

ESTIMACIÓN DE TIEMPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

La frecuencia del proceso de atención debe ser dos veces por semana. Tomando en cuenta el tiempo máximo en que se podrían realizar las fases del proceso de atención al cliente, se detalla a continuación e tiempo máximo en que se podrían realizar.

Tabla 129: Estimación de tiempos para proceso de atención al cliente


FASES DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	TIEMPO REQUERIDO.
Revisar las quejas y reclamos en línea.	15 minutos
Dar respuesta a las quejas.	30 minutos
Revisar informes de postulación en línea, previo a entrega.	30 minutos
Dar respuesta dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación.	30 minutos
Mandar correos de seguimiento, según base de datos de organizaciones.	15 minutos
Verificar inconvenientes de las empresas para postular un proyecto al RMP.	20 minutos
Realizar reunión para analizar inconvenientes presentados por las organizaciones.	45 minutos
Dar respuesta a los inconvenientes presentados de acuerdo con el alcance de ES Calidad.	30 minutos
Seguimiento en línea a los proyectos que se queden en alguna fase del RMP.	25 minutos
Mantener actualizadas a las organizaciones en temas de calidad enviando información de interés vía correo.	20 minutos

Tiempo total en el proceso de atención al cliente, **4 horas** tomando de base los tiempos descritos anteriormente, como tiempos máximos. Dicho proceso se realizará diariamente. Con el fin de dar respuesta a la mayor cantidad de dudas y de mantener actualizadas a las empresas en temas

de calidad. Los días propuestos para dedicar tiempo al proceso de atención al cliente es martes y viernes.

MANUAL DE POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Para esta Propuesta del nuevo macroproceso de Atención al Cliente, se estable un “**Manual de Políticas de Atención al Cliente**” que sirva de base ante la ejecución de las actividades de cada uno de los procesos que forman parte del macroproceso de “Atención al Cliente”.

	MANUAL DE ATENCION AL CLIENTE		MAC-001
Versión	Fecha de Creación	Fecha de Modificación	Clasificación
01/17	Marzo/2017	29-marzo-2017	Información Interna
<p>1) <u>Glosario</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de Servicio al Cliente: Oficinas de ES Calidad, Cuenta de correo rmp.escalidad.servicioalcliente@gmail.com • Clientes de ES Calidad: Organizaciones Públicas y Privadas • ES Calidad: Oficina Administradora del Premio • RMP: Reconocimiento a las Mejores Prácticas <p>2) <u>Objetivo</u></p> <p>Proporcionar un instrumento de consulta y guía, con cuya aplicación se pueden establecer lineamientos estratégicos orientados a mejorar la atención y servicio al cliente por parte de ES Calidad.</p> <p>3) <u>Alcance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio va dirigido a clientes externos. (Organizaciones públicas y privadas) • A las organizaciones que se les dará seguimiento son las que están dentro de la base de datos de ES Calidad. • Se dará respuesta a las dudas, quejas o reclamos que estén dentro del alcance de ES Calidad y dentro de los límites del RMP. 			
<p>4) Políticas Generales</p>			

Responsabilidad Gerencial.

- 4.2. Si bien es cierto que todos los miembros de ES Calidad son responsables de ciertas actividades dentro del proceso de atención al cliente, debe existir un único Dueño, con el fin de tener un encargado del proceso para velar por su cumplimiento. Tomando en cuenta las funciones de los miembros de ES Calidad, la colaboradora administrativa deberá ser la responsable de este proceso de atención al cliente.

Políticas de recepción de dudas o sugerencias.

- 4.3. El medio de recepción de dudas o sugerencias será vía correo electrónico. El cual se presenta a continuación: **rmp.escalidad.servicioalcliente@gmail.com**
- 4.4. Las dudas o sugerencias que sean realizadas vía correo electrónico o Web serán recibidas por la Colaboradora Administrativa de ES Calidad, para el adecuado manejo de dichas sugerencias o dudas acerca del RMP. Se deberá tipificar lo antes mencionado según corresponda, con el fin de llevar los respectivos registros.
- 4.5. Cada duda o sugerencia deberá llevar su respectivo número de caso y a la empresa que corresponde. Se les deberá dar respuesta una a una de manera personalizada con cada empresa.
- 4.6. La frecuencia de realización o revisión del proceso de atención debe ser 2 veces por semana. Los días propuestos para dedicar tiempo al proceso de atención al cliente es martes y viernes.
- 4.7. El tiempo de respuesta máximo de 3 días hábiles o de 24 horas hábiles. Con el fin de dar respuesta a la mayor cantidad de dudas y de mantener actualizadas a las empresas en temas de calidad.
- 4.8. El Encargado de resolver la duda deberá notificar de manera semanal el avance de los seguimientos realizados a la Gestión de recepción de dudas o sugerencias independientemente haya avances o no. Esta notificación deberá realizarse a través de correo electrónico dirigido a la Coordinadora de ES Calidad.

Políticas de Servicio al Cliente

- 4.9. Se deberá responder oportunamente a las necesidades de los clientes.
- 4.10. Ofrecer un óptimo servicio de acuerdo con las exigencias de los clientes (organizaciones públicas y privadas).
- 4.11. Conocer las necesidades y expectativas del cliente externo a través del seguimiento oportuno vía correo electrónico institucional.

- 4.12. El personal de ES Calidad estará siempre altamente comprometido con resolver dudas y sugerencias de los clientes externos, con el fin de mejorar el RMP.
- 4.13. Las organizaciones públicas y privadas que desean participar en el RMP serán el precedente para el desarrollo de ES Calidad.
- 4.14. La revisión del informe de postulación deberá ser solamente con fines de verificar formalidades de los informes, no así de los proyectos que serán postulados.
- 4.15. Las organizaciones de la base de datos de ES Calidad deberán mantenerse actualizadas en temas de interés respecto al RMP o a la calidad y mejora continua en general. Para contribuir al desarrollo de una cultura de calidad en las organizaciones.
- 4.16. La Colaboradora Administrativa de ES Calidad, será la responsable de coordinar reunión, para evaluar las respectivas quejas, reclamos o sugerencias, teniéndolas previamente documentadas.

5.3.3.4 Jerarquización de los Procesos Mejorados del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de ES Calidad.

La ISO 9000:2005 define proceso de la siguiente manera:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas”

Para identificar los procesos de la Oficina Administradora del Premio (ES Calidad), es necesario partir de la razón de ser de la Oficina la cual consiste en “Ser referentes en modelos de excelencia en la gestión, con el propósito de implementar una cultura de excelencia e incrementar la competitividad de las instituciones públicas y empresas privadas en El Salvador”. Por lo tanto, para una mayor comprensión de la clasificación de los procesos se procede hacer un desglose analítico del mismo con un respectivo orden jerárquico.

A continuación, se presentan los diferentes niveles:

Tabla 130: Descripción de Niveles
Fuente: elaboración propia

Nivel	Descripción
1	Define los macroprocesos (para este caso macro-fases) que son necesarios para cumplir con la razón de ser de la Oficina y que engloban a los diversos ejecutados en la misma.
2	Agrupan todos los procesos que tienen relación con un determinado macroproceso.
3	Procedimientos (Actividades) relacionados directamente con el servicio que se brinda a clientes internos y externos.

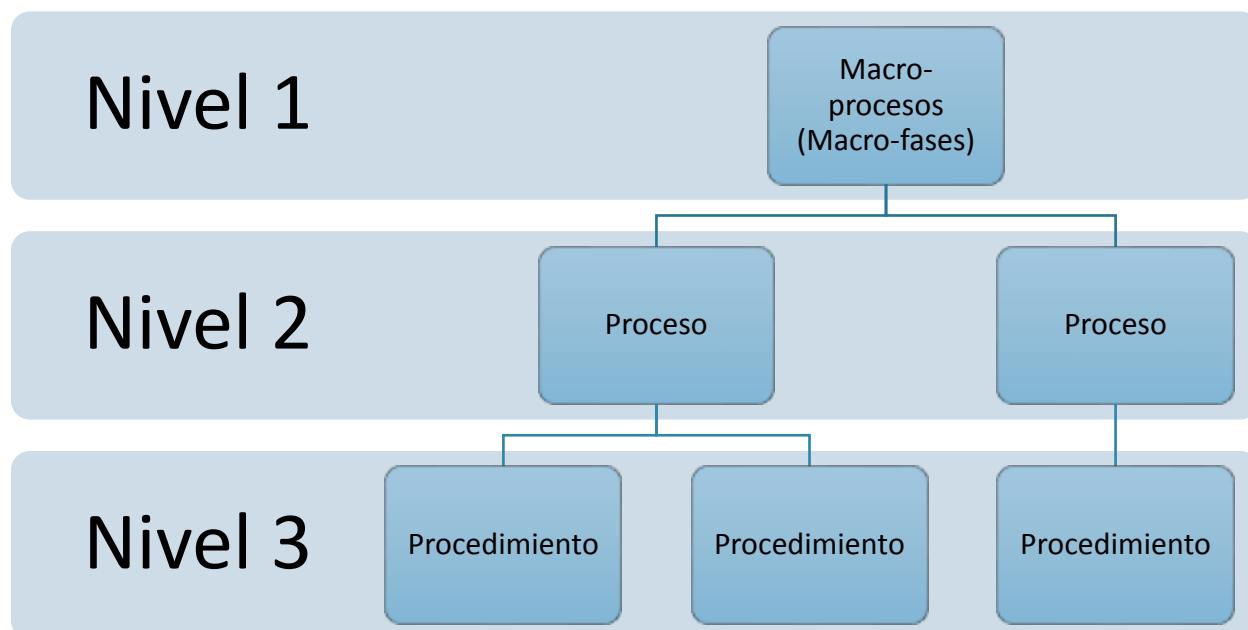


Ilustración 134: Desglose Analítico de Procesos
Fuente: elaboración propia

DESCRIPCIÓN DE LOS MACROPROCESOS/MACRO-FASES (NIVEL 1)

Para poder identificar los macroprocesos o macro-fases es necesario analizar a detalle, lo que realiza la Oficina Administradora del Premio (ES Calidad) para poder llevar a cabo el desarrollo del galardón, utilizando un criterio de separación el cual es la finalidad que cada uno de ellos persigue se tiene el siguiente cuadro:

Tabla 131: Macroprocesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas
Fuente: elaboración propia

MACROPROCESO	PROPÓSITO	DEFINICIÓN
Convocatoria y Postulación	Atraer a las organizaciones a participar en el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y realizar la gestión de recepción de los informes de postulación de las organizaciones públicas y privadas que desean postularse.	Invitar abiertamente a las Organizaciones públicas y privadas a participar en la próxima edición del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, así mismo, para que

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		<p>Realizar la asignación de los informes de postulación en concurso a evaluadores asegurando que se haga la mejor asignación de los informes acorde a las características de cada proyecto, para que la evaluación se realice con el mayor grado de objetividad y a la vez determinar en conjunto cuales de los informes de postulación no pasan a la fase de visita.</p>	<p>Realizar la evaluación individual con base a la guía de puntuación establecida para cada criterio, para que posteriormente se pueda proceder a evaluar conjuntamente en equipos de trabajo, llegando a un consenso de la evaluación y reflejar los resultados en un informe.</p>
Evaluación de Informes de Postulación	de de		
Visita de Evaluación	de	<p>Corroborar como el proyecto de mejora ha impactado en la organización para acortar las brechas.</p>	<p>Realizar las visitas de evaluación a las organizaciones seleccionadas para comprobar con evidencias de lo expuesto en los Informes de Postulación.</p>
Determinación de Ganadores	de	<p>Gestionar que se realice la deliberación del Jurado para determinar cuáles son los proyectos de mejora ganadores de la Mejor Práctica.</p>	<p>Identificar a los ganadores, a través de un análisis exhaustivo de los resultados proporcionados por los Evaluadores.</p>
Ceremonia de Premiación	de	<p>Gestionar el acto de ceremonia de premiación para reconocer a los Equipos ganadores de las Mejores Prácticas.</p>	<p>Reconocer a través de las Preseas del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y el Premio Salvadoreño a la Calidad, los proyectos merecedores de ser buenas prácticas y la buena gestión de las organizaciones.</p>

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS (NIVEL 2)

Partiremos de los macroprocesos/macro-fases para poder establecer los procesos (Nivel 2) y conocer un poco a más detalles el proceso general del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, por lo que se expone el siguiente cuadro:

Tabla 132: Procesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas
Fuente: elaboración propia

MACROPROCESO	PROCESOS	DEFINICIÓN
Convocatoria y Postulación	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria de Organizaciones al RMP. 	Invitar a las Organizaciones públicas y privadas a participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
	<ul style="list-style-type: none"> Recepción de Informes de Postulación 	Recibir los Informes de Postulación y la cuota de participación de todas aquellas organizaciones que han decidido postularse.
Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Individual 	Los Evaluadores realizan una evaluación individual según los criterios de la guía de puntuación de la base de postulación.
	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de Consenso 	Los Evaluadores en equipos de trabajo realizan una evaluación en forma grupal para la cual deberán llegar a un consenso.
Visita de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Visita a Organizaciones 	Realizar la visita de evaluación a las organizaciones y evaluar evidencias según lo expuesto los informes de postulación.
Determinación de Ganadores	<ul style="list-style-type: none"> Deliberación del Jurado. 	Se determinan los ganadores del galardón.
Ceremonia de Premiación	<ul style="list-style-type: none"> Premiación 	Entregar el galardón a la o las organizaciones ganadoras.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS/ACTIVIDADES (NIVEL 3)

Una vez establecidos los macroprocesos/macro-fases y los procesos procedemos a identificar los sub-procesos los cuales son aquellas actividades que están directamente relacionadas con los clientes, por lo que juegan un papel muy importante ya que de ellas depende lograr satisfacer todos los requerimientos de los clientes. Se plantea el siguiente cuadro de detalle:

Tabla 133: Sub-procesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

MACROPROCESO	PROCESOS	PROCEDIMIENTO/ACTIVIDADES
<p>Convocatoria y Postulación</p>	<p>Convocatoria de Organizaciones al RMP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizar y realizar visitas a organizaciones para dar a conocer el modelo del RMP</i> • <i>Dar seguimiento a las organizaciones ganadoras de la edición anterior</i> • <i>Elaborar contenido de publicidad a difundir en radios, periódicos y televisión.</i> • <i>Recibir Plan de Medios del Área de Comunicaciones.</i> • <i>Difundir los Galardones en los medios de comunicación según plan de medios.</i> • <i>Realizar cartas de invitación para organizaciones públicas.</i> • <i>Gestionar con Correos de El Salvador el envío de cartas de invitación a organizaciones públicas.</i> • <i>Preparar cartas de invitación para envíos a organizaciones públicas.</i> • <i>Preparar invitación para organizaciones privadas.</i> • <i>Enviar cartas de invitación a organizaciones públicas</i> • <i>Invitar formalmente a organizaciones privadas</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • Invitar organizaciones públicas a talleres a través de notas. • <i>Invitar a talleres organizaciones privadas.</i> • <i>Actualizar noticias en página web y redes sociales.</i> • <i>Dar seguimiento organizaciones invitadas para que puedan adoptar sus proyectos al modelo del RMP.</i>
	<p>Recepción de Informes de Postulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los informes de postulación (Físico y Digital) • Revisar informes de postulación (revisión física). • Emitir facturas organizaciones por pago de cuotas por participación. • <i>Codificar y archivar informes de postulación (físico y digital)</i>
<p>Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)</p>	<p>Evaluación Individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reservar salas o salones para reuniones de evaluadores.</i> • <i>Solicitar transporte para Evaluadores y miembros de ES Calidad.</i> • Seleccionar equipos de evaluadores. • Asignar informes de postulación en forma individual a evaluadores. • Revisar y evaluar los informes de postulación. • <i>Elaborar reporte de resultados y comentarios de la evaluación individual.</i> • Recibir informes de postulación revisados, reporte de resultados y comentarios. • Clasificar informes de postulación revisados.

		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar consolidado de resultados y de comentarios de la evaluación
	Evaluación de Consenso	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunión de apertura de evaluación de consenso y entregar consolidado de resultados y comentario de la evaluación individual. • Planificar reuniones para evaluación de consenso. • Realizar reuniones de evaluación de consenso. • Realizar visita de seguimiento a reuniones de consenso. • Elaborar informes de consenso. • <i>Elaborar Plan de Visita</i> • <i>Elaborar informe técnico (según formato actual) que justifique la no visita a las organizaciones que no pasan a la siguiente fase.</i> • <i>Elaborar informes de realimentación (según formato actual) para organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación.</i> • <i>Enviar Informes de realimentación a organizaciones no seleccionadas a la fase de visita.</i> • <i>Revisar y evaluar plan de visitas e informe técnico para definir si las organizaciones propuestas merecen ser visitadas</i> • <i>. Archivar informe de consenso (digital) e informes de realimentación de las organizaciones no seleccionadas para la siguiente fase.</i>

<p>Visita de Evaluación</p>	<p>Visita a Organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir plan de Visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas. • Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita. • <i>Elaborar Informes de realimentación para organizaciones no seleccionadas para visita</i> • <i>Enviar Informes de realimentación a organizaciones no seleccionadas.</i> • Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación). • Realizar visitas de evaluación. • Hacer Informes post-visita (de Realimentación). • Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación). • Enviar informes post-visita (de Realimentación) a miembros del Jurado. • <i>Dar seguimiento a las organizaciones que no lograron pasar a la fase de Visita</i>
<p>Determinación de Ganadores</p>	<p>Deliberación del Jurado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reunión para deliberación del Jurado. • Realizar presentación de resultados al Jurado. • Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores.
<p>Ceremonia de Premiación</p>	<p>Premiación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Preparar invitaciones para la ceremonia de premiación</i> • Enviar invitaciones para ceremonia de premiación.

		<ul style="list-style-type: none"> • Preparar agenda a desarrollar en la ceremonia de premiación. • Gestionar ceremonia de premiación. • Anunciar ganadores de los galardones. • Premiar a las organizaciones ganadoras. • Lanzamiento de bases de postulación.
--	--	--

5.3.3.5 Mapa de Procesos TO BE

A través de un segundo análisis se ha determinado el mapa de procesos final para la Oficina Administradora del Premio, en la investigación de diagnóstico se tuvo una primera aproximación del Mapa de Procesos de ES Calidad sin embargo en esa ocasión solamente se logró visualizar un mapa que constaba solamente de procesos operativos ya que es lo que en ese momento constituía a ES Calidad, sin embargo para este segundo análisis gracias propuestas de mejoras planteadas se puede concretar un mapa de proceso final y completo.

Primeramente, se tiene una Matriz de procesos por cada clasificación especificada, es decir para procesos estratégicos, para procesos para procesos operativos y para procesos de apoyo.

MATRIZ DE PROCESOS TO BE

En esta matriz de procesos es en donde se desglosa como es que se distribuyen los procedimientos o actividades dentro de los procesos y los procesos dentro de los macroprocesos que se han definido anteriormente.

PROCESOS ESTRATEGICOS

Tabla 134: Procesos Estratégicos
Fuente: elaboración propia

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO (ACTIVIDAD)
Planificación	Elaboración del Plan Anual Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Elaborar Plan Anual de Trabajo</i> • Realizar reunión para discutir sobre la elaboración del Plan Anual Operativo (PAO) de la Oficina. • Analizar los resultados obtenidos de la edición anterior. • <i>Evaluar indicadores de desempeño operativo</i> • Elaborar el Plan Anual Operativo (POA) para la Oficina. • <i>Elaborar Presupuesto anual</i> • Solicitar cotizaciones a proveedores y seleccionar los que mejor correspondan. • Seleccionar proveedores según criterios de ES Calidad. • Solicitar equipos (informáticos, de audio y de video) para uso de ES Calidad y los Evaluadores.

PROCESOS OPERATIVOS O CLAVES

Tabla 135: Procesos Operativos o claves
Fuente: elaboración propia

MACROPROCESO	PROCESOS	PROCEDIMIENTO (ACTIVIDAD)
Convocatoria y Postulación	Convocatoria de Organizaciones al RMP.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizar y realizar visitas a organizaciones para dar a conocer el modelo del RMP</i> • <i>Dar seguimiento a las organizaciones ganadoras de la edición anterior</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Elaborar contenido de publicidad a difundir en radios, periódicos y televisión.</i> • <i>Recibir Plan de Medios del Área de Comunicaciones.</i> • <i>Difundir los Galardones en los medios de comunicación según plan de medios.</i> • Realizar cartas de invitación para organizaciones públicas. • Gestionar con Correos de El Salvador el envío de cartas de invitación a organizaciones públicas. • Preparar cartas de invitación para envíos a organizaciones públicas. • <i>Preparar invitación para organizaciones privadas.</i> • Enviar cartas de invitación a organizaciones públicas • <i>Invitar formalmente a organizaciones privadas</i> • Invitar organizaciones públicas a talleres a través de notas. • <i>Invitar a talleres organizaciones privadas.</i> • <i>Actualizar noticias en página web y redes sociales.</i> • <i>Dar seguimiento organizaciones invitadas para que puedan adoptar sus proyectos al modelo del RMP.</i>
	<p>Recepción de Informes de Postulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recibir los informes de postulación (Físico y Digital)</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • Revisar informes de postulación (revisión física). • Emitir facturas organizaciones por pago de cuotas por participación. • <i>Codificar y archivar informes de postulación (físico y digital)</i>
<p>Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)</p>	<p>Evaluación Individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reservar salas o salones para reuniones de evaluadores.</i> • <i>Solicitar transporte para Evaluadores y miembros de ES Calidad.</i> • Seleccionar equipos de evaluadores. • Asignar informes de postulación en forma individual a evaluadores. • Revisar y evaluar los informes de postulación. • <i>Elaborar reporte de resultados y comentarios de la evaluación individual.</i> • Recibir informes de postulación revisados, reporte de resultados y comentarios. • Clasificar informes de postulación revisados. • Realizar consolidado de resultados y de comentarios de la evaluación
	<p>Evaluación de Consenso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunión de apertura de evaluación de consenso y entregar consolidado de resultados y comentario de la evaluación individual. • Planificar reuniones para evaluación de consenso. • Realizar reuniones de evaluación de consenso.

		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visita de seguimiento a reuniones de consenso. • Elaborar informes de consenso. • <i>Elaborar Plan de Visita</i> • <i>Elaborar informe técnico (según formato actual) que justifique la no visita a las organizaciones que no pasan a la siguiente fase</i> • <i>Elaborar informes de realimentación (según formato actual) para organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación.</i> • <i>Enviar Informes de realimentación a organizaciones no seleccionadas a la fase de visita.</i> • <i>Revisar y evaluar plan de visitas e informe técnico para definir si las organizaciones propuestas merecen ser visitadas</i> • <i>Archivar informe de consenso (digital) e informes de realimentación de las organizaciones no seleccionadas para la siguiente fase.</i>
<p>Visita de Evaluación</p>	<p>Visita a Organizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir plan de Visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas. • Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita. • <i>Elaborar Informes de realimentación para organizaciones no seleccionadas para visita</i> • <i>Enviar Informes de realimentación a organizaciones no seleccionadas.</i>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación). • Realizar visitas de evaluación. • Hacer Informes post-visita (de Realimentación). • Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación). • Enviar informes post-visita (de Realimentación) a miembros del Jurado. • <i>Dar seguimiento a las organizaciones que no lograron pasar a la fase de Visita</i>
Determinación de Ganadores	Deliberación del Jurado	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar reunión para deliberación del Jurado. • Realizar presentación de resultados al Jurado. • Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores.
Ceremonia de Premiación	Premiación	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Preparar invitaciones para la ceremonia de premiación</i> • Enviar invitaciones para ceremonia de premiación. • <i>Preparar agenda a desarrollar en la ceremonia de premiación.</i> • Realizar ceremonia de premiación. • Anunciar ganadores de los galardones. • <i>Premiar a las organizaciones ganadoras.</i> • Lanzamiento de bases de postulación.

PROCESOS DE APOYO

Tabla 136: Procesos de Apoyo

Fuente: elaboración propia

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO (ACTIVIDAD)
Atención al Cliente	Atención inmediata	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las quejas y reclamos en línea. • Dar respuesta a las quejas. • Revisar informes de postulación en línea, previo a entrega. • Dar respuesta dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación. • Mandar correos de seguimiento, según base de datos de organizaciones.
	Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar inconvenientes de las empresas para postular un proyecto al RMP. • Realizar reunión para analizar inconvenientes presentados por las organizaciones. • Dar respuesta a los inconvenientes presentados de acuerdo con el alcance de ES Calidad. • Seguimiento en línea a los proyectos que se queden en alguna fase del RMP. • Mantener actualizadas a las organizaciones en temas de calidad enviando información de interés vía correo.
Talleres de Introducción	Gestión de Talleres	<ul style="list-style-type: none"> • . Preparar presentación para talleres a gestores. • Desarrollar ponencia

		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar minuta de la ponencia. • Seleccionar temas y ponentes para evaluadores formados. • Desarrollar ponencia para evaluadores formados • Recibir solicitudes de aspirantes a evaluadores • Selección de aspirantes a evaluadores • Invitar a seleccionados a participar en taller de Formación de Evaluadores en Prácticas • Preparar Taller de formación • Desarrollo de Talleres para Evaluadores en Prácticas, para el Reconocimiento a las Mejores Prácticas. • Realizar prueba de evaluación a aspirantes • Registrar a evaluadores seleccionados en Base de datos de la Oficina.
--	--	---

MAPA DE PROCESOS FINAL

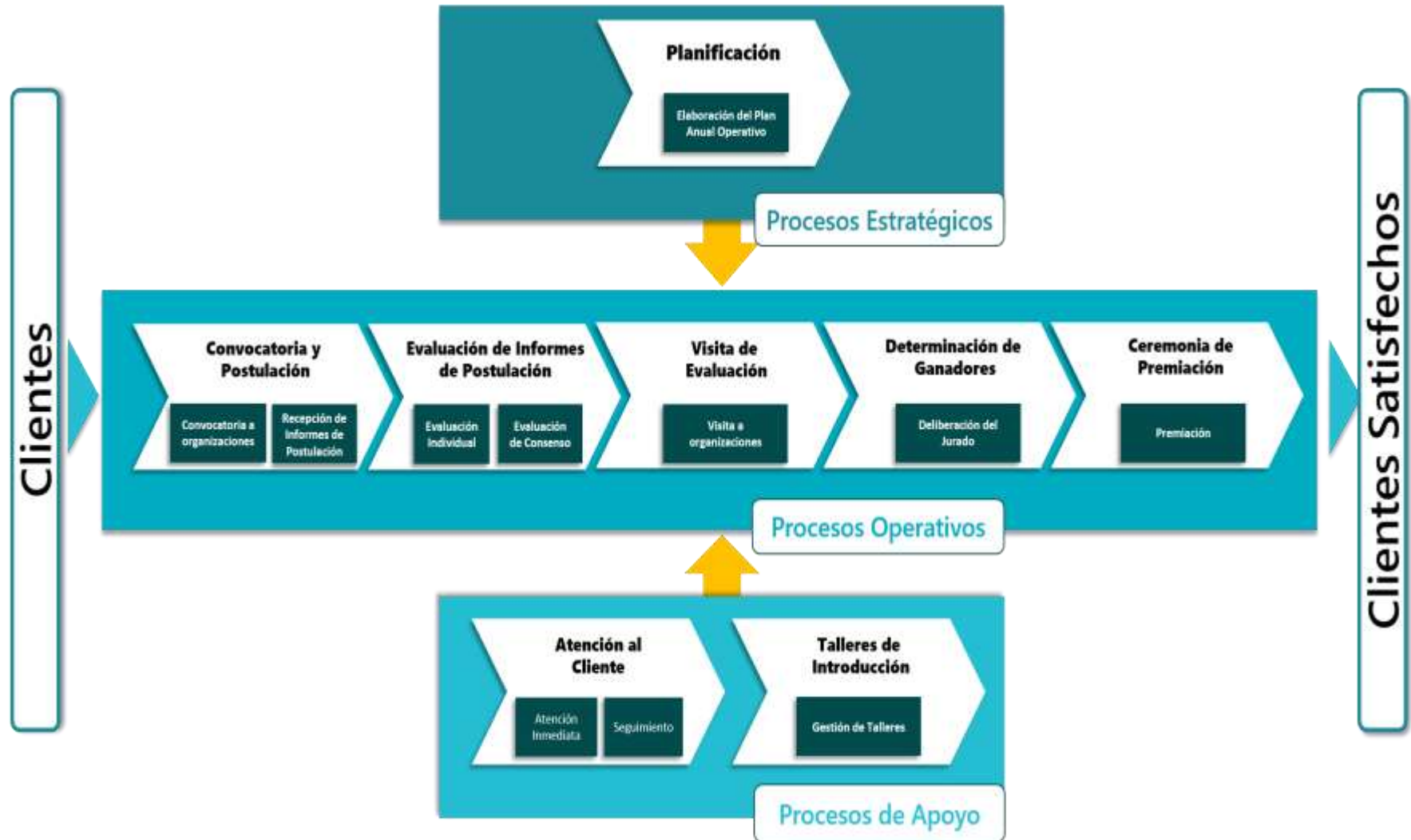


Ilustración 135: Mapa de Procesos Final de ES Calidad
Fuente: elaboración propia

5.3.3.6 Análisis de Valor Agregado del Proceso del RMP mejorado

A continuación, se presenta el análisis del valor agregado de los procedimientos finales que pertenecen al nuevo mapa de procesos:

Tabla 137: Total de resultado de valor agregado de los procesos estratégicos
Fuente: elaboración propia

RESULTADOS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ESTRATEGIVOS					
Macroproceso	Proceso	Procedimiento /Actividad	VAC	VAI	SVA
6.Planificación	6.1. Elaboración del Plan Anual Operativo	6.1.1. <i>Elaborar Plan Anual de Trabajo</i>		X	
		6.1.2. Realizar reunión para discutir sobre la elaboración del Plan Anual Operativo (PAO) de la Oficina.		X	
		6.1.3. Analizar los resultados obtenidos de la edición anterior.		X	
		6.1.4. <i>Evaluar indicadores de desempeño operativo</i>		X	
		6.1.5. Elaborar el Plan Anual Operativo (PAO) para la Oficina.	X		
		6.1.6. <i>Elaborar Presupuesto anual</i>		X	
		6.1.7. Solicitar cotizaciones a proveedores y seleccionar los que mejor correspondan	X		
		6.1.8. Seleccionar proveedores según criterios de ES Calidad.		X	
		6.1.9 Solicitar equipos (informáticos, de audio y de	X		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		video) para uso de ES Calidad y los Evaluadores.			
TOTAL			3	6	0

Tabla 138: Resultados de valor agregado de los procesos operativos
Fuente: elaboración propia

RESULTADOS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS/CLAVES					
Macroproceso	Proceso	Procedimiento/Actividad	VAC	VAI	SVA
1. Convocatoria y Postulación	1.1. Convocatoria a Organizaciones	1.1.2. Dar seguimiento a organizaciones ganadoras de la edición anterior	X		
		1.1.3. Elaborar contenido de publicidad a difundir en radios, periódicos y televisión.		X	
		1.1.4. Recibir Plan de Medios del Área de Comunicaciones	X		
		1.1.5. Difundir los Galardones en los medios de comunicación según plan de medios	X		
		1.1.6. Realizar cartas de invitación para organizaciones publicas		X	
		1.1.7. Gestionar con Correos de El Salvador el envío de cartas de invitación a organizaciones públicas.			X

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		1.1.8. Preparar cartas de invitación para envíos a organizaciones publicas			X
		1.1.9. Preparar invitación para organizaciones privadas			X
		1.1.10. Enviar cartas de invitación a organizaciones publicas	X		
		1.1.11. Invitar formalmente a organizaciones privadas	X		
		1.1.12. Invitar organizaciones públicas a talleres a través de notas	X		
		1.1.13. Invitar a talleres organizaciones privadas	X		
		1.1.14. Actualizar noticias en página web y redes sociales	X		
		1.1.15. Dar seguimiento organizaciones invitadas para que puedan adoptar sus proyectos al modelo del RMP	X		
	1.2. Recepción de Informes de Postulación	1.2.1. Recibir los informes de postulación (físico y digital)		X	
		1.2.2. Emitir facturas organizaciones por pago de cuotas por participación	X		

		1.2.3. Codificar y archivar informes de postulación (físico y digital)		X	
2. Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)	2.1. Evaluación Individual	2.1.1. Reservar salas o salones para reuniones de evaluadores.		X	
		2.1.2. Solicitar transporte para Evaluadores y miembros de ES Calidad.		X	
		2.1.5. Seleccionar Equipos de Evaluadores.	X		
		2.1.4 Asignar informes de postulación en forma individual a evaluadores	X		
		2.1.5 Revisar y evaluar los informes de postulación		X	
		2.1.6 Elaborar reporte de resultados y comentarios de la evaluación individual		X	
		2.1.7 Recibir informes de postulación revisados, reporte de resultados y comentarios	X		
		2.1.8 Clasificar informes de postulación revisados			X
		2.1.9. Realizar consolidado de resultados y de comentarios de la evaluación	X		
	X				
	2.2. Evaluación de Consenso	2.2.1 Realizar reunión de apertura de evaluación de consenso y entregar	X		

		consolidado de resultados y comentario de la evaluación individual			
		2.2.2 Planificar reuniones para evaluación de consenso		X	
		2.2.3 Realizar reuniones de evaluación de consenso	X		
		2.2.4 Realizar visita de seguimiento a reuniones de consenso		X	
		2.2.5 Elaborar informes de consenso	X		
		2.2.6. Elaborar Plan de Visita	X		
		2.2.7. Elaborar informe técnico (según formato actual) que justifique la no visita a las organizaciones que no pasan a la siguiente fase	X		
		2.2.8. Elaborar informes de realimentación (según formato actual) para organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación.	X		
		2.2.9. Elaborar informes de realimentación (según formato actual) para organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación.	X		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		2.2.10. Revisar y evaluar plan de visitas e informe técnico para definir si las organizaciones propuestas merecen ser visitadas	X		
		2.2.11. Archivar informe de consenso (digital) e informes de retroalimentación de las organizaciones no seleccionadas para la siguiente fase			X
3. Visita de Evaluación	3.1. Visita a Organizaciones	3.1.1. Recibir plan de Visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas.	X		
		3.1.2. Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita.			X
		3.1.3. Elaborar Informes de realimentación para organizaciones no seleccionadas para visita			
		3.1.4. Enviar Informes de realimentación a organizaciones no seleccionadas.			
		3.1.5. Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación).		X	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		3.1.6. Realizar visitas de evaluación.	X		
		3.1.7. Hacer Informes post-visita (de Realimentación)	X		
		3.1.8. Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación)	X		
		3.1.9 Enviar informes post-visita (de Realimentación) a miembros del Jurado.	X		
		3.1.10. Dar seguimiento a las organizaciones que no lograron pasar a la fase de Visita	X		
	4.1. Deliberación del Jurado	4.1.1. Organizar reunión para deliberación del Jurado.		X	
4. Determinación de Ganadores		4.1.2. Realizar presentación de resultados al Jurado.		X	
		4.1.3. Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores.	X		
5. Ceremonia de Premiación	Premiación	5.1.1. Preparar invitaciones para la ceremonia de premiación.	X		
		5.1.2 Enviar invitaciones para ceremonia de premiación.		X	
		5.1.3. Preparar agenda a desarrollar en la ceremonia de premiación.			X

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		5.1.4. Gestionar ceremonia de premiación.	X		
		5.1.5. Anunciar ganadores de los galardones.	X		
		5.1.6. Premiar a las organizaciones ganadoras.	X		
		5.1.7. Lanzamiento de bases de postulación.	X		
TOTAL			35	15	6

Tabla 139: Resultados de valor agregado de los procesos de apoyo
Fuente: elaboración propia

RESULTADOS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS DE APOYO					
Macroproceso	Proceso	Procedimiento /Actividad	VAC	VAI	SVA
7. Talleres de Introducción	7.1. Gestión de talleres	7.1.1. Preparar presentación para talleres a gestores.	X		
		7.1.2. Desarrollar ponencia	X		
		7.1.3. Elaborar minuta de la ponencia.	X		
		7.1.4. Seleccionar temas y ponentes para evaluadores formados.		X	
		7.1.5. Recibir solicitudes de aspirantes a evaluadores		X	
		7.1.6. Desarrollar ponencia para evaluadores formados.	X		
		7.1.7. Selección de aspirantes a evaluadores		X	
		7.1.8. Invitar a seleccionados a participar	X		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		en taller de Formación de Evaluadores en Prácticas.			
		7.1.9. Preparar Taller de formación		X	
		7.1.10. Desarrollo de Talleres para Evaluadores en Prácticas, para el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.	X		
		7.1.11. Realizar prueba de evaluación a aspirantes.	X		
		7.1.12. Registrar a evaluadores seleccionados en Base de datos de la Oficina.		X	
8. Atención al Cliente	8.1 Atención Inmediata	8.1.1. Revisar las dudas y sugerencias relacionadas al RMP en línea.	X		
		8.1.2 Dar respuesta dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación.	X		
		8.1.3. Revisar informes de postulación en línea, previo a entrega.	X		
		8.1.4 Dar respuesta dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación.	X		
		8.1.5. Mandar correos de seguimiento, según base de datos de organiza	X		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

	8.2. Seguimiento	8.2.1. Verificar inconvenientes de las empresas para postular un proyecto al RMP.	X		
		8.2.2. Realizar reunión para analizar inconvenientes presentados por las organizaciones	X		
		8.2.3. Dar respuesta a los inconvenientes presentados de acuerdo con el alcance de ES Calidad.	X		
		8.2.4. Seguimiento en línea a los proyectos que se queden en alguna fase del RMP.	X		
		8.2.5. Mantener actualizadas a las organizaciones en temas de calidad enviando información de interés vía correo.	X		
TOTAL			17	5	0

Una vez realizado el análisis de valor agregado al inventario de procedimientos actualizado, se presenta la siguiente tabla resumen:

Tabla 140: tabla resumen

SIGLA	N° DE PROCEDIMIENTOS (ACTIVIDADES)
VAC	55
VAI	31
SVA	6

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Total, de Actividades VAR (Valor agregado reales)	86
Total, de Actividades (Valor agregado reales)	6

Como se puede observar, 86 procedimientos (actividades) son de Valor agregado Real y 6 procedimientos no generan; es decir que con las modificaciones que se han realizado.

Tabla 141: Porcentajes

SIGLAS	%TOTAL
VAR	93%
SVA	0.07%

Desde un inicio pudimos identificar que la Oficina tiene pocas actividades sin valor agregado lo cual es bueno para ES Calidad, sin embargo, en el análisis inicial de valor agregado la Oficina contaba con un porcentaje mayor de actividades de valor agregado para la institución y no para el cliente:

Tabla 142: Desglose de VAR

Desglose del VAR	
VAC	39%
VAI	47%

Ahora como resultado de la mejora, el ordenamiento de los procesos, la creación de nuevos y la inclusión de nuevas actividades se logró tener un porcentaje más alto de actividades con valor agregado para el cliente y se redujeron aún más las actividades que no generan valor agregado ahora los porcentajes de actividades que general valor agregado real para la Oficina es el siguiente:

Desglose del VAR	
VAC	60%
VAI	34%

5.3.4 Descripción de los Procesos

5.3.4.1 Análisis PEPSU de los procesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

PEPSU, esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, proceso, salidas y usuarios/clientes. Este tipo de diagrama es muy útil ya que presenta un mapa de primer nivel del proceso, el PEPSU representa el flujo del proceso total.

COMPONENTES DEL DIAGRAMA PEPSU

- **Proveedores:** Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sean internos o externos.
- **Entradas:** Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.
- **Proceso:** Bajo el título “Proceso” de la herramienta PEPSU se registran los subprocesos que conforman el proceso que se está definiendo.
- **Salidas:** Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.) y se debe verificar salida que las salidas los satisfagan. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.
- **Usuarios:** Son las organizaciones o personas que reciben un producto. El usuario (o Cliente), puede ser interno o externo a la organización.

MAPA GENERAL DE PROCESOS (PEPSU)				
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIOS
-Entidades -Personas	-Entidades -Información -Otros insumos necesarios para operar los procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan	-Producto del resultado de un proceso -Los productos pueden ser bienes o servicios	-Organizaciones o personas que reciben el producto. -El usuario (o cliente) puede ser interno o externo a la organización.

Ilustración 136: Mapa general de procesos (PEPSU)
 Fuente: Elaboración propia

La definición del proceso se realiza en sentido inverso a la presentación del PEPSU (Usuario-Salida-Proceso-Entrada-Proveedores), es decir, se debe iniciar con la columna usuarios. Para identificar a los usuarios del proceso se recomienda enlistar y verificar si son estos efectivamente los que reciben el trabajo o servicio y si existen usuarios que no han sido considerados.

Las siguientes preguntas ayudan a llenar el PEPSU:

- ¿Quién recibe las entradas?
- ¿Qué es lo primero que se hace con la entrada?
- ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- ¿Qué sucede después?
- ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Para el análisis PEPSU se tomarán en cuenta los Macroprocesos, Procesos y Procedimientos (Actividades) analizadas en los ítems anteriores, con todas las mejoras realizadas a dichos procesos.

Para tener una perspectiva gráfica de los procesos a relazárseles el análisis PEPSU. a continuación, se detallan todos los procesos a tomar en cuenta para dicho análisis, mostrándolos en orden jerárquico, se incluyen también los nuevos procesos creados.



Ilustración 137: El Reconocimiento a las Mejores Prácticas
Fuente: Elaboración propia

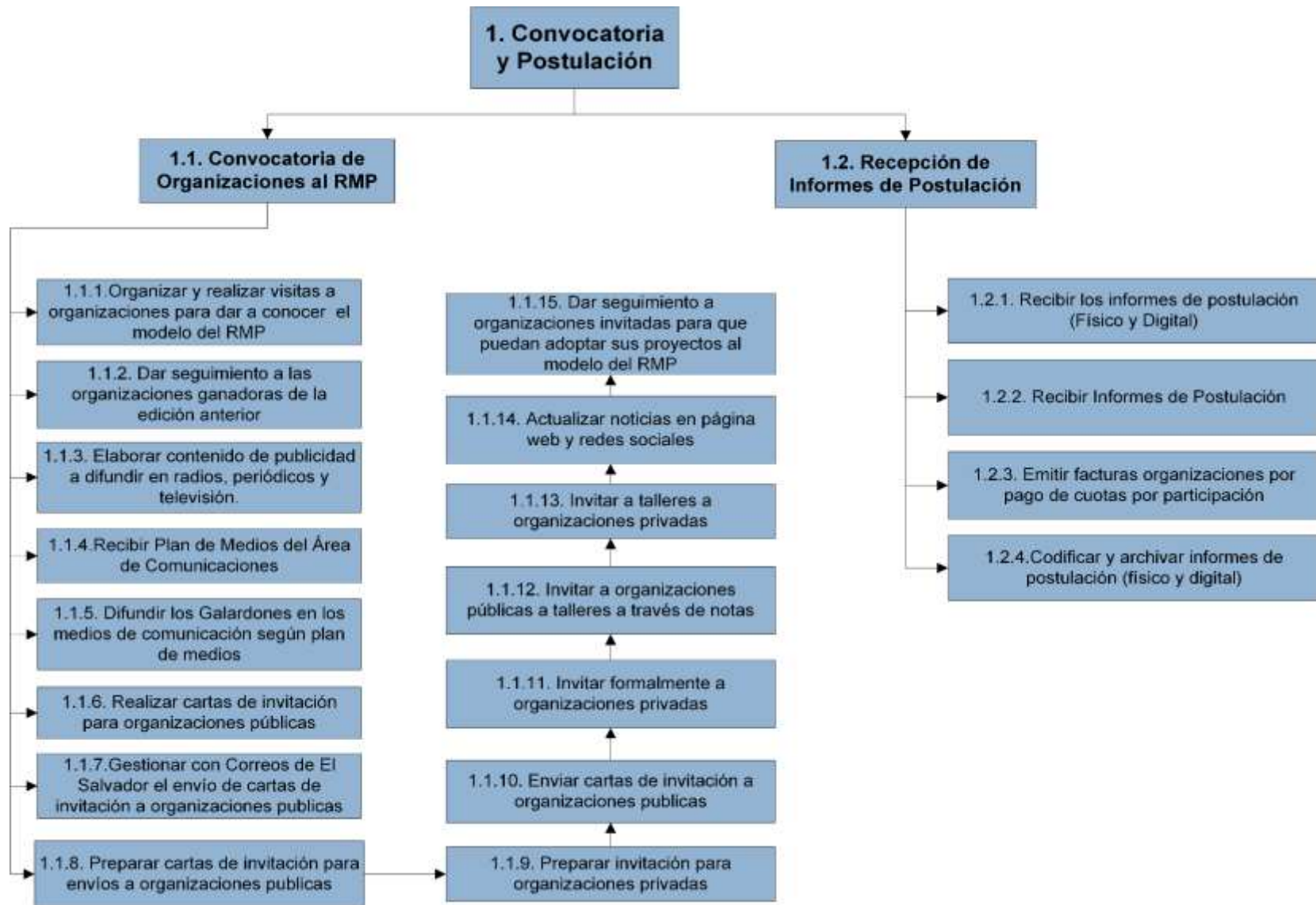


Ilustración 138: Árbol de Procesos Convocatoria y Postulación

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

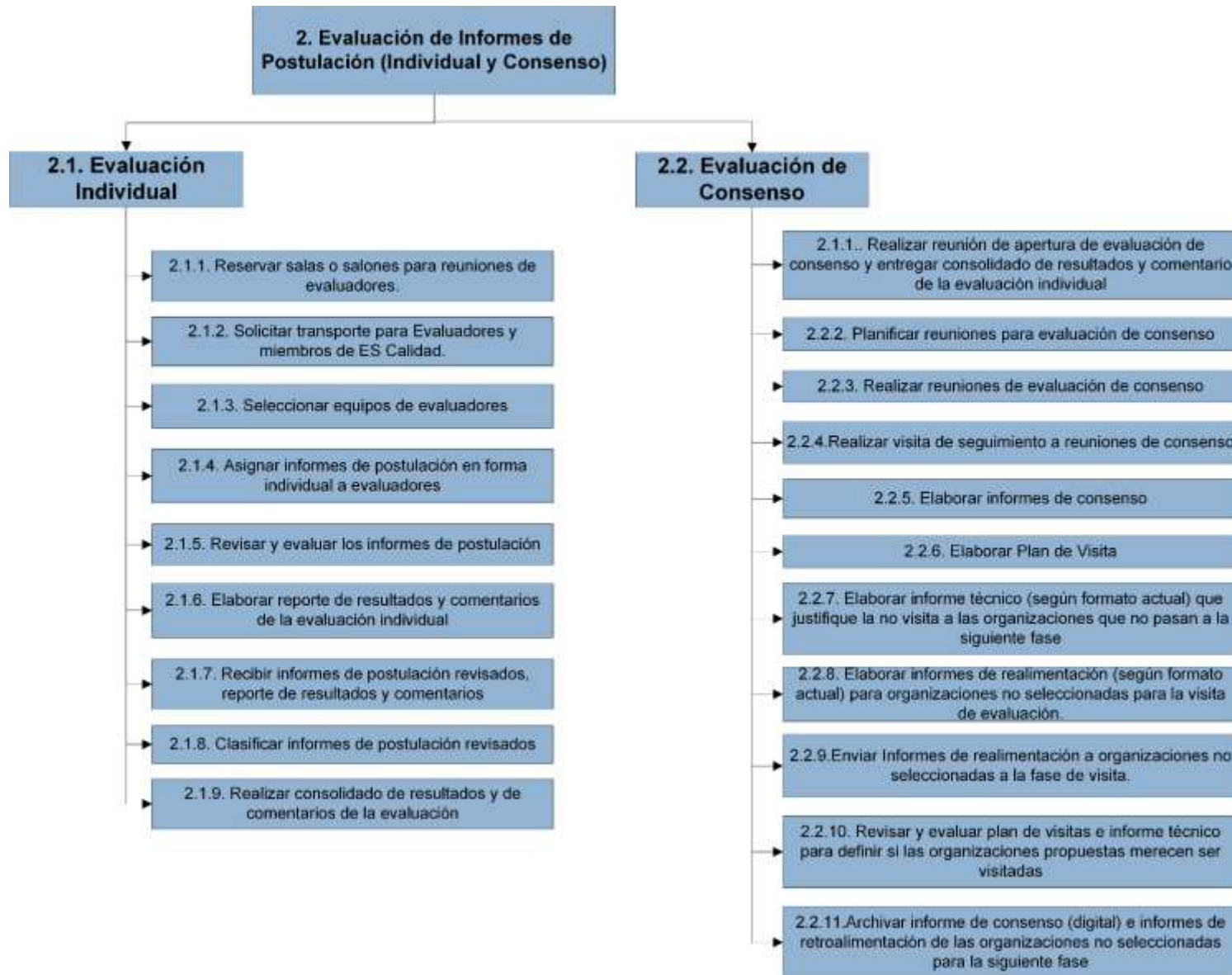


Ilustración 139: Árbol de Procesos Evaluación de Informes de Postulación (Individual y Consenso)



Ilustración 140: Árbol de Procesos Visita de Evaluación

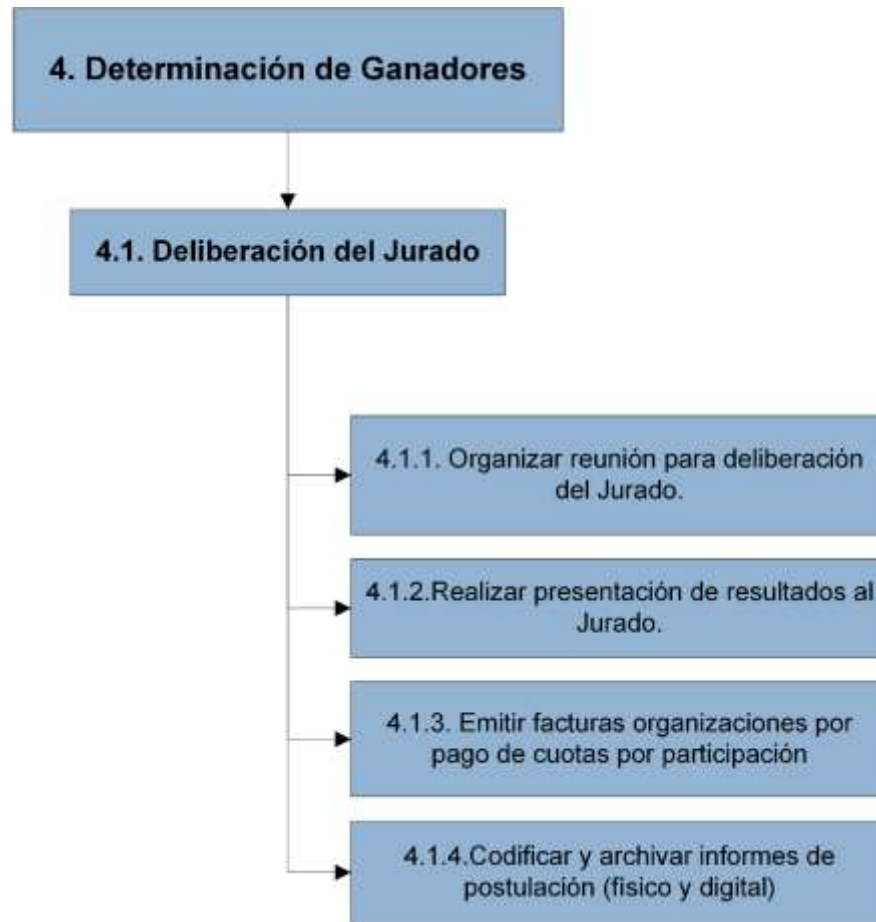


Ilustración 141: Árboles de Procesos Determinación de Ganadores

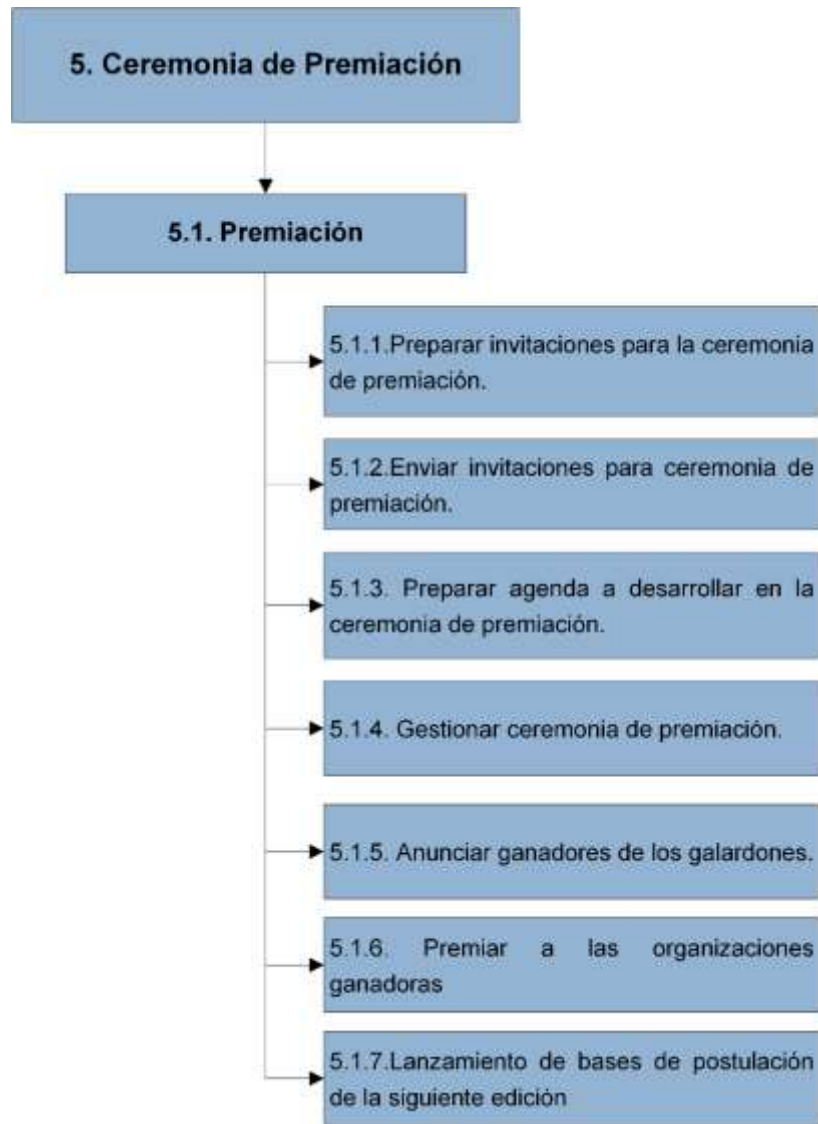


Ilustración 142: Árbol de Procesos Ceremonia de Premiación

5.3.4.2 Diagramas PEPSU de los procesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

Como se mencionó anteriormente, el diagrama PEPSU, es una imagen sencilla de cómo opera el proceso de relación con sus proveedores (P); entradas, (E); proceso, (P); salidas, (S) y usuarios (U). Muestra realmente las necesidades de los usuarios.

Tabla 143: Diagrama PEPSU proceso general del RMP

EL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRACTICAS				
Proceso General:	El Reconocimiento a las Mejores Practicas			
Propósito	Promover la mejora de la calidad en las organizaciones públicas y privadas, destacando aquellas que desarrollen iniciativas innovadoras y exitosas, que contribuyan a mejorar los servicios y productos en beneficio de los ciudadanos/clientes.			
Dueño:	Coordinadora de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Es Calidad • Sub-Secretaría de gobernabilidad • Departamento de comunicaciones de la subsecretaría de gobernabilidad • Organizaciones postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de postulación • Presupuesto • Plan de medios • Informes de postulación • Cuota de participación • Base de datos de organizaciones públicas y privadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Convocatoria y postulación 2.Evaluación de informes de postulación (I y C) 3.Visita de Evaluación 4.Determinación de Ganadores 5.Ceremonia de Premiación 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios en medios de comunicación (tv, radio, periódico, etc.) • Informes de postilación aceptados y rechazados • Factura por pago de cuota de postulación y de visitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • ES Calidad • Evaluadores del RMP • Organizaciones postulantes • Comité técnico asesor • Jurado del RMP

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador Técnico de ES Calidad • Evaluadores del RMP • Colaborador a administrativa • Coordinador a de ES Calidad • Jurado • Hotel Sheraton • Hotel Hilton 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía para postulación al RMP • Lista de evaluadores asignados (individual y equipos) • Agenda de para cada evento • Preseas • Bases para la siguiente edición 		<ul style="list-style-type: none"> • Acta de ganadores al RMP • Reconocimiento a la Mejor Practica • Informe de retroalimentación para organizaciones no ganadoras • Informe de retroalimentación para organizaciones ganadoras • Lanzamiento de bases para próxima edición 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones Ganadoras • Organizaciones no Ganadoras • Equipos ganadores de la mejor practica
---	---	--	--	---

Tabla 144: Diagrama PEPSU proceso convocatoria y postulación

MACROPROCESO: Convocatoria y Postulación				
Macro Proceso:	1. Convocatoria y Postulación			
Propósito	Atraer a las organizaciones a participar en el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas y realizar la gestión de recepción de los informes de postulación de las organizaciones públicas y privadas que desean postularse.			
Dueño:	Colaborador Técnico de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador técnico de Es Calidad • Subsecretaria de gobernabilidad • Departamento de comunicaciones de la subsecretaria de gobernabilidad • ES calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de postulación • Presupuesto • Plan de medios • Base de datos de organizaciones públicas y privadas 	<p>1.1. Convocatoria de organizaciones al RMP</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios en medios de comunicación (tv, radio, periódico, etc.) • Cartas de convocatoria • Congresos • Notas para asistir a talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas, postulantes

<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones postulantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de participación • Informes de postulación 	<p>1.2. Recepción de informes de postulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de postulación aceptados • Informes de postulación rechazados • Factura por pago de cuota de postulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborador técnico y Evaluadores del RMP • Organizaciones públicas y privadas
--	---	--	---	---

Tabla 145: Diagrama PEPSU proceso evaluación de informes de postulación

MACROPROCESO: Evaluación de Informes de Postulación				
Macroproceso:	2. Evaluación de Informes de Postulación			
Propósito	Realizar la asignación de los informes de postulación en concurso a evaluadores asegurando que se haga la mejor asignación de los informes acorde a las características de cada proyecto, para que la evaluación se realice con el mayor grado de objetividad y a la vez determinar en conjunto cuales de los informes de postulación no pasan a la fase de visita.			
Dueño:	Coordinadora de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> Colaborador Técnico de ES Calidad ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Guía para postulación al RMP Informes de postulación aceptados Lista de evaluadores asignados (individual y equipos) 	2.1. Evaluación Individual	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de evaluadores Plan de visitas Consolidado de comentarios y resultados de la evaluación individual 	<ul style="list-style-type: none"> ES Calidad Colaboradora administrativa Equipos de evaluadores Comité técnico asesor
<ul style="list-style-type: none"> Coordinadora de ES Calidad Colaboradora administrativa de ES Calidad Colaborador técnico de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de evaluadores Consolidado de comentarios y resultados de la evaluación individual Guía de postulación al RMP 	2.2. Evaluación de consenso	<ul style="list-style-type: none"> Informe de retroalimentación para organizaciones no seleccionadas. Informe técnico justificando la no vista a organizaciones que no 	<ul style="list-style-type: none"> ES Calidad Organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación Evaluadores

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

			<p>cumplen con requerimientos de una buena practica</p> <ul style="list-style-type: none">• Informe de consenso para organizaciones que pasan a la siguiente etapa	
--	--	--	--	--

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 146: Diagrama PEPSU proceso de convocatoria de organizaciones al RMP

PROCESO Y PROCEDIMIENTOS (Actividades)				
Proceso:	1.1. Convocatoria de organizaciones al RMP			
Propósito	Atraer a las organizaciones a participar en el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.			
Dueño:	Colaboradora Administrativa de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Área de Comunicaciones de la Subsecretaría de Gobernabilidad • ES Calidad • Colaboradora Administrativa de ES Calidad • Colaborador Técnico de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Medios • Guía para Postulación al RMP • Base de datos de organizaciones públicas y privadas • Planificación de actividades para la convocatoria • Plan de seguimiento y control para que las organizaciones adopten sus proyectos al modelo del RMP 	<p>1.1.1. Organizar y realizar visitas a organizaciones para dar a conocer el Modelo</p> <p>1.1.2. Dar seguimiento a organizaciones ganadoras de la edición anterior</p> <p>1.1.3. Elaborar contenido de publicidad a difundir en radios, periódicos y televisión.</p> <p>1.1.4. Recibir Plan de Medios del</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios de difusión del galardón en medios de comunicación • Cartas de invitación a organizaciones públicas • Invitaciones a organizaciones privadas • Notas de invitaciones para organizaciones públicas a los talleres de gestores • Invitaciones a taller de gestores a 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas • Organizaciones privadas

		<p>Área de Comunicaciones</p>	<p>organizaciones privadas</p>	
		<p>1.1.5. Difundir los Galardones en los medios de comunicación según plan de medios</p>		
		<p>1.1.6. Realizar cartas de invitación para organizaciones públicas</p>		
		<p>1.1.7. Gestionar con Correos de El Salvador el envío de cartas de invitación a organizaciones públicas</p>		
		<p>1.1.8. Preparar cartas de invitación para envíos a organizaciones públicas</p>		

		<p>1.1.9. Preparar invitación para organizaciones privadas</p>		
		<p>1.1.10. Enviar cartas de invitación a organizaciones publicas</p>		
		<p>1.1.11. Invitar formalmente a organizaciones privadas</p>		
		<p>1.1.12. Invitar organizaciones públicas a talleres a través de notas</p>		
		<p>1.1.13. Invitar a talleres organizaciones privadas</p>		
		<p>1.1.14. Actualizar noticias en página web y redes sociales</p>		

		1.1.15. Dar seguimiento organización es invitadas para que puedan adoptar sus proyectos al modelo del RMP		
--	--	--	--	--

Tabla 147: Diagrama PEPSU proceso recepción de informes de postulación

PROCESO Y PROCEDIMIENTOS (Actividades)				
Proceso:	1.2. Recepción de informes de postulación			
Propósito	Realizar la gestión de recepción de los informes de postulación de las organizaciones públicas y privadas que desean postularse.			
Dueño:	Colaborador Técnico de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • ES Calidad • Organizaciones publicas • Organizaciones privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de preparación de informes d postulación • Informe de postulación • Cuotas de participación 	<p>1.2.1. Recibir los informes de postulación (físico y digital)</p> <hr/> <p>1.2.2. Emitir facturas organizaciones por pago de cuotas por participación</p> <hr/> <p>1.2.3 Codificar y archivar informes de postulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de postulación rechazada • Informes de postulación aceptados • Factura por pago de cuota de participación • Base de datos de informe de postulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones que no cumplan con los lineamientos de preparación de informes de postulación • ES Calidad • Evaluadores del RMP • Organizaciones postulantes

		(físico y digital)		
--	--	--------------------	--	--

Tabla 148: Diagrama PEPSU evaluación individual

PROCESO Y PROCEDIMIENTOS (Actividades)				
Proceso:	2.1. Evaluación Individual			
Propósito	Realizar la asignación de los informes de postulación en concurso a evaluadores asegurando que se haga la mejor asignación de los informes acorde a las características de cada proyecto, para que la evaluación se realice con el mayor grado de objetividad.			
Dueño:	Coordinadora de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • ES Calidad • Colaborador técnico de ES Calidad • Colaboradora Administrativa de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de Evaluadores • Informes de postulación aceptados • Guía para postulación al RMP 	2.1.1. Reservar salas o salones para reuniones de evaluadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de evaluadores • Consolidación de resultados y de comentario de evaluación individual 	<ul style="list-style-type: none"> • ES Calidad • Equipo de evaluadores del RMP • Colaboradora Administrativa de ES Calidad • Equipo de evaluadores del RMP
		2.1.2. Solicitar transporte para Evaluadores y miembros de ES Calidad.		
		2.1.3 Seleccionar equipos de evaluadores		
		2.1.4 Asignar informes de postulación en forma individual a evaluadores		
		2.1.5 Revisar y evaluar los informes de postulación		

		<p>2.1.6 <i>Elaborar reporte de resultados y comentarios de la evaluación individual</i></p>		
		<p>2.1.7 Recibir informes de postulación revisados, reporte de resultados y comentarios</p>		
		<p>2.1.8 Clasificar informes de postulación revisados</p>		
		<p>2.1.9. Realizar consolidado de resultados y de comentarios de la evaluación</p>		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 149: Diagrama PEPSU evaluación de consenso

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (Actividades)				
Proceso:	2.2. Evaluación de consenso			
Propósito	Determinar en conjunto cuales de los informes de postulación no pasan a la fase de visita.			
Dueño:	Coordinadora de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de ES Calidad • Colaborador Técnico de ES Calidad • ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de evaluadores • Consolidado de resultados y comentarios de la evaluación individual • Guía para postulación al RMP • Programación de actividades del RMP para cada una de las fases 	2.2.1 Realizar reunión de apertura de evaluación de consenso y entregar consolidado de resultados y comentario de la evaluación individual	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de visita • Informes de consenso • Informe Técnico que justifique la no visita a organizaciones no seleccionadas • Informe de retroalimentación para organizaciones no seleccionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • ES Calidad • Comité Técnico Asesor • Organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación
		2.2.2 Planificar reuniones para evaluación de consenso		
		2.2.3 Realizar reuniones de evaluación de consenso		
		2.2.4 Realizar visita de seguimiento a reuniones de consenso		
		2.2.5 Elaborar informes de consenso		

		<p>2.2.6. Elaborar Plan de Visita</p> <p>2.2.7. Elaborar informe técnico (según formato actual) que justifique la no visita a las organizaciones que no pasan a la siguiente fase</p> <p>2.2.8. Elaborar informes de realimentación (según formato actual) para organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación.</p> <p>2.2.9. Elaborar informes de realimentación (según formato actual) para organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación.</p> <p>2.2.10. Revisar y evaluar plan de</p>		
--	--	---	--	--

		<p>visitas e informe técnico para definir si las organizaciones propuestas merecen ser visitadas</p> <p>2.2.11. Archivar informe de consenso (digital) e informes de retroalimentación de las organizaciones no seleccionadas para la siguiente fase</p>		
--	--	---	--	--

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 150: Diagrama PEPSU proceso visita a organizaciones

MACROPROCESO: Visita de Evaluación				
Proceso:	3.1 Visita a Organizaciones			
Propósito	Corroborar como el proyecto de mejora ha impactado en la organización para acortar las brechas.			
Dueño:	Colaborador Técnico de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluadores del RMP • Colaborador Técnico de ES Calidad • Colaboradora administrativa • Coordinadora de ES Calidad • Organizaciones seleccionadas para visita de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Visita. • Organizaciones que pasan a la fase de visita. • Segunda Cuota por participación 	3.1.1. Recibir plan de Visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Realimentación para organizaciones que pasan a la siguiente fase. • Informes de realimentación para organizaciones que no avanzan a la siguiente fase. • Notas para las organizaciones que no pasan a la siguiente fase. • Factura por pago de cuota de visita de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones ganadoras. • Organizaciones no seleccionadas para realizar visita de evaluación. • Evaluadores
		3.1.2. Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita.		
		3.1.3. <i>Elaborar Informes de realimentación para organizaciones no seleccionadas para visita</i>		
		3.1.4. <i>Enviar Informes de realimentación a organizaciones no seleccionadas.</i>		

		<p>3.1.5. Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación).</p>		
		<p>3.1.6. Realizar visitas de evaluación.</p>		
		<p>3.1.7. Hacer Informes post-visita (de Realimentación).</p>		
		<p>3.1.8. Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación)</p>		
		<p>3.1.9. Enviar informes post-visita (de Realimentación) a miembros del Jurado.</p>		
		<p>3.1.10. <i>Dar seguimiento a las organizaciones que no lograron pasar a la fase de Visita</i></p>		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 151: Diagrama PEPSU proceso deliberación del jurado

MACROPROCESO: Determinación de Ganadores				
Proceso:	4.1. Deliberación del Jurado			
Propósito	Gestionar que se realice la deliberación del Jurado para determinar cuáles son los proyectos de mejora ganadores de la Mejor Práctica.			
Dueño:	Coordinadora de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluadores • Colaboradora Administrativa de ES Calidad • Colaborador Técnico de ES Calidad • Coordinadora de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes Post-visita (de realimentación) • Programación de reunión para deliberación del Jurado • Presentación digital de resultados para el Jurado. 	4.1.1. Organizar reunión para deliberación del Jurado	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de ganadores al RMP. • Organizaciones ganadoras del RMP. • Organizaciones no ganadoras del RMP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones Ganadoras. • ES Calidad • Organizaciones no ganadoras.
		4.1.2. Realizar presentación de resultados al Jurado.		
		4.1.3. Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores.		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 152: Diagrama PEPSU proceso premiación

MACROPROCESO: Ceremonia de Premiación				
Proceso:	5.1. Premiación			
Propósito	Gestionar el acto de ceremonia de premiación para reconocer a los Equipos ganadores de las Mejores Prácticas.			
Dueño:	Colaboradora Administrativa de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Jurado • Colaboradora Administrativa de ES Calidad. • Organizaciones asistentes a la ceremonia de Premiación. • Coordinadora de ES Calidad • Colaborador Técnico de ES Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Ganadores. • Invitaciones a la Ceremonia de Premiación. • Listado de Participantes confirmaron. • Agenda del Evento. • Preseas 	<p>5.1.1. Preparar invitaciones para la ceremonia de premiación.</p> <p>5.1.2. Enviar invitaciones para ceremonia de premiación.</p> <p>5.1.3. Preparar agenda a desarrollar en la ceremonia de premiación.</p> <p>5.1.4. Gestionar ceremonia de premiación.</p> <p>5.1.5. Anunciar ganadores de los galardones.</p> <p>5.1.6. Premiar a las organizaciones ganadoras</p> <p>5.1.7. Lanzamiento de bases de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de realimentación de organizaciones ganadoras. • Reconocimiento a las Mejores Prácticas del año en curso. • Lanzamiento de las bases de Postulación para la próxima edición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos ganadores de la Mejor Práctica. • Organizaciones públicas y privadas del País.

		postulación de la siguiente edición		
--	--	-------------------------------------	--	--

5.3.4.3 Diagramas PEPSU de los Nuevos Procesos

Para poder completar el análisis de los procesos nuevos es necesario elaborar el diagrama PEPSU de los nuevos procesos creados y de esta forma conocer todos los factores en torno a estos nuevos procesos es decir sus proveedores (P), entradas (E), proceso (P), salidas (S) y usuarios (U). A continuación, los diagramas:

Tabla 153: Diagrama PEPSU proceso elaboración de PAO

MACROPROCESO: Planificación				
Proceso:	6.1. Elaboración de Plan Anual Operativo			
Propósito	Definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.			
Dueño:	Coordinadora de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> Sub-Secretaría de Gobernabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico de la Subsecretaría de Gobernabilidad. Objetivo Estratégico y Líneas Estratégicas de ES Calidad. Indicadores de la edición anterior. 	6.1.1. Elaborar Plan Anual de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Trabajo. Plan Anual Operativo Presupuesto anual de la Oficina. Cotizaciones de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador a de ES Calidad. Colaborador Técnico de ES Calidad. Colaboradora Administrativa de ES Calidad.
		6.1.2. Realizar reunión para discutir sobre la elaboración del Plan Anual Operativo (PAO) de la Oficina.		
		6.1.3. Analizar los resultados obtenidos de		

	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Proveedores Por Cotizar. 	<p>la edición anterior.</p>		
		<p>6.1.4. Evaluar indicadores de desempeño operativo</p>		
		<p>6.1.5. Elaborar el Plan Anual Operativo (PAO) para la Oficina.</p>		
		<p>6.1.6. Elaborar Presupuesto anual</p>		
		<p>6.1.7. Solicitar cotizaciones a proveedores y seleccionar los que mejor correspondan.</p>		
		<p>6.1.8. Seleccionar proveedores según criterios de ES Calidad.</p>		
		<p>6.1.9 Solicitar equipos (informáticos, de audio y de video) para</p>		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		uso de ES Calidad y los Evaluadores.	
--	--	--	--

Tabla 154: Diagrama PEPSU gestión de talleres

MACROPROCESO: Talleres de Introducción				
Proceso:	7.1. Gestión de Talleres			
Propósito	Gestionar la preparación de capacitaciones a los Gestores, Evaluadores formados, Evaluadores en Practicas con el Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.			
Dueño:	Colaborador Técnico de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de ES Calidad. • Colaborador Técnico de ES Calidad. • Colaboradora Administrativa de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía para postulación al RMP • Gestores (Organizaciones que desean participar) • Evaluadores Formados. • Evaluadores en Prácticas. 	<p>7.1.1. Preparar presentación para talleres a gestores.</p> <hr/> <p>7.1.2. Desarrollar ponencia</p> <hr/> <p>7.1.3. Elaborar minuta de la ponencia.</p> <hr/> <p>7.1.4. Seleccionar temas y ponentes para evaluadores formados.</p> <hr/> <p>7.1.5. Recibir solicitudes de aspirantes a evaluadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación para gestores. • Solicitudes de aspirantes a Evaluadores. • Minutas de Ponencias. • Nuevos Evaluadores seleccionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores (Organizaciones que desean participar). • Evaluadores del RMP. • Evaluadores en Prácticas.

		<p>7.1.6. Desarrollar ponencia para evaluadores formados.</p>		
		<p>7.1.7. Selección de aspirantes a evaluadores</p>		
		<p>7.1.8. Invitar a seleccionados a participar en taller de Formación de Evaluadores en Prácticas.</p>		
		<p>7.1.9. Preparar Taller de formación</p>		
		<p>7.1.10. Desarrollo de Talleres para Evaluadores en Prácticas, para el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.</p>		
		<p>7.1.11. Realizar prueba de evaluación a aspirantes.</p>		
		<p>7.1.12. Registrar a evaluadores</p>		

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		seleccionados en Base de datos de la Oficina.	
--	--	--	--

Tabla 155: Diagrama PEPSU proceso de atención al cliente

MACROPROCESO				
Macroproceso:	8. Proceso de atención al cliente			
Propósito	Brindar a los clientes los lineamientos para elaboración de los informes de postulación, previamente a la entrega de dichos informes, solventando las dudas acerca del RMP e incentivando a la participación en el galardón.			
Dueño:	Colaboradora Administrativa de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Es Calidad • Organizaciones postulantes • Organizaciones públicas y privadas • Colaborador Técnico de ES Calidad • Colaboradora administrativa • Administradora de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de postulación • Presupuesto • Organizaciones públicas y privadas • Guía para postulación al RMP 	<ul style="list-style-type: none"> 8.1. Atención inmediata. 8.2. Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio a través de medios electrónicos (correo, redes sociales) • Informes de postulación aceptados y rechazados • Factura por pago de cuota de postulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • ES Calidad • Organizaciones postulantes

Tabla 156: Diagrama PEPSU proceso atención inmediata

Proceso y Procedimientos (Actividades)				
Proceso:	8.1. Atención Inmediata.			
Propósito	Solventar dudas, sugerencias o comentarios de las organizaciones acerca del RMP de forma inmediata.			
Dueño:	Colaboradora Administrativa de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Es Calidad • Organización es postulantes • Organización es públicas y privadas • Colaborador Técnico de ES Calidad • Colaboradora administrativa • Administradora de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dudas o sugerencias de las organizaciones • Bases de postulación • Organización es públicas y privadas • Guía para postulación al RMP 	8.1.1. Revisar las dudas y sugerencias relacionadas al RMP en línea.	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncios de en correo o página web • Invitaciones a organización es públicas y privadas • Informes de postulación completos en línea. • Quejas solventadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización es públicas y privadas • Organización es postulantes • ES Calidad
		8.1.2 Dar respuesta a las dudas o sugerencias.		
		8.1.3 Revisar informes de postulación en línea, previo a entrega.		
		8.1.4 Dar respuesta dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación.		
		8.1.5 Mandar correos de		

		seguimiento, según base de datos de organizaciones.		
--	--	---	--	--

Tabla 157: Diagrama PEPSU proceso seguimiento

PROCESO				
Proceso:	8.2. Seguimiento			
Propósito	Verificar que las empresas estén informadas del RMP y que sigan participando en el proceso en las siguientes ediciones.			
Dueño:	Colaborador Técnico de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Es Calidad • Organización es postulantes • Organización es públicas y privadas • Colaborador Técnico de ES Calidad • Colaboradora administrativa • Administradora de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de postulación • Presupuesto • Organización es públicas y privadas • Guía para postulación al RMP • Inconvenientes que impiden la participación en el RMP. • Empresas que apoyen con financiamiento a los 	8.2.1. Verificar inconvenientes de las empresas para postular un proyecto al RMP.	<ul style="list-style-type: none"> • Invitaciones a organizaciones públicas y privadas • Informes de postulación completos en línea. • Listado de empresas por categoría • Informe de retroalimentación • Guías con temas de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización es públicas y privadas • Organización es postulantes • ES Calidad • Empresas de financiamiento de proyectos de mejora
		8.2.2. Realizar reunión para analizar inconvenientes presentados por las organizaciones		
		8.2.3. Dar respuesta a		

	<p>proyectos de mejora.</p>	<p>los inconvenientes presentados de acuerdo con el alcance de ES Calidad.</p> <p>8.2.4. Seguimiento en línea a los proyectos que se queden en alguna fase del RMP.</p> <p>8.2.5. Mantener actualizadas a las organizaciones en temas de calidad enviando información de interés vía correo.</p>		
--	-----------------------------	--	--	--

5.3.4.4 Modelado o Diagramado de los Procesos del RMP

La descripción de las actividades de los procesos se puede llevar a cabo también de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas. Uno de los aspectos importantes que deben recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución

Por lo tanto, a continuación, se muestran los diagramas de flujo de cada proceso mejorado y de los nuevos procesos creados.

Tabla 158. Flujo de proceso de convocar a organizaciones

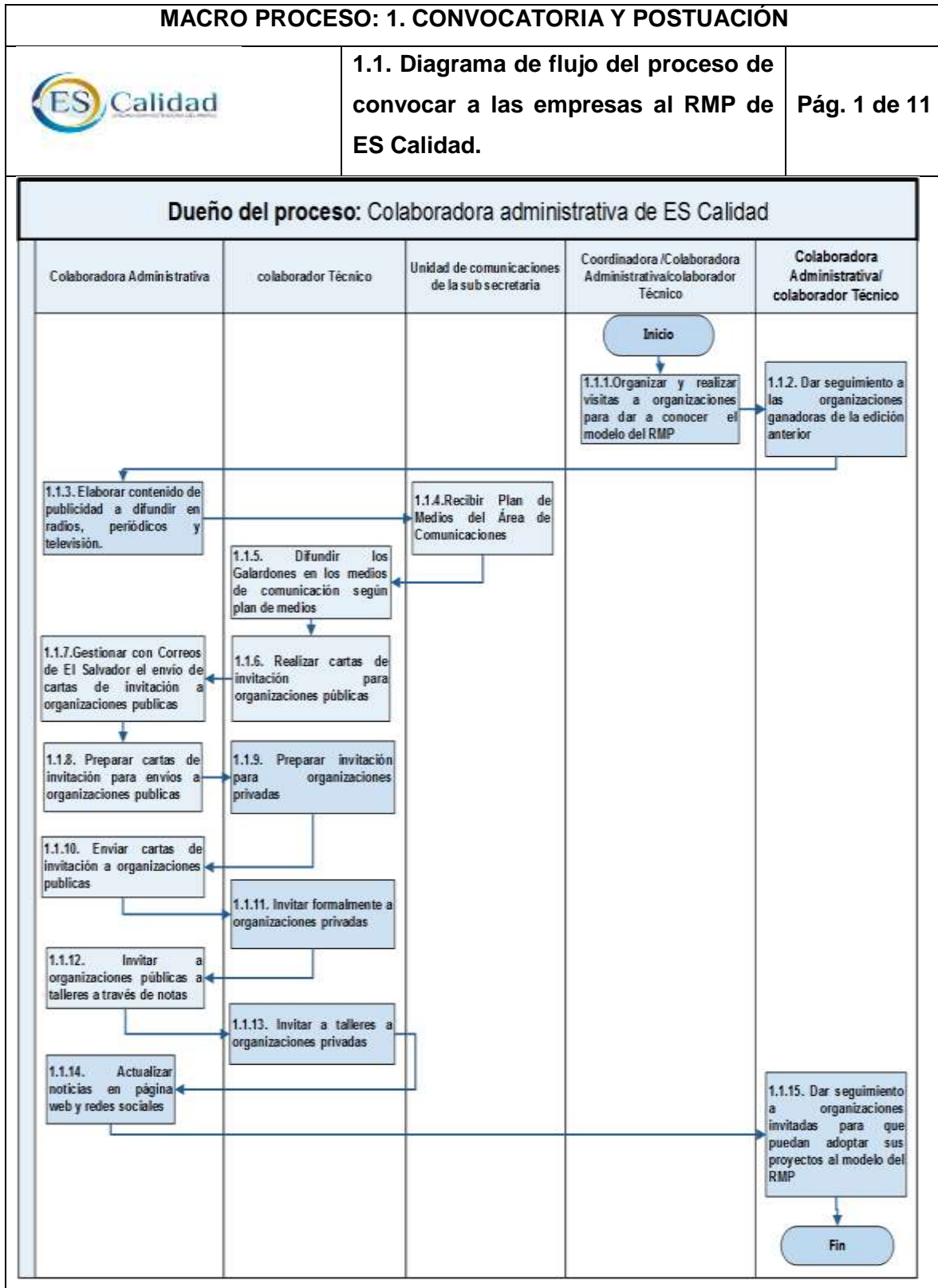


Tabla 159. Flujo de proceso de recepción de informes

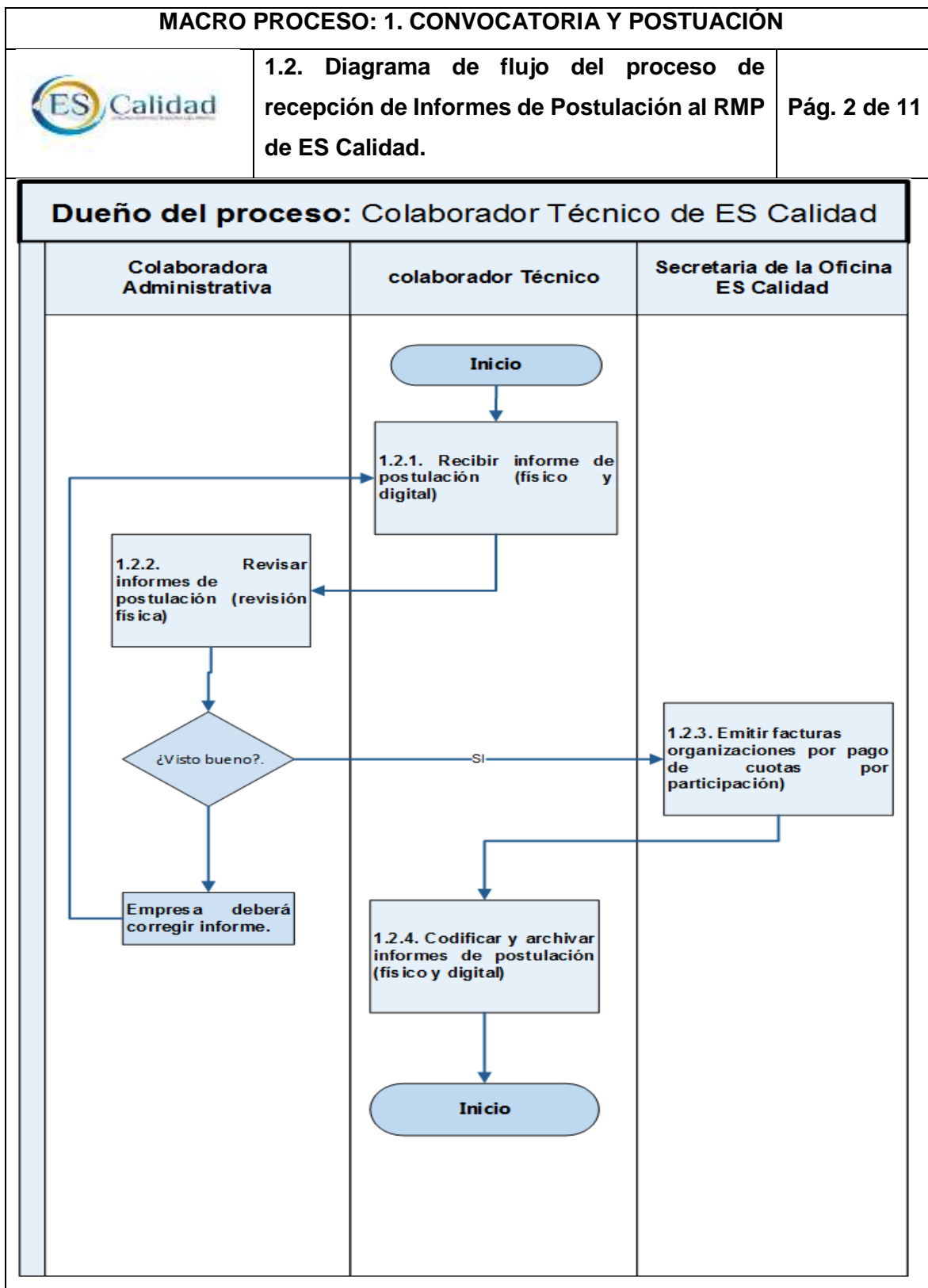


Tabla 160. Flujo de proceso de evaluación individual

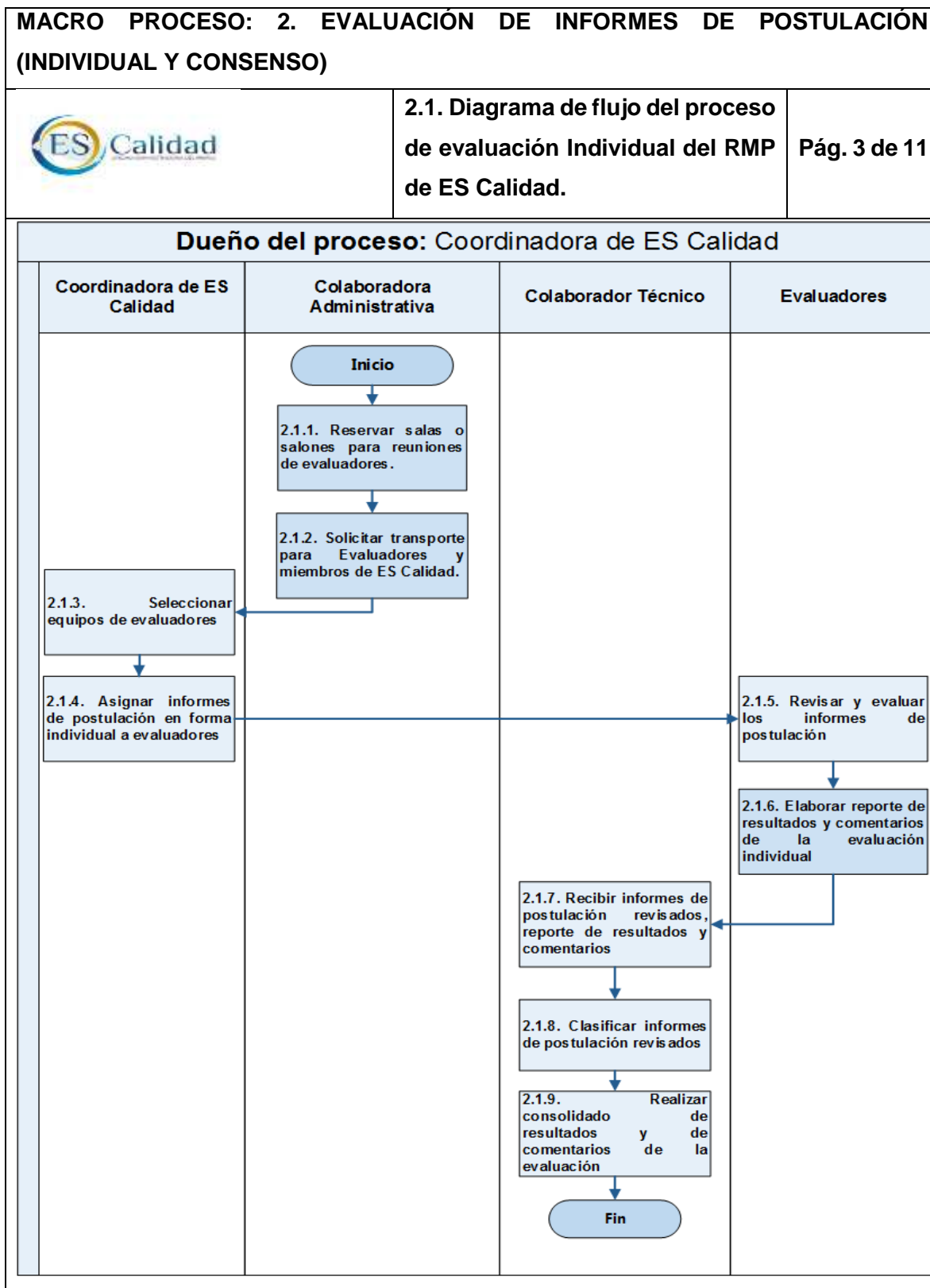


Tabla 161. Flujo de proceso de evaluación de consenso

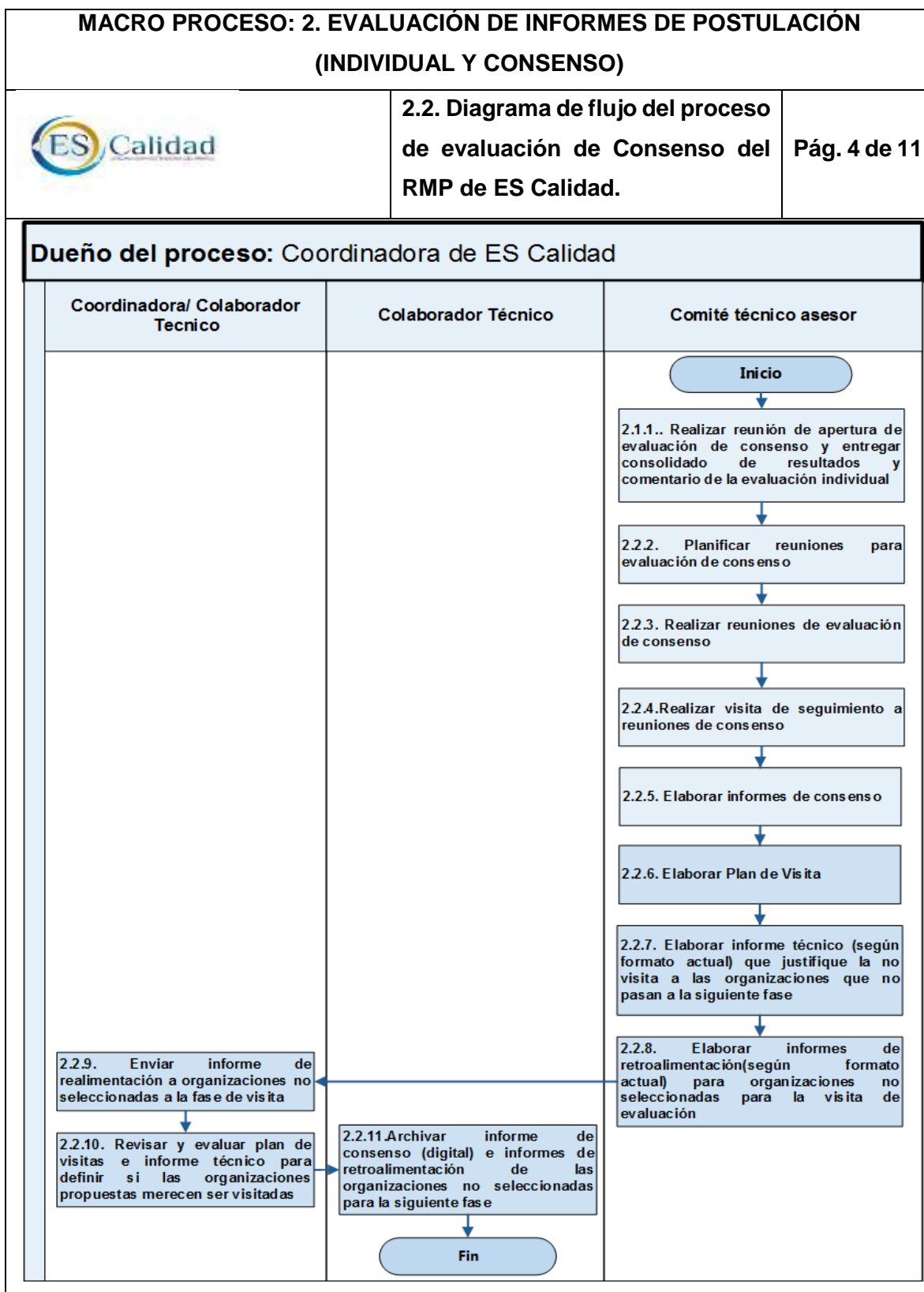


Tabla 162. Flujo de proceso de visita a organizaciones

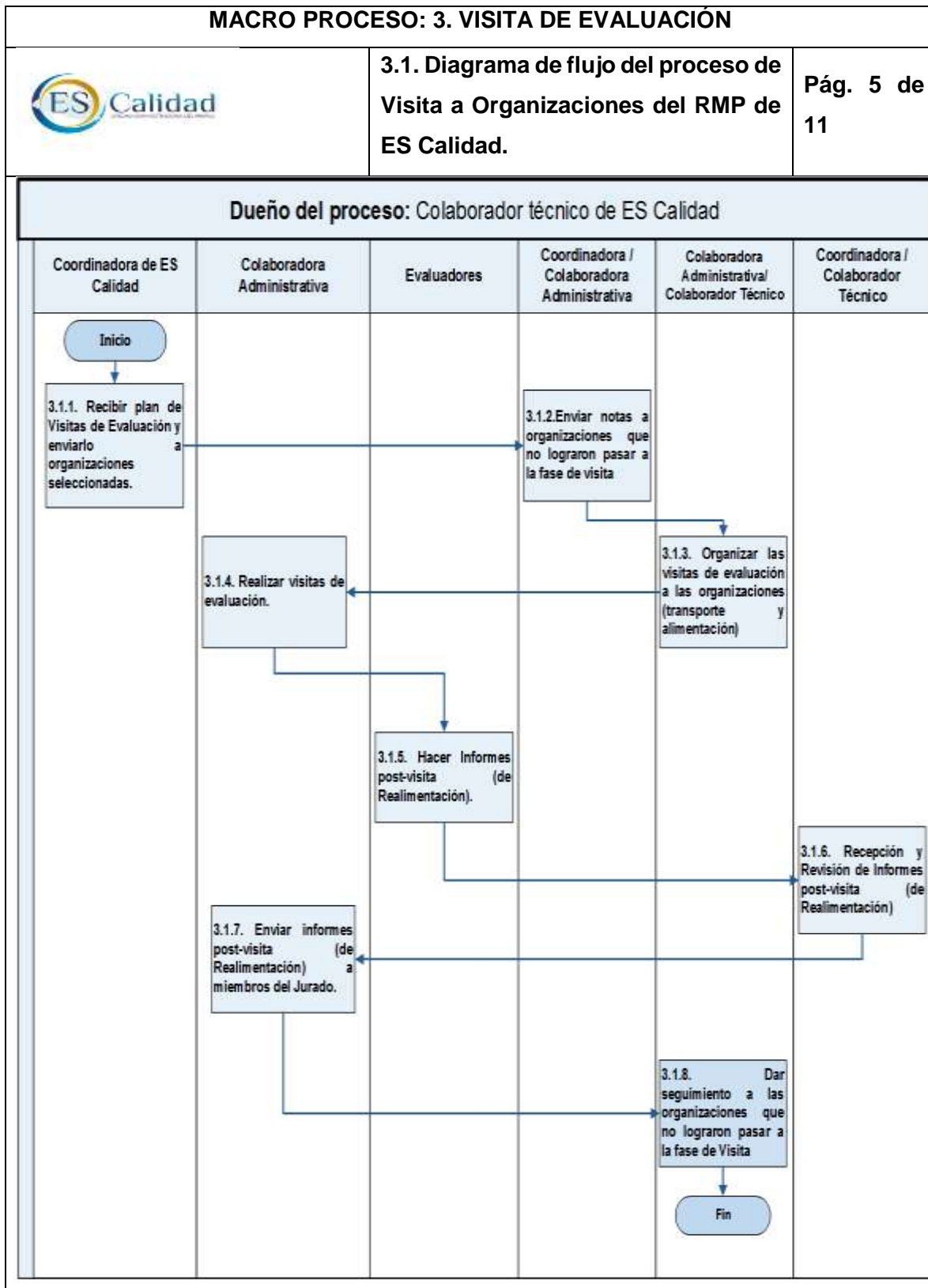


Tabla 163. Flujo de proceso de deliberación de jurado

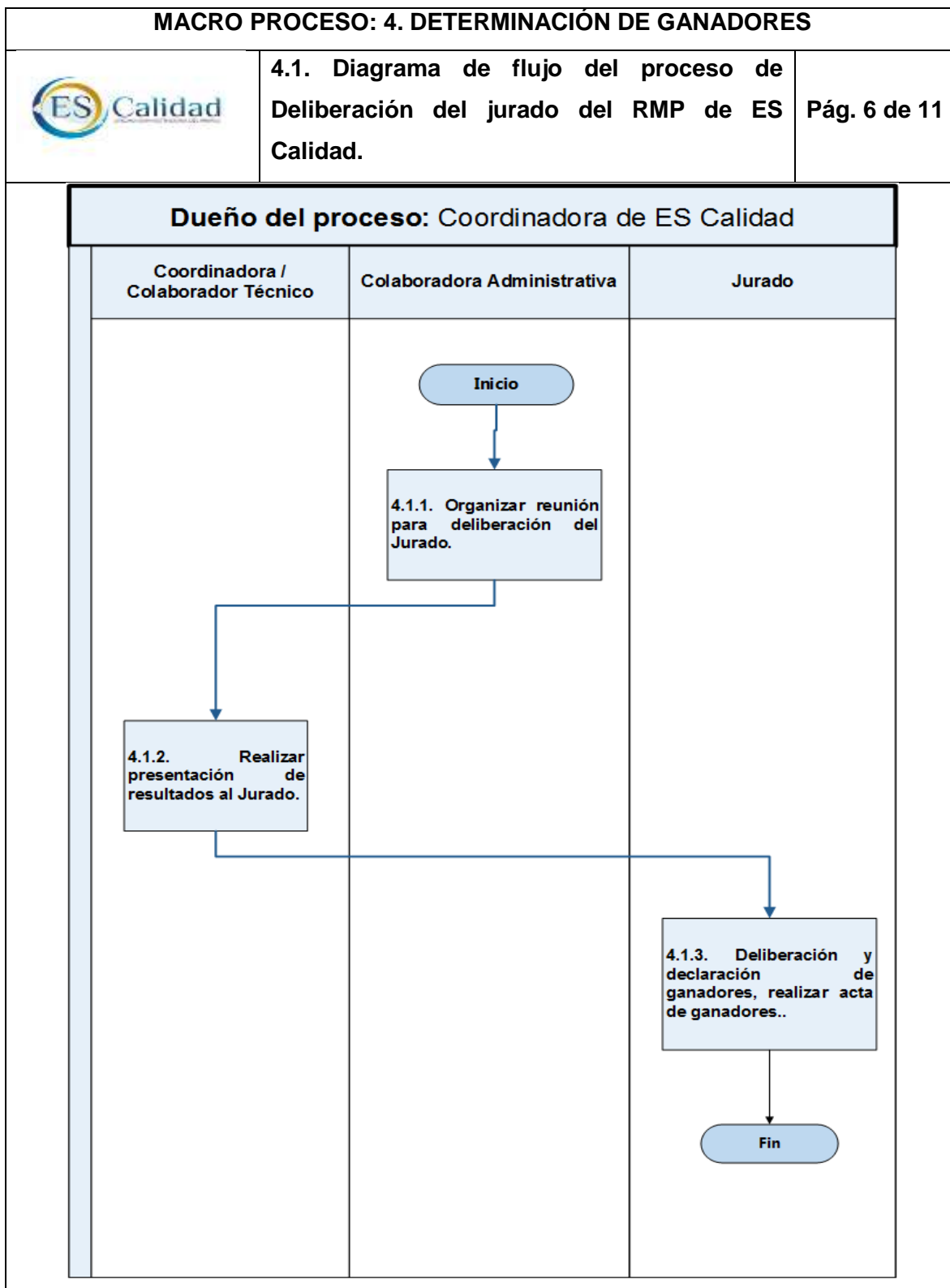


Tabla 164. Flujo de proceso de premiación del RMP

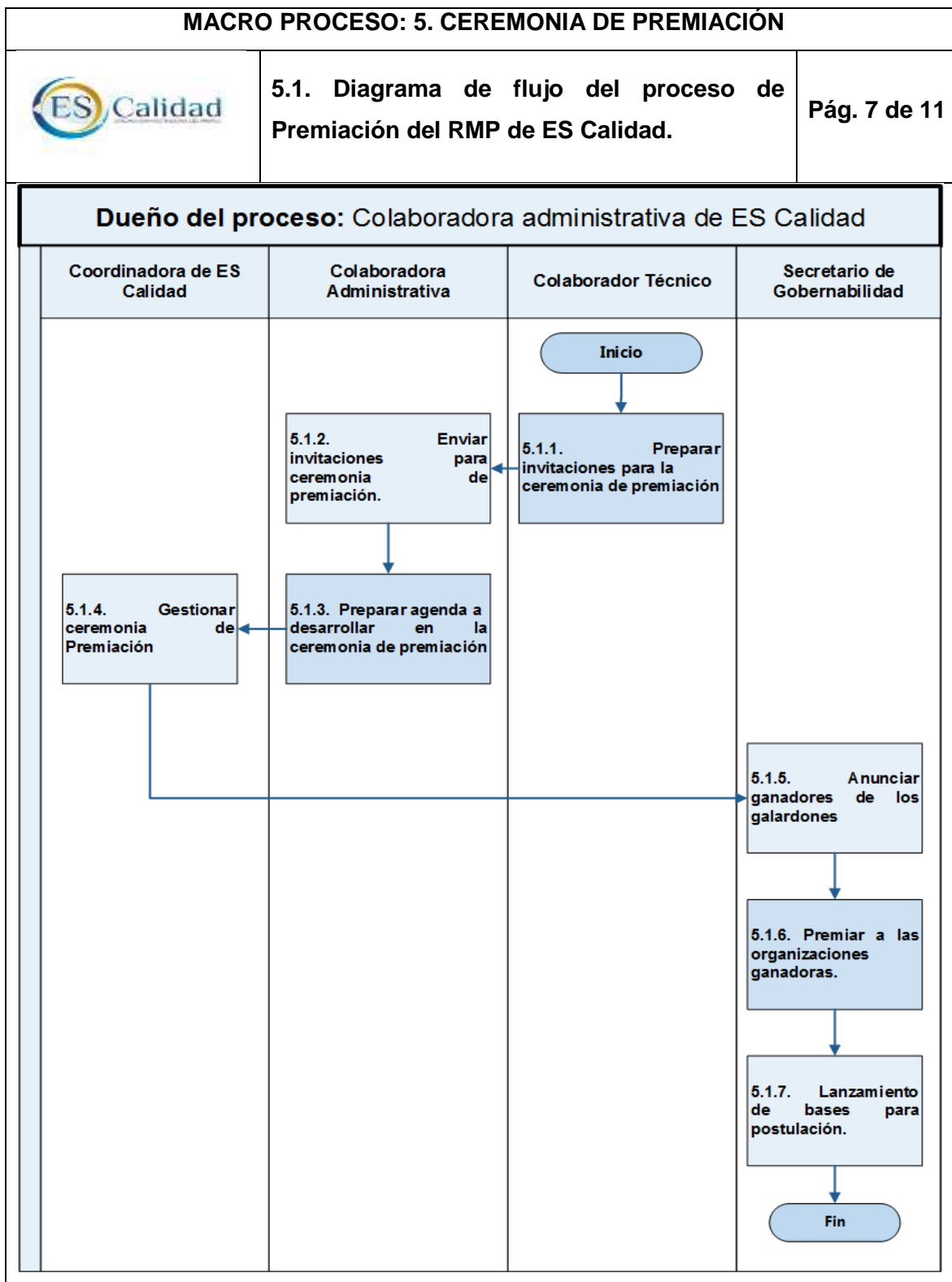


Tabla 165. Flujo de proceso de elaboración del plan anual operativo del RMP

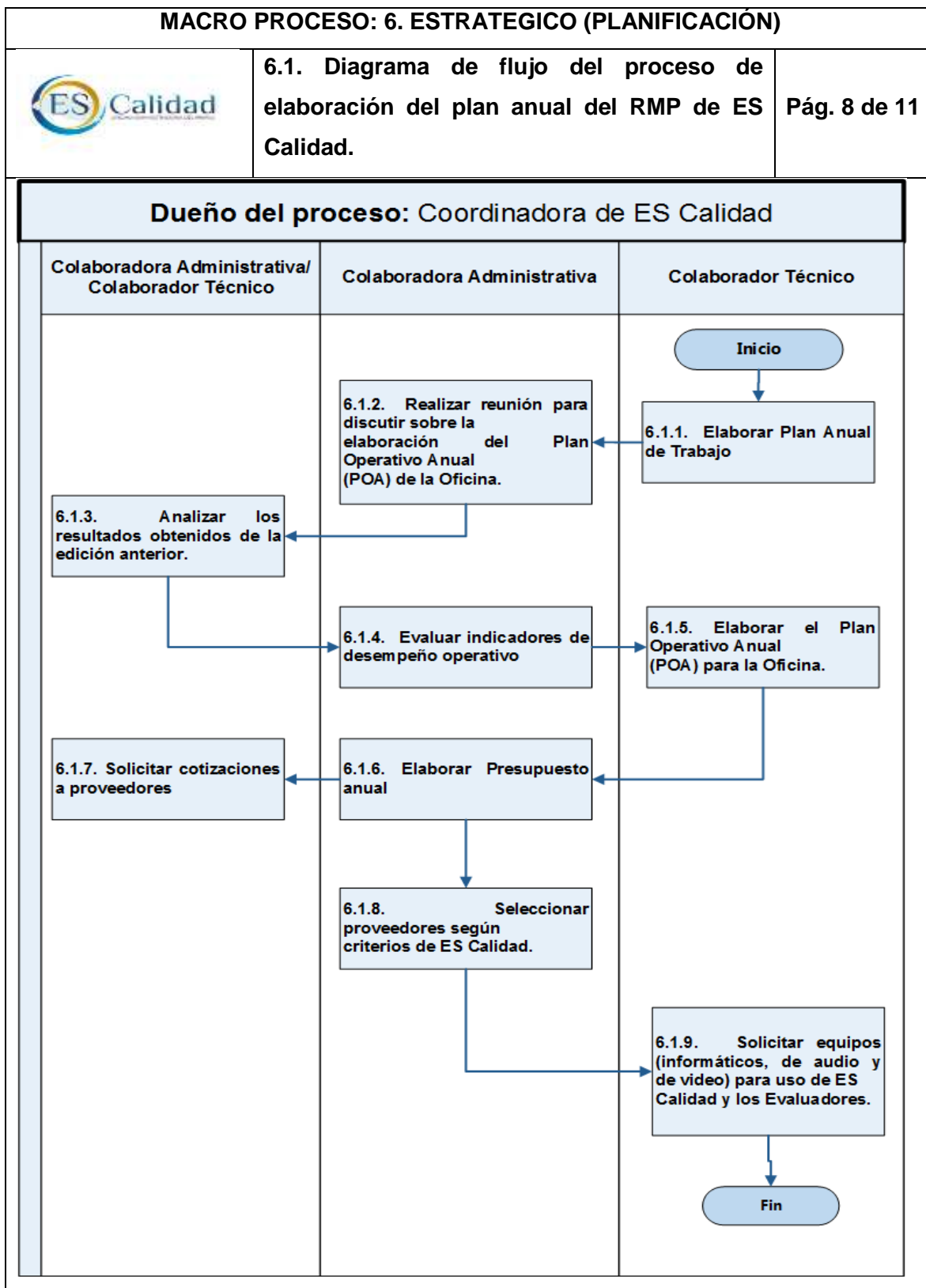


Tabla 166. Flujo de proceso de talleres del RMP

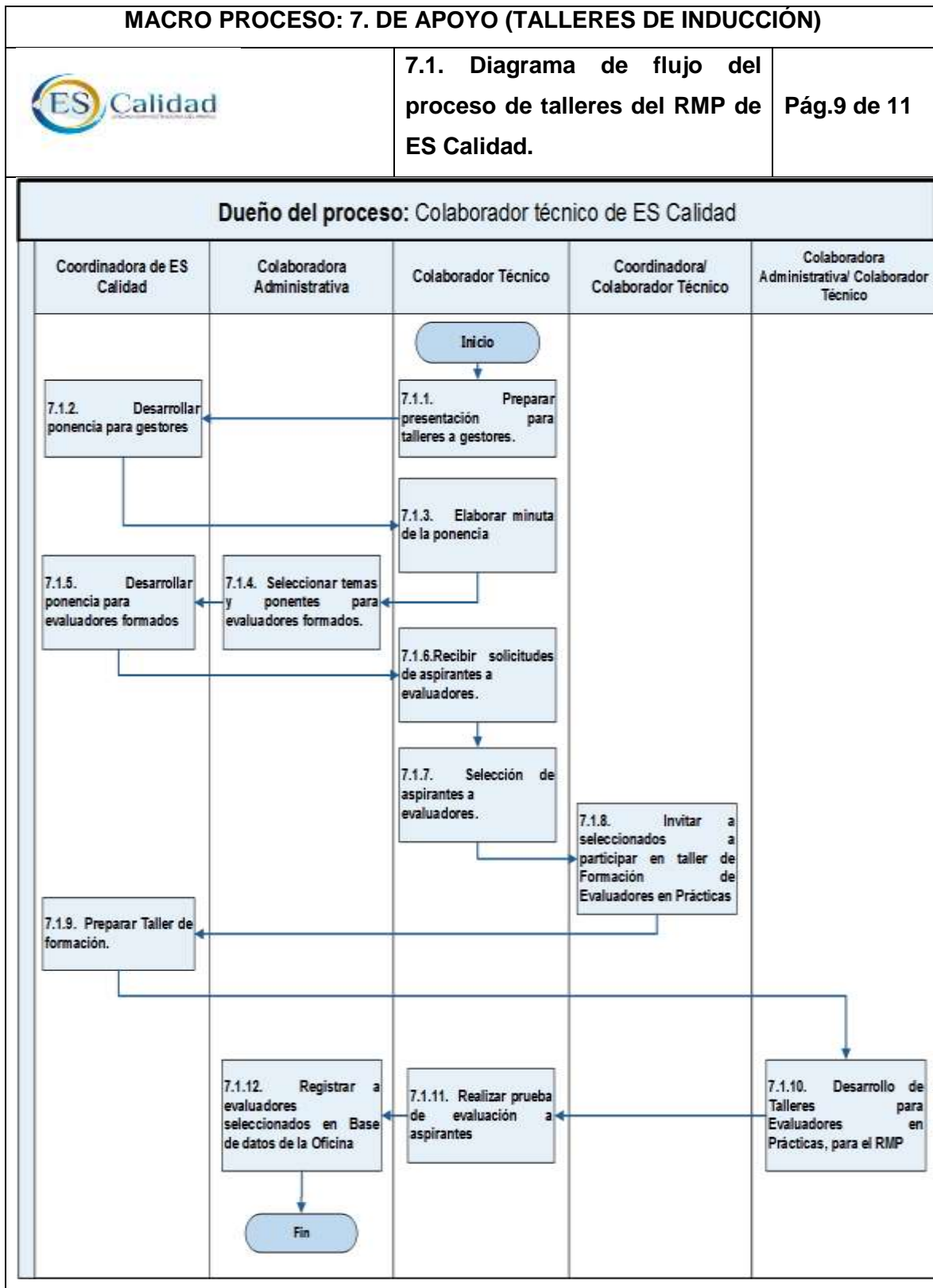


Tabla 167. Flujo de proceso de atención inmediata del RMP

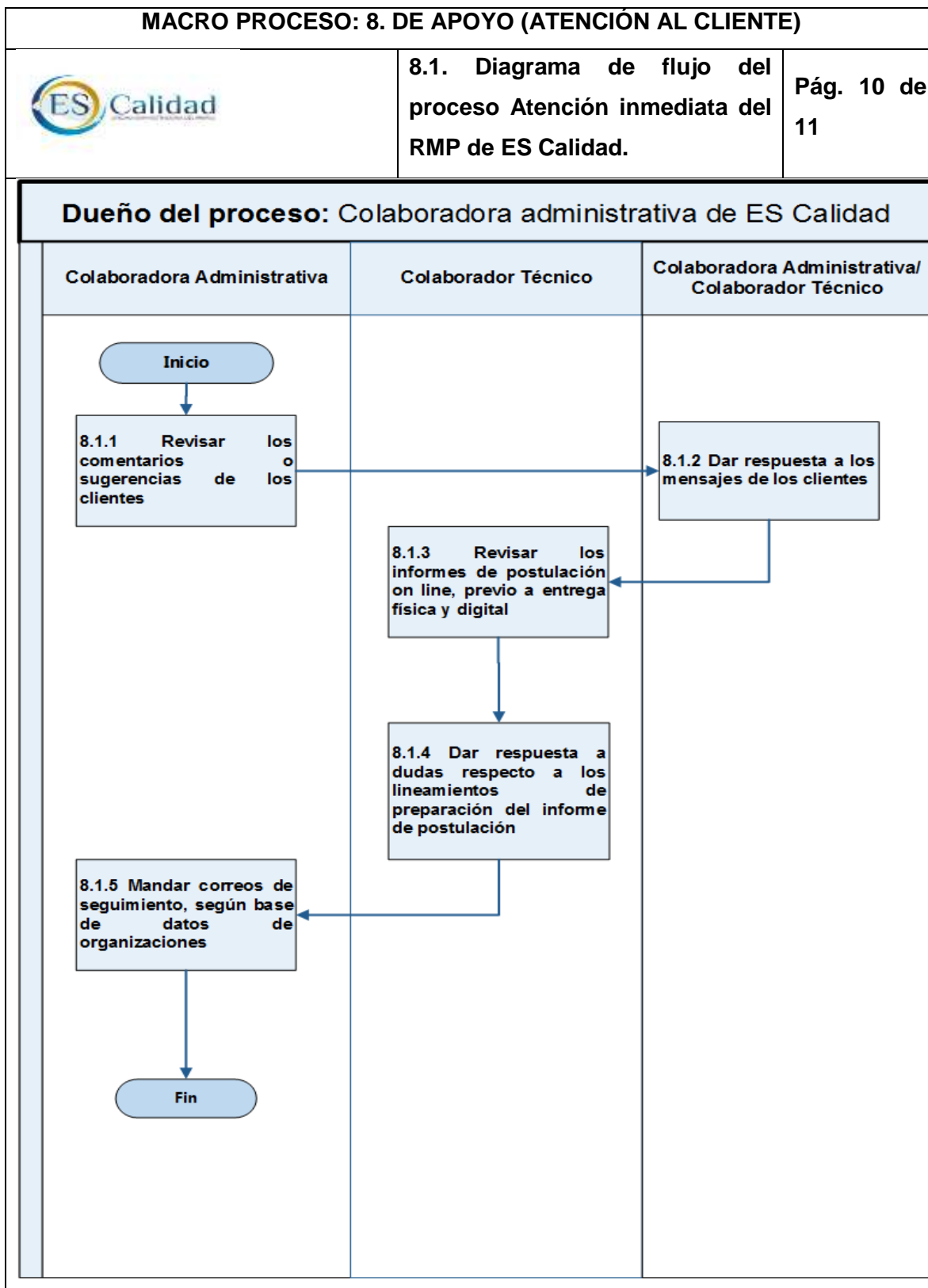
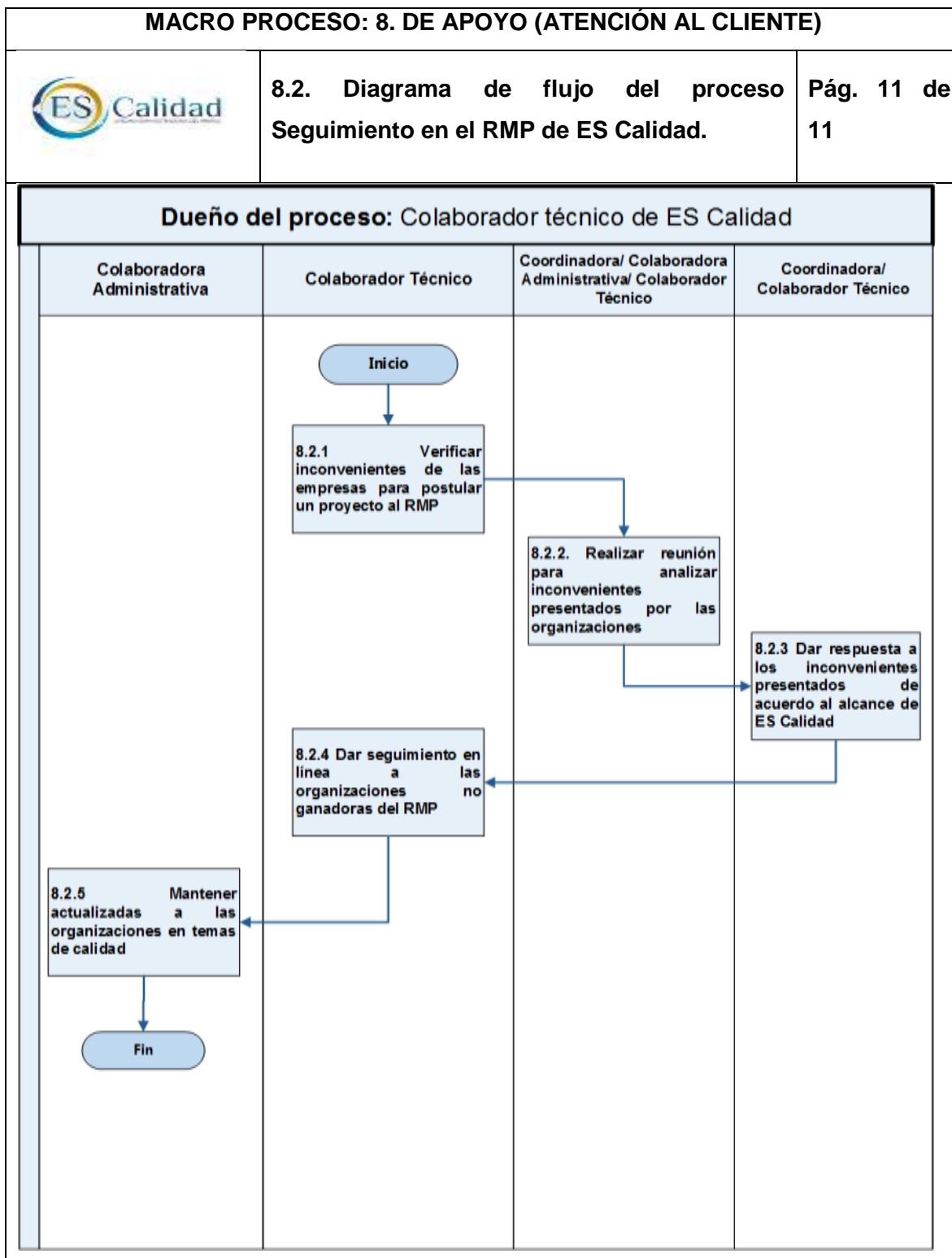


Tabla 168. Flujo de proceso de seguimiento en el RMP



5.3.4.5 Modelo de Gobierno para el Proceso del RMP

La gestión de los recursos humanos en cualquier organización consiste fundamentalmente en llevar a cabo las acciones necesarias para asegurar que se han identificado y asignado los mejores recursos disponibles en la organización a cada una de las áreas, departamentos o puestos de la misma, con el objetivo de tener mejor eficiencia en cada uno de ellos.

Cuando la asignación de responsabilidades no es clara o precisa, de forma que permita monitorear de forma efectiva el desempeño, lo más habitual es que se produzcan consecuencias negativas para la organización, como, por ejemplo:

- Fallos en los mecanismos de responsabilidad y redención de cuentas
- Clientes insatisfechos a causa del caos debido a la mala organización de los colaboradores
- Empleados desmotivados a causa de la inadecuada distribución de carga laboral.
- Clima laboral tenso y estresante.
- Uso ineficiente de los recursos y pérdida de tiempo

Cuando en una organización se trabaja bajo una gestión basada en procesos, la parte organizativa del trabajo se vuelve fundamental en el desempeño y desarrollo de las actividades puesto que, para cada etapa del proceso intervienen diferentes personas con distintas funciones por lo que una mayor tendencia a problemas de comunicación y asignación de responsabilidades. Conforme a lo anterior, es necesario que se asignen adecuadamente las responsabilidades para cada colaborador, de manera que exista claridad en las actividades que se están realizando y cuál es el rol de cada elemento en cada parte del proceso.

La matriz RACI, es una herramienta que es frecuentemente utilizada en la gestión de proyectos o actividades dentro de una organización que permite designar adecuadamente los roles y responsabilidades de un equipo de trabajo ya que se centra específicamente en la gestión de los recursos humanos. Se utiliza para relacionar actividades con personal, clarificando roles y responsabilidades, así como las relaciones entre los integrantes de un equipo, departamento, entre otros.

El acrónimo RACI proviene del inglés y hace referencia a la definición de los roles más frecuentes que existen en cualquier grupo de trabajo los cuales son:

R

Responsible (Responsable)

- Aquellos recursos que hacen el trabajo para lograr la tarea. Normalmente existe un solo rol de responsable designado para una tarea, aunque existe la posibilidad de que otros pueden asumir el mismo al ser delegada la responsabilidad.

A

Accountable (Aprobador)

- Es quien rinde cuentas sobre la actividad realizada y también el que posee la autoridad para aprobar el trabajo. Generalmente es la persona que debe proporcionar el visto bueno del trabajo que realizó el Responsable.

C

Consulted (Consultado)

- Son aquellos a los que se les solicita opiniones sobre el trabajo que está siendo realizado, aunque no estén directamente implicados en el desarrollo del mismo y con quienes existe una importante comunicación bidireccional.

I

Informed (Informado)

- Aquellos que se mantienen al día sobre los avances que se realizan o cuando la tarea ha sido completada o entregada. Su función a diferencia del Aprobador es que únicamente necesitan estar al tanto de lo que sucede pues no tienen la autoridad para intervenir en el proceso.

Ilustración 143: Significado de la Matriz RACI

La determinación correcta, clara y precisa de las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización resulta esencial para las empresas en términos de eficacia y eficiencia. La matriz RACI hace una documentación explícita de las relaciones y responsabilidades lo que facilita su uso como una referencia en las diferentes etapas que componen un proceso.

DUEÑOS O RESPONSABLES DE PROCESOS

Para poder definir los dueños de los procesos es importante realizar las siguientes interrogantes ¿Qué es ser un dueño de un Proceso? y ¿Qué importancia tienen dentro de los modelos de gestión basado en procesos?

El éxito de una organización está ligado al buen funcionamiento de sus procesos, pero esto es consecuencia del desempeño del responsable de dichos procesos, cuyo objetivo deberá estar siempre encaminado a “satisfacer al cliente y superar sus expectativas” para esto la palabra clave es “CONTROL”. El control lo ejerce normalmente el dueño del proceso.

Podemos preguntarnos lo siguiente: ¿Qué hace entonces el dueño del proceso?

- Controlar el Proceso
- Hacer la Planificación:
 - Características, tiempo y calidad de las entradas.
 - Procedimientos necesarios para llevar a cabo el servicio o para hacer un producto.
 - Características, tiempos y calidad del servicio.
- Implementar lo planificado
- Registrar los resultados
- Hacer las acciones correctivas, preventivas.
- Hacer las mejoras del proceso.

Por lo tanto, para efectos de esta investigación se presenta a continuación una tabla con los dueños de los procesos del Reconocimiento a las Mejores Práctica

Tabla 169: Dueños de los procesos

Nombre del Macroproceso	Nombre del Proceso	Dueño del Proceso
Convocatoria y Postulación	Convocatoria a Organizaciones.	Colaboradora Administrativa de ES Calidad
	Recepción de Informes de Postulación	Colaborador Técnico de ES Calidad
Evaluación de Informes de Postulación (I y C)	Evaluación Individual	Coordinadora de ES Calidad
	Evaluación de Consenso	Coordinadora de ES Calidad
Visita de Evaluación	Visita a Organizaciones	Colaborador Técnico de ES Calidad
Determinación de Ganadores	Deliberación del Jurado	Coordinadora de ES Calidad
Ceremonia de Premiación	Premiación	Colaboradora Administrativa de ES Calidad

Planificación	Elaboración de Plan Anual Operativo	Coordinadora de ES Calidad
Atención al Cliente	Atención Inmediata	Colaboradora Nuevo de ES Calidad
	Seguimiento	Colaboradora Nuevo de ES Calidad
Talleres de Introducción	Gestión de Talleres	Colaborador Técnico de ES Calidad

OBJETIVO DE LA MATRIZ RACI

El principal propósito de la Matriz es ilustrar las conexiones que existen entre el trabajo que debe realizarse y los miembros del equipo del equipo, departamento u organización, asegurando que los recursos correctos estén asignados al trabajo correcto. La creación de una matriz de asignación de responsabilidades es importante debido a que provee al director o gestor una herramienta que le permite identificar los roles, las responsabilidades y los niveles de autoridad para cada una de las actividades específicas. Es decir, permite alinear el elemento humano en el proceso, de esta manera el líder y el equipo saben con certeza quién es responsable de cada actividad y se evita así la duplicidad de funciones o la existencia de actividades que no tengan un responsable

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN.

En la construcción de la matriz RACI se seguirán los siguientes pasos.

1. Identificar las actividades y colocarlas en filas
2. Identificar o definir los principales roles funcionales RACI y colocarlos en columnas formando una matriz junto con las actividades.
3. Asignar los códigos RACI a cada tarea e identificar ambigüedades o problemas en actividades múltiples, repetición de funciones, entre otros.
4. Comunicar la matriz a todos los involucrados en el proceso
5. La matriz debe ser dinámica por lo que debe de asegurarse que se realice una actualización periódica o cuando sea necesario.

Es importante tener en cuenta que un mismo rol puede ser compartido por más de una persona y viceversa, en especial en organizaciones de menor dimensión como ES Calidad.

Para identificar mejor los roles y responsabilidades que ejercerá cada funcionario, se utilizará el siguiente código de colores:



Cuando un recurso no tenga ninguna participación en algún proceso o procedimiento, el espacio se dejará en blanco intencionalmente para indicar esta condición. A continuación, se presenta la matriz RACI por cada tipo de proceso: estratégicos, clave y de apoyo conforme al mapa de procesos elaborado anteriormente

MATRIZ RACI DE PROCESOS CLAVE DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 170: Matriz RACI de los Procesos Claves del RMP

1. Convocatoria y Postulación				
1.1 Convocatoria de Organizaciones al RMP				
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico	Unidad de Comunicaciones Sub-secretaria
1.1.1. Organizar y realizar visitas a organizaciones para dar a conocer el modelo del RMP	R	A	R	
1.1.2. Dar seguimiento a las organizaciones ganadoras de la edición anterior		R	R	
1.1.3. Elaborar contenido de publicidad a difundir en radios, periódicos y televisión	I	R		C

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

1.1.4. Recibir Plan de Medios del Área de Comunicaciones	C, I			R
1.1.5. Difundir los galardones en los medios de comunicación según Plan de Medios	I	I	R	
1.1.6. Realizar cartas de invitación para organizaciones públicas	A		R	
1.1.7. Gestionar con Correos de El Salvador el envío de cartas de invitación a organizaciones públicas		R		
1.1.8. Preparar cartas de invitación para envíos a organizaciones publicas		R		
1.1.9. Preparar invitación para organizaciones privadas			R	
1.1.10. Enviar cartas de invitación a organizaciones públicas	I	R		A
1.1.11. Invitar formalmente a organizaciones privadas			R	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

1.1.12. Invitar organizaciones públicas a talleres de formación a través de notas	A	R		
1.1.13. Invitar a talleres a organizaciones privadas	A		R	
1.1.14 Actualizar noticias en página web y redes sociales	I	R		A
1.1.15 Dar seguimiento a organizaciones invitadas para que puedan adoptar sus proyectos al modelo del RMP	I	R	R	
1.2 Recepción de Informes de Postulación				
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico	Secretaria de la Oficina ES Calidad
1.2.1. Recibir informes de postulación (Físico y digital).	A	I	R	
1.2.2. Revisar informes de postulación (revisión física).	A	R	I	
1.2.3. Emitir facturas organizaciones por pago de cuotas de participación.	I			R

1.2.4. Codificar y archivar informes de postulación (físico y digital)

A, I

R

2. Evaluación de Informes de Postulación Individual y en Consenso				
2.1. Evaluación Individual				
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico	Evaluadores
2.1.1. Reservar salas o salones para reuniones de evaluadores		R		I
2.1.2. Solicitar transporte para Evaluadores y miembros de ES Calidad	A	R		
2.1.3. Seleccionar equipos de evaluadores	R			
2.1.4. Asignar informes de postulación en forma individual a evaluadores	R			I
2.1.5. Revisar y evaluar los informes de postulación				R
2.1.6. Elaborar reporte de resultados y comentarios de la evaluación individual				R
2.1.7. Recibir informes de postulación revisados, reporte de resultados y comentarios			R	
2.1.8 Clasificar informes de postulación revisados			R	

2.1.9 Realizar consolidado de resultados y de comentarios de la evaluación	A		R	
2.2 Evaluación en Consenso				
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico	Comité Técnico Asesor
2.2.1. Realizar reunión de apertura de evaluación de consenso y entregar consolidado de resultados y comentario de la evaluación individual.	A	C	C	R
2.2.2. Planificar reuniones para evaluación de consenso.	A			R
2.2.3. Realizar reuniones de evaluación de consenso.	I	C	C	R
2.2.4. Realizar visita de seguimiento a reuniones de consenso.	I			R
2.2.5. Elaborar informes de consenso.	A		A	R
2.2.6 Elaborar Plan de Visita		A		R

2.2.7. Elaborar informe técnico (según formato actual) que justifique la no visita a las organizaciones que no pasan a la siguiente fase	C		A	R
2.2.8. Elaborar informes de realimentación (según formato actual) para organizaciones no seleccionadas para la visita de evaluación	A			R
2.2.9. Enviar informe de realimentación a organizaciones no seleccionadas a la fase de visita	R		R	
2.2.10 Revisar y evaluar plan de visitas e informe técnico para definir si las organizaciones propuestas merecen ser visitadas	R		R	I
2.2.11 Archivar informe de consenso (digital) e informes de retroalimentación de las organizaciones no seleccionadas para la siguiente fase	A		R	
3. Visita de Evaluación				
3.1 Visita a Organizaciones				
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico	Evaluadores
3.1.1. Recibir plan de Visitas de Evaluación y enviarlo a organizaciones seleccionadas.	R			C

3.1.2. Enviar notas a organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita.	R	R		
3.1.3. Organizar las visitas de evaluación a las organizaciones (transporte y alimentación).	A	R	R	
3.1.4. Realizar visitas de evaluación	A, I	C	C	R
3.1.5. Hacer Informes post-visita (de Realimentación).		I	I	R
3.1.6. Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación).	R		R	C
3.1.7. Enviar informes post-visita (de Realimentación) a miembros del Jurado.	I	R		
3.1.8 Dar seguimiento a las organizaciones que no lograron pasar a la fase de visita	I	R	R	
4. Determinación de Ganadores				
4.1. Notificación de Ganadores				
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico	Jurado
4.1.1. Organizar reunión para deliberación del Jurado.	A	R		I
4.1.2. Realizar presentación de resultados al Jurado.	R		R	
4.1.3. Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores.	I			R

5.1 Premiación				
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico	Secretario de Gobernabilidad
5.1.1. Preparar invitaciones para la ceremonia de premiación	A		R	I
5.1.2. Enviar invitaciones para ceremonia de premiación.	I	R		
5.1.3 Preparar agenda a desarrollar en la ceremonia de premiación	C	R		I
5.1.4. Gestionar ceremonia de premiación	R	R	R	
5.1.5. Anunciar ganadores de los galardones	R			R
5.1.4 Premiar organizaciones ganadoras				R
5.1.5 Lanzamiento de bases de postulación				R

MATRIZ RACI DE PROCESOS ESTRATÉGICOS

Tabla 171: Matriz RACI de los Procesos estratégicos del RMP

6.1 Planificación				
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico	Sub Secretaria de Gobernabilidad
6.1.1 Elaborar Plan Anual de Trabajo	A		R	I
6.1.1 Realizar reunión para discutir sobre la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Oficina.	I	R		
6.1.3 Analizar los resultados obtenidos de la edición anterior.	C, I	R	R	
6.1.4. Evaluar indicadores de desempeño operativo		R		
6.1.5 Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) para la Oficina.	C, I		R	A
6.1.6 Elaborar Presupuesto anual	C, I	R		A
6.1.7 Solicitar cotizaciones a proveedores		R	R	
6.1.8 Seleccionar proveedores según criterios de ES Calidad.	I	R		A

6.1.9 Solicitar equipos (informáticos, de audio y de video) para uso de ES Calidad y los Evaluadores.	I		R	
---	---	--	---	--

MATRIZ RACI DE PROCESOS DE APOYO

Tabla 172: Matriz RACI de los Procesos de apoyo del RMP

7.1 Talleres de inducción			
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico
7.1.1 Preparar presentación para talleres a gestores	A		R
7.1.2 Desarrollar ponencias	R		
7.1.3 Elaborar minuta de la ponencia			R
7.1.4 Seleccionar temas y ponentes para evaluadores formados	A	R	
7.1.5 Desarrollar ponencia para evaluadores formados	R		
7.1.6 Recibir solicitudes de aspirantes y evaluadores	I		R
8.1.7. Selección de aspirantes a evaluadores.	I		R

7.1.8 Invitar seleccionados a participar en taller de Formación de Evaluadores en Práctica			R
7.1.9 Preparar Taller de Formación	R		R
7.1.10 Desarrollo de talleres para evaluadores en prácticas, para el RMP	R		
7.1.11 Realizar prueba de evaluación a aspirantes		R	R
7.1.12 Registrar a evaluadores seleccionados en la base de datos de la Oficina	A		R
8.1 Atención inmediata			
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico
8.1.1. Revisar los comentarios o sugerencias de los clientes		R	C
8.1.2. Dar respuesta a los mensajes de los clientes	A	R	R

8.1.3. Revisar los informes de postulación on line, previo a entrega física y digital	I		R
8.1.4. Dar respuesta a dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación.	A		R
8.1.5. Mandar correos de seguimiento, según base de datos de organizaciones.		R	
8.2. Seguimiento			
Actividad	Administrador	Colaborador Administrativo	Colaborador Técnico
8.2.1. Verificar inconvenientes de las empresas para postular un proyecto al RMP	C, I		R
8.2.2. Realizar reunión para analizar inconvenientes presentados por las organizaciones	R	R	R
8.2.3. Dar respuesta a los inconvenientes presentados de acuerdo con el alcance de ES Calidad	R		R
8.2.4. Dar seguimiento en línea a las organizaciones no ganadoras del RMP	I		R

8.2.5. Mantener actualizadas a las organizaciones en temas de calidad		R	
---	--	---	--

5.3.5 Seguimiento y Medición de los Procesos

El enfoque basado en procesos de los pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los mismos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los valores previstos.

No se puede considerar el modelo de gestión basado en procesos si aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas de procesos”, necesita un sistema de medición de sus resultados.

El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber qué se está obteniendo, en que extensión se alcanza los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.



Ilustración 144: Seguimiento y control

En este sentido los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), que es necesario medir para conocer la **capacidad** y la **eficiencia** del mismo, todo ello alineado con misión.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficiencia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos.

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto o servicio.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificado.

5.3.5.1 Indicadores de los Proceso del RMP

Primeramente, los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permiten determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia.

En función de los valores que adopten un indicador y de su evolución a lo largo del tiempo, la organización podrá decidir si actúa o no sobre el proceso, según convenga.

Indicador: Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.

De ahí se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores en cada proceso, ya que luego van a servir para su evaluación y control. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

- Representatividad
- Sensibilidad
- Fiabilidad
- Relatividad en el tiempo

A continuación, se plantea los pasos generales que seguirá el modelo de gestión basado en proceso los cuales permitirán configurar la medición de los procesos a través de indicadores:

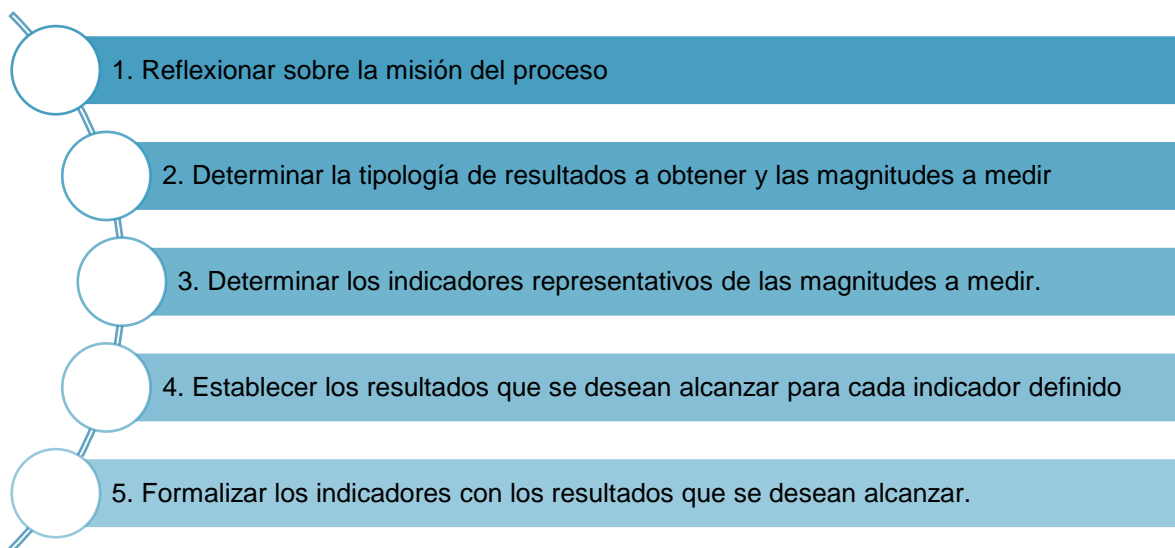
Pasos Generales para el establecimiento de indicadores en un Proceso

Ilustración 145: Pasos generales para el establecimiento de indicadores del proceso
 Fuente: Guía para una gestión basada en proceso. Instituto Andaluz de Tecnología

1) Reflexionar sobre la misión del Proceso.

Es el primer paso para el establecimiento de los indicadores del proceso, en el cual se debe tener claro la misión o el propósito del proceso a medir, es decir lo que el proceso persigue lograr para el funcionamiento correcto de este, para esta parte se muestra dicho análisis en una tabla, donde se muestra el propósito o misión de cada proceso.

2) Determinación de tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir

Como segundo paso es necesario tener claro el tipo de resultado que se obtiene como salida de cada uno de los procesos y de esta forma poder establecer la magnitud a medir.

3) Determinación los indicadores representativos de las magnitudes a medir

Una vez están claros los resultados a medir se determinan y formulan los indicadores a emplear, ciertos indicadores ser verán representados de manera cuantitativa y otros en forma cualitativa según el propósito o misión de cada proceso. A la vez los estarán ubicados en determinadas fichas de indicadores para tener un mayor orden.

4) Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador

Para este paso es importante reflexionar sobre qué resultados se desean alcanzar y planificarlos, apuntando siempre poder tener un mayor control a los procesos del RMP y establecer planes de mejora para lograr siempre la satisfacción de sus clientes.

5) Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar

La formalización de un indicador implica dar un soporte al indicador y los resultados planificados. Para dicha formalización se hace uso de Fichas de indicadores.

5.3.5.2 Sistema de Indicadores de Gestión del RMP

El sistema de indicadores tendrá como principal objetivo proveer información de calidad a la Administración de ES Calidad y a los diferentes procesos, permitirá una mayor eficiencia en la asignación de recursos, permitirá evaluar el desempeño de los procesos dando así una mayor facilidad en la toma de decisiones, a través de la toma de decisión oportuna, se podrá brindar un mayor control de los procesos, y tomar acciones enfocadas a la satisfacción del cliente.

A continuación, se presentan los factores a medir por cada proceso del RMP

Tabla 173. Determinación de indicadores según proceso.
Fuente: elaboración propia

Propósito del proceso del RMP.	Aspectos relevantes Por Medir	Indicador. Por	Tipo de Indicadores
Atraer a las organizaciones a participar en el proceso del RMP.	Convocatoria de organizaciones al RMP.	Organizaciones Invitadas.	Operativos
Realizar la gestión de recepción de los informes de postulación de las organizaciones públicas y privadas que desean postularse.	Recepción de Informes de Postulación.	Informes recibidos.	
Realizar la asignación de los informes de postulación en concurso, a evaluadores,	Evaluación Individual.	Cumplimiento de entrega de informes revisados	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

asegurando que se haga la mejor asignación de informes acorde a las características de cada proyecto, para que la evaluación sea objetiva.			
Determinar en conjunto cuales son los informes de postulación que no pasan a la fase de visita.	Evaluación en Consenso.	Informes que pasan a la etapa de visita.	
Corroborar como el proyecto de mejora ha impactado en la organización para acortar las brechas.	Visita a Organizaciones.	Informes post-visita realizados respecto a número de visitas.	
Gestionar que se realice la deliberación del jurado para determinar cuáles son los proyectos de mejora ganadores de la Mejor Práctica.	Deliberación del jurado.	(solo será necesario un punto de control para saber si se cuenta con lo necesario para realizar reuniones de jurado, estadísticas como proyectos ganadores, cuántos de estos públicas y privadas)	
Gestionar el acto de ceremonia de premiación para reconocer a los equipos ganadores de las Mejores Prácticas.	Premiación.	(solo será necesario un punto de control para saber si se cuenta con lo necesario para realizar la ceremonia de	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		premiación, estadísticas como, preseas preparadas, reservaciones, cumplimiento del presupuesto, etc.)	
Describir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.	Planificación.	Grado de cumplimiento del plan anual del RMP.	Estratégicos
Gestionar la preparación de capacitaciones a los gestores, evaluadores formados y evaluadores en prácticas con el modelo del RMP.	Talleres de introducción.	Grado de cumplimiento de organización de talleres.	De apoyo.
Solventar dudas, sugerencias o comentarios de las organizaciones a cerca del RMP de forma inmediata.	Atención inmediata.	Empresas atendidas de acuerdo con capacidad de ES Calidad.	
Verificar que las empresas estén informadas del RMP y que sigan participando en el proceso en las siguientes ediciones.	Seguimiento.	Inconvenientes para participar en el RMP resueltos.	

INDICADORES OPERATIVOS

Tabla 174. Ficha de indicadores de convocatoria de organizaciones al RMP.
Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Convocatoria de organizaciones al RMP			
Indicador	Cantidad de organizaciones Invitadas.	Código	IO - 01
Objetivo	Medir si los esfuerzos del proceso de convocatoria han tenido éxito y si se muestran reflejados en la cantidad de organizaciones invitadas.		
Definición	Organizaciones incitadas respecto a las organizaciones en la base de Datos de ES Calidad.		
Calculo	$\% \text{ org. invitadas} = \frac{\text{Total de organizaciones invitadas}}{\text{Total organizaciones en base de Datos.}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	En cada edición del RMP se debe invitar a las organizaciones, haciendo cumplir con la fase de convocatoria del RMP		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	Trimestral
Fuentes de Datos.	Cartas de invitación, corros de invitación.	Nivel de aplicación	Operativo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Colaboradora administrativa de ES Calidad
Porcentaje minino deseado	80	Meta deseada	100

Tabla 175. Ficha de indicadores de recepción de informes de postulación.
Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Recepción de Informes de Postulación.			
Indicador	Informes recibidos.	Código	IO - 02
Objetivo	Medir si se reciben tantos informes de postulación como empresas invitadas.		
Definición	Total, informes de postulación respecto al total de empresas invitadas en la etapa de convocatoria.		

Calculo	$\% \text{ infm. recibidos} = \frac{\text{Total de informes recibidos}}{\text{Total organizaciones invitadas.}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	Se debe hacer una comparación de los informes presentados, con el total de empresas invitadas a participar en el RMP.		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	Anual
Fuentes de Datos.	Informes de postulación entregados en ES Calidad	Nivel de aplicación	Operativo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Colaborador Técnico de ES Calidad
Porcentaje minino deseado	50%	Meta deseada	80%

Tabla 176. Ficha de indicadores de evaluación individual.
Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Evaluación Individual.			
Indicador	Cumplimiento de entrega de informes revisados.	Código	IO - 03
Objetivo	Medir que los informes de postulación que sean revisados y entregados en el tiempo estipulado.		
Definición			
Calculo	$\% \text{ infm. revisados} = \frac{\text{Total de informes revisados y entregados}}{\text{Total de informes entregados para evaluación.}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	La información será revisada al finalizar la etapa de evaluación individual para verificar si todos los informes fueron revisados.		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	anual
Fuentes de Datos.	Proceso de evaluación individual.	Nivel de aplicación	Operativo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Coordinadora de ES Calidad.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Porcentaje minino deseado	100%	Meta deseada	100%
----------------------------------	------	---------------------	------

Tabla 177. Ficha de indicadores de evaluación de consenso.
Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Evaluación de Consenso.			
Indicador	Informes que pasan a la etapa de visita.	Código	IO - 04
Objetivo	Determinar cuántos informes pasan a la fase de visita y cuantos no cumplen los requerimientos mínimos para ser visitados.		
Definición	Informes revisados respecto a los informes que pasan a la fase de visita, el complemento serán los que no pasan.		
Calculo	$\% \text{ infm. aprobados} = \frac{\text{Total de informes aprobados}}{\text{Total de informes evaluados.}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	La información será obtenida a través del análisis de informes en la evaluación en consenso.		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	anual
Fuentes de Datos.	Comité técnico asesor, a través del proceso de evaluación en consenso.	Nivel de aplicación	Operativo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Coordinadora de ES Calidad.
Porcentaje minino deseado	60%	Meta deseada	90%

Tabla 178. Ficha de indicadores de visita a organizaciones.
Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Visita a Organizaciones.			
Indicador	Informes post-visita realizados respecto a número de visitas.	Código	IO - 05

Objetivo	Determinar si se realizan los informes post- visita.		
Definición	Total, de informes post- visita realizados respecto a las organizaciones visitadas.		
Calculo	$\% \text{ infm. post_visita} = \frac{\text{Total de informes post_visita}}{\text{Total de empresas visitadas}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	Se deberá hacer una informe post-visita a organizaciones con el fin de que sirva de insumo para determinar a los ganadores.		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	anual
Fuentes de Datos.	Visitas de evaluación.	Nivel de aplicación	Operativo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Colaborador técnico de ES Calidad.
Porcentaje minino deseado	100%	Meta deseada	100%

Tabla 179. Ficha de indicadores de ganadores.

Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Ganadores			
Indicador	Grado de cumplimiento para llevar a cabo la deliberación del jurado.	Código	IO - 06
Objetivo	Determinar el grado de cumplimiento de tiempo estipulado para la deliberación del jurado., con el fin de asegurar el cumplimiento del plan anual operativo del RMP.		
Definición	Tiempo total de realización de deliberación, respecto al tiempo total planificado para realizar la deliberación.		
Calculo	$\text{Efectividad} = \frac{\text{Tiempo total de realización de la deliberación}}{\text{Timepo total planificado para realizar la deliberación}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	Se debe cumplir con el tiempo planificado para la realización de deliberación del jurado, ya que el no hacerlo, podría retrasar el proceso del RMP.		

Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	anual
Fuentes de Datos.	Planificación de reuniones para deliberación	Nivel de aplicación	operativo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Coordinadora de ES Calidad
Porcentaje minino deseado	95%	Meta deseada	100%

Tabla 180. Ficha de indicadores de premiación.

Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Premiación			
Indicador	Grado de cumplimiento para llevar a cabo la ceremonia de premiación.	Código	IO - 07
Objetivo	Determinar el grado de cumplimiento de tiempo estipulado para la ceremonia de premiación, con el fin de asegurar el cumplimiento del plan anual operativo del RMP.		
Definición	Tiempo total de realización de ceremonia de premiación respecto al tiempo total planificado para realizar la ceremonia		
Calculo	$Efectividad = \frac{\text{Tiempo total de realización de premiación}}{\text{Timepo total planificado para realizar premiación}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	Se debe cumplir con el tiempo planificado para la realización de ceremonia de premiación ya que el no hacerlo, podría retrasar el proceso del RMP.		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	anual
Fuentes de Datos.	Planificación de ceremonia de premiación.	Nivel de aplicación	operativo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Colaboradora administrativa de ES Calidad

Porcentaje minino deseado	95%	Meta deseada	100%
----------------------------------	-----	---------------------	------

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Tabla 181. Ficha de indicadores de planificación.

Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Planificación			
Indicador	Grado de cumplimiento del plan anual del RMP. (efectividad)	Código	IE - 01
Objetivo	Controlar que se cumpla, con lo planificado para llevar a cabo el proceso del RMP		
Definición	Medir los objetivos logrados respecto a los objetivos planeados.		
Calculo	$Efectividad = \frac{\text{Total de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos planeados.}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	Los datos serán obtenidos a través de reuniones con los miembros de ES Calidad, al finalizar el proceso del RMP y al comenzar la próxima edición.		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	Anual
Fuentes de Datos.	Minutas de reuniones de cierre y de inicio del proceso del RMP.	Nivel de aplicación	Estratégicos
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Coordinadora de ES Calidad
Porcentaje minino deseado	85%	Meta deseada	95%

INDICADORES DE APOYO

Tabla 182. Ficha de indicadores de talleres de inducción.
Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Talleres de inducción.			
Indicador	Grado de cumplimiento para llevar a cabo los talleres de inducción al RMP.	Código	IA - 01
Objetivo	Determinar el grado de cumplimiento de los talleres de evaluación, con el fin de asegurar el cumplimiento del plan anual operativo del RMP.		
Definición	Tiempo total de realización de talleres respecto al tiempo total planificado para realizar los talleres.		
Calculo	$Efectividad = \frac{\text{Tiempo total de realización de talleres}}{\text{Tiempo total planificado para realizar talleres}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	Se debe cumplir con el tiempo planificado para la realización de talleres ya que el no hacerlo, podría retrasar el proceso del RMP.		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	anual
Fuentes de Datos.	Planificación de talleres, reunión de ES Calidad después de talleres.	Nivel de aplicación	Apoyo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Colaborador técnico de ES Calidad
Porcentaje minino deseado	95%	Meta deseada	100%

Tabla 183. Ficha de indicadores de atención inmediata.
Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Atención inmediata			
Indicador	Empresas atendidas de acuerdo con capacidad y alcance de ES Calidad.	Código	IA - 02

Objetivo	Brindar el mayor porcentaje de atención a organizaciones “públicas y privadas que presenten dudas, comentarios o sugerencias, acerca del RMP.		
Definición	Total, de empresas a las que se les dio respuesta a sus comentarios, dudas o sugerencias, respecto al total de empresas presentaron algún tipo de duda, sugerencia o comentario sobre el RMP.		
Calculo	$\% \text{ empresas atendidas} = \frac{\text{Total de empresas a las que se les dio respuesta}}{\text{Total de empresas que solicitaron atención.}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	La información será obtenida a través del proceso de atención personalizada en línea.		
Unidad de medida	Porcentaje	Periodicidad	Mensual
Fuentes de Datos.	Correos de seguimiento al cliente	Nivel de aplicación	Apoyo
Tipo de Indicador	Proceso	Responsable	Colaboradora administrativa de ES Calidad
Porcentaje minino deseado	70%	Meta deseada	90%

Tabla 184. Ficha de indicadores de seguimiento.
Fuente: elaboración propia

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Seguimiento			
Indicador	Inconvenientes resueltos para participar en el RMP, de acuerdo con capacidad y alcance de ES Calidad.	Código	IA - 03
Objetivo	Resolver el mayor número de inconvenientes que las empresas presentan como limitantes para participar en el RMP, respetando el alcance de ES Calidad.		
Definición	Total, de inconvenientes presentados por las organizaciones respecto al total de inconvenientes a los que ES Calidad puede dar respuesta.		

Calculo	$\% \text{ inconvenientes resueltos} = \frac{\text{Total de inconvenientes solventados}}{\text{Total de inconvenientes presentados.}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	La información será obtenida a través del proceso de seguimiento a proyectos con los inconvenientes para participar en el RMP.		
Unidad de medida	Porcentaje	Periodicidad	Mensual
Fuentes de Datos.	Correos de seguimiento	Nivel de aplicación	Apoyo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Colaborador técnico de ES Calidad
Objetivo mínimo posible.	70%	Meta deseada	90%

5.3.6 Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizado

5.3.6.1 Marco de Control

Los marcos de control miden la tendencia de los indicadores, actualmente en ES Calidad no se encuentran implementados, pero es un punto de inicio para el control de los procesos del RMP. Con base a la tendencia de los indicadores se establecerán futuros estándares.

A manera de ejemplo se muestra el marco de control que deberá medir a cada indicador. Aunque en la realidad los números pueden variar de acuerdo con las metas establecidas por la coordinadora de ES Calidad y su equipo de apoyo.

Previo a mostrar la tabla de control, se define el código de colores para determinar el cumplimiento de las metas propuestas.

Tabla 185. Código de colores para determinar cumplimiento de metas.

Fuente: elaboración propia

Status	Código
Aceptable	
Regular	
Crítico	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 186. Marco de control de los indicadores propuestos.

Fuente: Elaboración propia

Proceso	Actividad	INDICADOR	Anterior	Actual	Variación	Tendencia	Meta	Status	Gráfico
1.1. Convocatoria de organizaciones al RMP.	1.1.10. Enviar cartas de invitación a organizaciones publicas	Cantidad de organizaciones Invitadas.	85	87	2%	↑	200	●	
	1.1.11. Invitar formalmente a organizaciones privadas								
1.2. Recepción de Informes de Postulación.	1.2.1. Recibir informe de postulación (físico y digital)	Informes recibidos.	15	20	25%	↑	100	●	
2.1. Evaluación Individual.	2.1.7. Recibir informes de postulación revisados, reporte de resultados y comentarios	Cumplimiento de entrega de informes revisados.	15	15	0%	⇒	100	●	
2.2. Evaluación en Consenso.	2.2.10. Revisar y evaluar plan de visitas e informe técnico para definir si las organizaciones propuestas merecen ser visitadas	Informes que pasan a la etapa de visita.	8	10	20%	↑	60	●	
3.1. Visita a Organizaciones.	3.1.6. Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación)	Informes post-visita realizados respecto a número de visitas.	10	20	50%	↑	60	●	
4.1. Deliberación del jurado.	4.1.3. Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores..	Grado de cumplimiento para llevar a cabo la deliberación del jurado.	120	120	0%	⇒	120	●	
5.1. Premiación.	5.1.4. Gestionar ceremonia de Premiación	Grado de cumplimiento para llevar a cabo la sereminia de premiación	180	180	0%	⇒	180	●	

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

6.1. Planificación.	6.1.3. Analizar los resultados obtenidos de la edición anterior.	Grado de cumplimiento del plan anual del RMP. (efectividad)	20	25	20%	↑	25	●	
7.1. Talleres de introducción.	7.1.2. Desarrollar ponencia para gestores	Grado de cumplimiento para llevar a cabo los talleres de inducción al RMP.	240	240	0	⇒	240	●	
	7.1.5. Desarrollar ponencia para evaluadores formados								
	7.1.10. Desarrollo de Talleres para Evaluadores en Prácticas, para el RMP								
8.1. Atención inmediata.	8.1.2 Dar respuesta a los mensajes de los clientes	Empresas atendidas de acuerdo a capacidad y alcance de ES Calidad.	25	25	0	⇒	150	●	
	8.1.4 Dar respuesta a dudas respecto a los lineamientos de preparación del informe de postulación								
	8.1.5 Mandar correos de seguimiento, según base de datos de organizaciones								
8.2. Seguimiento.	8.2.3 Dar respuesta a los inconvenientes presentados de acuerdo al alcance de ES Calidad	Inconvenientes resueltos para participar en el RMP, de acuerdo a capacidad y alcance de ES Calidad.	10	20	0.5	↑	50	●	
	8.2.4 Dar seguimiento en línea a las organizaciones no ganadoras del RMP								
	8.2.5 Mantener actualizadas a las organizaciones en temas de calidad								

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Para poder determinar el grafico de la tendencia de los indicadores, se siguen el siguiente formato.

Tabla 187. Determinación de tendencia de indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

INDICADOR	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TENDENCIA
Cantidad de organizaciones Invitadas.	20.00000%	20.00000%	20.00000%	30.00000%	30.00000%	40.00000%	50.00000%	75.00000%	90.00000%	100.00000%	
Informes recibidos.	5.00000%	5.00000%	5.00000%	8.00000%	7.00000%	10.00000%	20.00000%	40.00000%	50.00%	60.00%	
Cumplimiento de entrega de informes revisados.	90.00000%	92.00000%	99.99957%	90.00000%	96.00000%	90.00000%	95.00000%	100.00000%	100.00000%	100.00000%	
Informes que pasan a la etapa de visita.	10.00000%	10.00000%	12.00000%	8.00000%	9.00000%	12.00000%	20.00000%	50.00000%	70.00%	80.00%	
Informes post-visita realizados respecto a número de visitas.	90.00000%	80.00000%	8.00000%	7.00000%	50.00000%	80.00000%	90.00000%	100.00000%	100.00000%	100.00000%	
Grado de cumplimiento para llevar a cabo la deliberación del jurado.	80.00000%	85.00000%	90.00000%	70.00000%	85.00000%	90.00000%	95.00000%	100.00000%	100.00%	100.00%	
Grado de cumplimiento para llevar a cabo la sereminia de premiación	80.00000%	85.00000%	90.00000%	80.00000%	85.00000%	90.00000%	95.00000%	100.00000%	100.00%	100.00%	
Grado de cumplimiento del plan anual del RMP. (efectividad)	80.00000%	85.00000%	90.00000%	70.00000%	85.00000%	90.00000%	95.00000%	100.00000%	100.00%	100.00%	
Grado de cumplimiento para llevar a cabo los talleres de inducción al RMP.	80.00000%	85.00000%	90.00000%	50.00000%	85.00000%	90.00000%	95.00000%	100.00000%	100.00%	100.00%	
Empresas atendidas de acuerdo a capacidad y alcance de ES Calidad.	10.00000%	10.00000%	12.00000%	15.00000%	20.00000%	20.00000%	25.00000%	40.00000%	60.00%	80.00%	
Inconvenientes resueltos para participar en el RMP, de acuerdo a capacidad y alcance de ES Calidad.	5.00000%	6.00000%	8.00000%	10.00000%	12.00000%	15.00000%	15.00000%	30.00000%	50.00%	90.00%	

5.3.7 Resultados de la propuesta del Modelo de Gestión basado los procesos del RMP

Conociendo de antemano, las partes que conformaran el Modelo de Gestión basada en el proceso del RMP, partiremos de eso para para visualizar el impacto que tendrá el Modelo de Gestión basada en procesos y de esta manera visualizar una comparación entre la situación actual vs. la situación mejorada.

A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 188. Resultados de la propuesta del Modelo de Gestión basado los procesos del RMP.
Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTOS CONSIDERADOS EN EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS	DETALLE DE LA SITUACION ACTUAL	OBSERVACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL (Lo que se tiene actualmente)	DETALLE SITUACION PROPUESTA (Ya una vez efectuada la Mejora)	OBSERVACION PARA LA SITUACION PROPUESTA (Resultado del diseño del Modelo de Gestión por procesos)
Filosofía Institucional	Misión, Visión y Valores	No se tenía conocimiento si la Misión y la Visión cumplían con todas las características requeridas para la Oficina.	Se realizó análisis de Misión, Visión y Valores para constatar que cumplen con todas las características necesarias.	Tanto la misión y la visión cumplen con todas las características que deben de tener.
Procesos documentados	0 procesos	ES Calidad no cuenta con procesos documentados	11 procesos documentados	Se documentó un total de 11 procesos con 92 actividades en total

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Procesos Nuevos	0 procesos		3 procesos nuevos	Se crearon 3 procesos nuevos, 2 de apoyo (Atención al cliente y Talleres de Introducción) y un estratégico (Planeación)
Actividades que generan valor al cliente	15 de 38 actividades actualmente realizadas es decir un 39% del total de actividades.	Se desconocía las actividades que generaban valor por lo que se hizo un análisis de valor agregado de las actividades actuales teniendo los datos mencionados en la columna anterior.	55 de 92 actividades según la solución propuesta, es decir un 60% del total de actividades según la propuesta del Modelo de gestión basado en procesos.	Al mejorar el proceso se incluyeron actividades que lograran satisfacer los requerimientos de los clientes obtenidos en la investigación de diagnóstico y se logró incrementar el porcentaje de las actividades que generan valor al cliente.
Actividades que generan valor a la institución	18 de 38 actividades actualmente realizadas, es decir un 47% del total de actividades.		31 de 92 actividades según la propuesta de solución, es decir un 34% del total de actividades según propuesta del Modelo.	
Modelado de procesos	0 procesos modelados	ES Calidad no tiene procesos levantados en diagramas de flujos y	11 diagramas de Flujo levantados y elaboración del Mapa	Se documentaron 11 diagramas de flujo de los procesos de los 11 procesos

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

		especificados en un mapa de proceso.	de Procesos de la Oficina	documentados. De igual manera se levantó el mapa de proceso de la Oficina.
Sistema de Indicadores	--	Inexistencia de medidas de control y seguimiento a los procesos	11 indicadores establecidos	Se creó un sistema de indicadores para efecto de seguimiento y medición de los procesos mejorados y los nuevos establecidos con un total de 11 indicadores mostrados en sus respectivas fichas.
Marco de Control	--	Ningún Marco de Control establecido	Propuesta de Marco de Control	Se muestra la propuesta de implementar un Marco de control como parte de la mejora continua, se estable un código de colores para determinar el cumplimiento de las metas propuestas.

Por lo tanto, a través de este análisis comparativo, se observa a simple vista todas las mejoras realizadas mostrando datos cuantitativos que fundamenta los elementos que forman parte de la propuesta del Modelo del Sistema de Gestión basado en proceso para la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.

5.4 Estrategia π (Pi) Diseño del Programa de Formación de Multiplicadores del RMP.

Es importante destacar que ES Calidad tiene como deber la promoción de una cultura de mejora y que, por ello, uno de sus ejes estratégicos contempla la Formación y Fortalecimiento a gestores de organizaciones públicas y privadas en los dos galardones que administra. Partiendo de ese punto la oficina para lograr este cometido realiza las siguientes actividades:

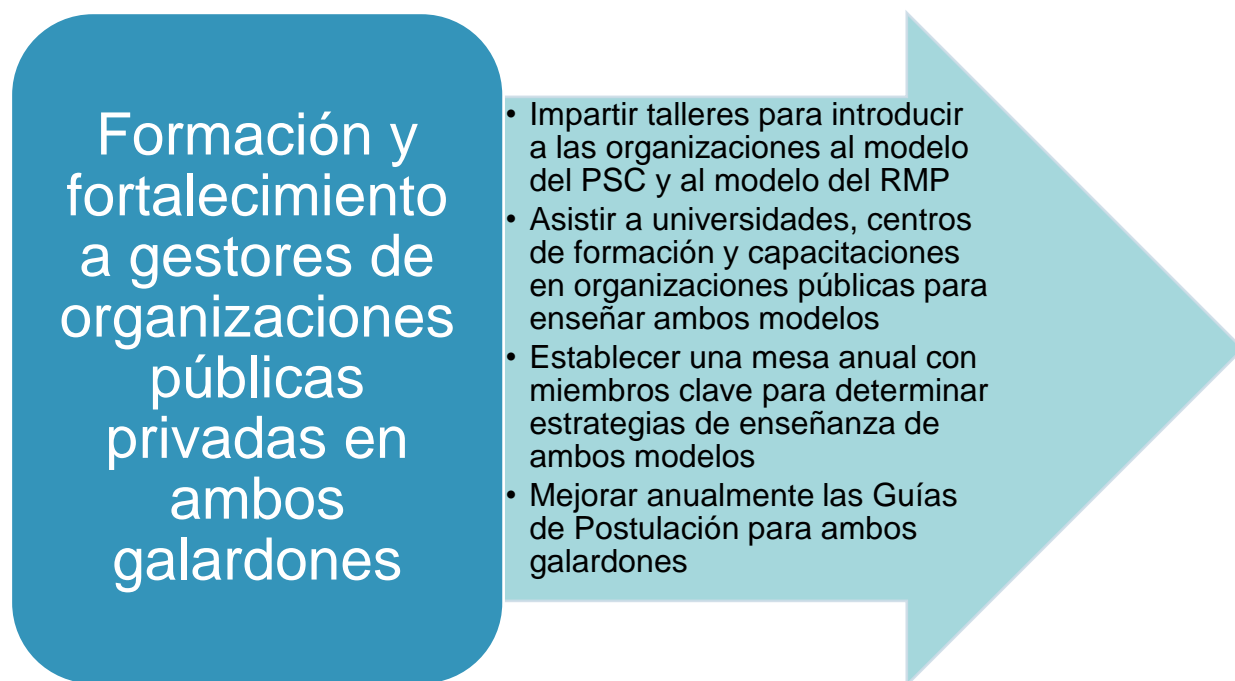


Ilustración 146: Línea de acción de ES Calidad

Como puede observarse, este eje estratégico posee una buena cobertura sobre las principales áreas para enseñar a las organizaciones sobre el modelo del PSC y del RMP. La interrogante que surge naturalmente es **¿por qué estas actividades no son suficientes para que las organizaciones sean capaces de participar?** Evidentemente, la respuesta a esta pregunta constituye el desarrollo de la solución para este frente del problema.

En la etapa de diagnóstico, se determinó que existe una mayoría de organizaciones que tienen la intención de participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas; al profundizar en este análisis se descubrió que uno de los obstáculos que impedían a las organizaciones

en postularse en el galardón son atribuibles a debilidades o factores internos en las mismas, se resumen estos como sigue:

- 1. Más de la mitad de las organizaciones no disponen de un presupuesto para postularse en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas**
- 2. Alrededor del 41% tienen poca experiencia para desarrollar Mejores Prácticas**
- 3. El 34% de las organizaciones desconoce cómo realizar una autoevaluación**
- 4. Cerca del 31% no tienen un equipo dedicado para desarrollar iniciativas de mejora. En caso de tener equipos de mejora, estos son inestables debido a la alta rotación de miembros.**

Como puede observarse, la mayor parte de puntos se resume en factores relacionado a lo financiero, una pobre gestión del conocimiento y del desarrollo de capacidades y finalmente por una falta de liderazgo y compromiso en equipos para impulsar iniciativas de mejora.

Como es bien sabido en otros países también se realizan premiaciones bajo los modelos de excelencia a nivel nacional, regional o internacional. Por tanto, se realizará una investigación sobre cómo otras organizaciones homólogas a ES Calidad enfrentan los problemas mencionados en el párrafo anterior. Para ello se utilizará la técnica del Benchmarking de manera que se realice una búsqueda sistemática, precisa y orientada a la información que se desea conocer, ésta técnica se desarrolla en el siguiente apartado.

5.4.1 Benchmarking Analysis

El Centro Americano de Calidad y Productividad APQC por sus siglas en inglés, define a esta técnica como el proceso de ser lo suficientemente humilde para reconocer que siempre existe alguien que es mejor en algo por lo que conviene tratar y aprender sobre cómo igualarse e incluso sobrepasar a esa entidad.

En el Modelo de Excelencia de la EFQM¹⁸ se define al benchmarking como “Una comparación sistemática de los enfoques con otras organizaciones pertinentes en la que se obtiene información que ayudará a la organización a tomar medidas para mejorar su desempeño”. (European Foundation for Quality Management, 2015).

Existen varios tipos de Benchmarking, siendo las siguientes ocho las más conocidas:

¹⁸ Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management)

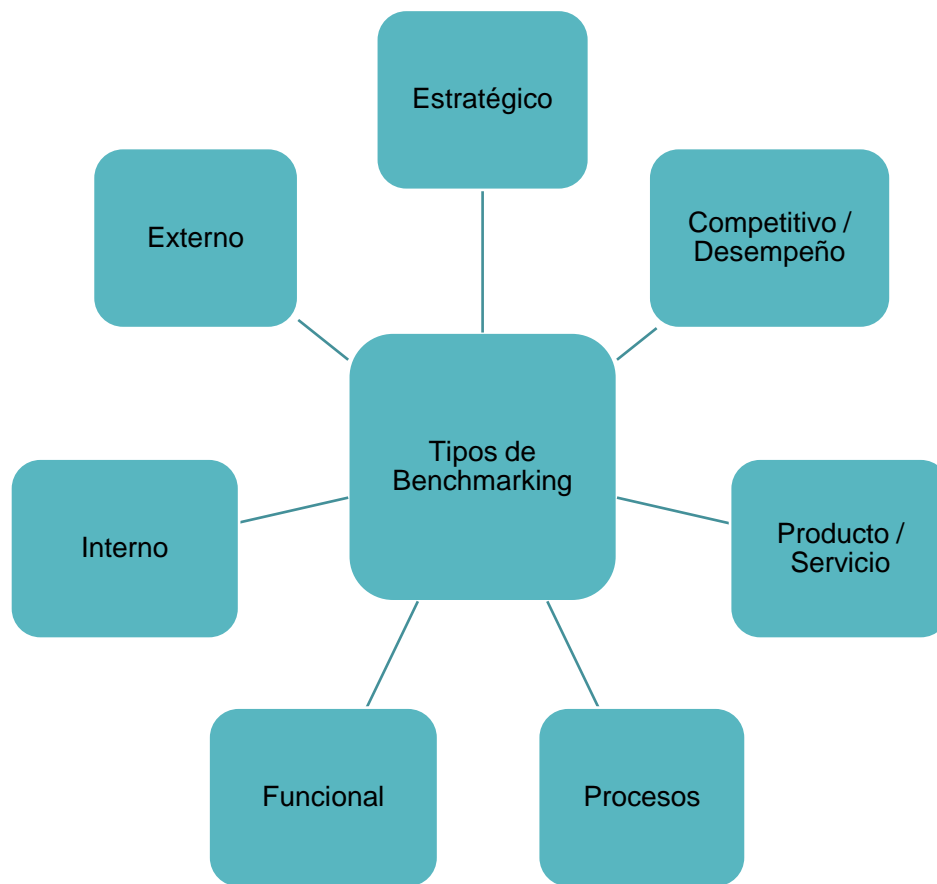


Ilustración 147: Tipos de Benchmarking más comúnmente usados

La siguiente tabla sintetiza las diferentes clasificaciones en términos de “A qué aplicar Benchmarking” o “A quiénes aplicar Benchmarking” aunque siempre habrá elementos compartidos entre una o más de estas clasificaciones:

Tabla 189 Aplicación de Benchmarking

A qué aplicar Benchmarking	A quién aplicar Benchmarking
Producto: Al proceso de diseñar nuevos productos o mejoras a los actuales que puede incluir ingeniería inversa.	Interno: A procesos y operaciones entre diferentes áreas dentro de la misma organización Externo: A atributos de productos o servicios de los competidores
Proceso: Para identificar y observar las Buenas Prácticas de otros en sus procesos clave de negocio	Externo-Genérico: A procesos o funciones del negocio que son muy similares sin importar la industria

Función: Para la comparación de funciones similares dentro del mismo marco, sector o con otros líderes de una industria	Externo-Best in Class: En el mismo sector industrial, comparaciones específicas del mejor rival para un producto o función
Estratégico: Para aprender como otros compiten o mantienen su competitividad en el sector industrial en el que se desenvuelven	Externo-Modelo Mundial: Sin importar la industria o sector, al que es reconocido como el mejor por definición mundial.

En el presente trabajo se seguirán los siguientes pasos para la realización del Benchmarking:

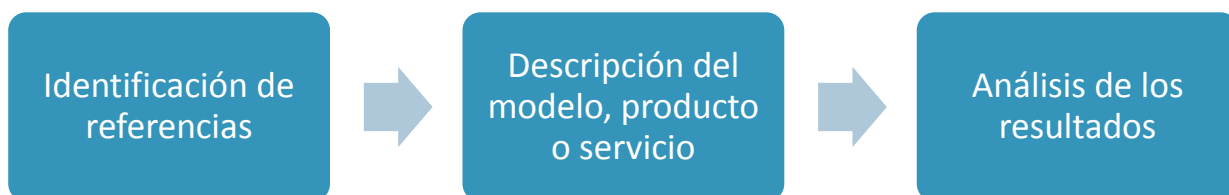


Ilustración 148: Pasos a seguir para realizar Benchmarking

5.4.1.1 Identificación de las Referencias.

En la identificación de las referencias se describe aquello que será sujeto al análisis comparativo de forma que se tenga claridad de lo que se requiere analizar. Para este trabajo se requiere determinar lo siguiente:

Tabla 190: Planificación del Benchmarking Analysis

Ítem	Descripción
Objetivo	Determinar una nueva solución para facilitar la participación de las organizaciones al RMP mediante la búsqueda de alternativas basadas en las acciones de otras entidades similares.
Tipo de Análisis	Cualitativo-Descriptivo
Target de comparación	Modelos, Servicios, Procesos o Estrategias
Organizaciones de referencia	Premio Nacional a la Calidad Brasil Modelo CAF de Autoevaluación

Conforme a la tabla anterior se hará una investigación para detallar cómo cada organización logra que las organizaciones participen en los Premios de Calidad que promueven y también sobre la metodología CAF (Marco Común de Autoevaluación).

5.4.2 Descripción del Modelo de la Fundación Nacional de Calidad de Brasil

En Brasil, la *Fundação Nacional da Qualidade*, FNQ por sus siglas en portugués es la entidad encargada de difundir los Fundamentos de Excelencia en la Gestión con el fin de aumentar la competitividad de las organizaciones en Brasil, bajo los cuáles se basa el Premio Nacional a la Calidad de ese país.

Actualmente, en cerca de 100 países existen más de 75 premios relativos a la calidad y competitividad que se entregan a las empresas privadas e instituciones públicas. En Brasil y Latinoamérica, el PNQ es la principal referencia en este tema. La FNQ al igual que ES Calidad reconocen a las empresas líderes en Calidad, Productividad, Competitividad y Gestión por lo que se considera como un buen parámetro para el análisis comparativo.

Los servicios que ofrece la FNQ a sus clientes cubren una amplia gama de necesidades, siendo agrupados en:

1. **Servicios de capacitación:** Como cursos y talleres acerca del modelo y otros temas relacionados
2. **Software para el diagnóstico y Autoevaluación:** Esta herramienta informática se ofrece gratuitamente a las organizaciones que lo soliciten a la FNQ.
3. **Seminarios nacionales e internacionales:** Conferencistas explican las tendencias mundiales de las grandes industrias, procesos novedosos y tecnologías nuevas, así como temas básicos relacionados a la Calidad y Excelencia en la Gestión.
4. **Eventos Semanales Gratuitos**
5. **Publicaciones especializadas para la evaluación e implementación del Modelo de Excelencia en la Gestión**
6. **Programas de benchmarking a las empresas vencedoras del Premio Nacional da Qualidade PNQ.**
7. **Videotecas de conferencias de grandes líderes empresariales.**

Conforme al objetivo del análisis se profundizará en el tema de servicios de capacitación. Debido a que el software es exclusivo para personas inscritas en la base de datos de la FNQ, queda fuera del alcance del análisis.

5.4.2.1 Cursos de Capacitación de la FNQ.

Los cursos se imparten a los participantes acerca de los principales temas de gestión organizacional de vanguardia, utilizando como base los preceptos del Modelo de Excelencia en el Gestión el cuál es reconocido nacional e internacionalmente por su cobertura en temas de procesos de gestión y obtención de resultados muy valorados por las organizaciones que lo utilizan. Existen diversas modalidades de capacitación:



Ilustración 149: Modalidades de capacitación a organizaciones de la FNQ en el MEG

5.4.2.2 Programa De Autoevaluación Asistida de la FNQ

Es un programa que capacita a las organizaciones a que realicen un diagnóstico de su gestión, centrándose en los resultados tomando como referencia los lineamientos que establece el Modelo de Excelencia en la Gestión de la FNQ. Éste programa está fuertemente basado en un modelo de gestión que sirve a las organizaciones a mejorar sus resultados, sus procesos gerenciales, aumentar su efectividad y productividad a través de la aplicación de un diagnóstico profundo de su gestión.

El programa también desarrolla competencias en los participantes para formar líderes multiplicadores de las organizaciones para mejorar la relación colaborativa de manera que muchos puedan participar y actuar bajo un mismo enfoque de aumentar el valor en lo que se hace día con día. El programa es conducido por profesionales especializados en la aplicación de los conceptos del modelo de excelencia MEG de la FNQ, los cuales orientan en todo el desarrollo del curso a las organizaciones para que reflexionen sobre sus acciones y se autoevalúen de forma precisa.

Objetivo del programa

- Formar a un equipo para que realice un diagnóstico de su gestión en la organización donde laboran que difunda y enseñe a demás miembros de su organización el modelo de la FNQ como guía para desarrollar Mejores Prácticas.

Está compuesto por cinco etapas con una duración aproximada de tres a cuatro meses. Al final del proceso la organización recibe un informe de Autoevaluación construido y convenido por el equipo participante, con los puntos fuertes y oportunidades de mejora.

Cinco razones para participar en el programa de autoevaluación.

1. Capacitar a líderes de las organizaciones participantes que tengan la función de multiplicadores, difundiendo y promocionando el modelo para la mejora continua.
2. Se le orientará a la organización participante a realizar un diagnóstico asistido de la gestión de la organización donde labora de modo que conozca los puntos fuertes y áreas de mejora en la misma.

3. Le permitirá iniciar en el desarrollo de una gestión basada en la Excelencia la cual contribuye al cumplimiento de las exigencias de la Carta Iberoamericana en la Gestión Pública.
4. Al finalizar el curso, algunas organizaciones podrán aplicar a un subsidio para el desarrollo de uno de los proyectos de mejora que han identificado.
5. Obtendrán un análisis comparativo de su desempeño frente a organizaciones consideradas como líderes en el entorno o sector de su organización.

¿Cuáles son los beneficios?

- Diagnóstico asistido de la madurez de su organización
- Informe de autoevaluación con fortalezas y oportunidades identificadas
- Capacitación/ Entrenamiento del equipo participante para realizar autoevaluaciones a partir del modelo MEG con la capacidad de empoderar a más personas y difundir el modelo en sus organizaciones.
- Facilita la toma de decisiones y emprendedurismo de mejora en la organización

5.4.3 Descripción del Modelo de Marco Común de Evaluación.

Por sus siglas en inglés el CAF es un modelo organizativo destinado a obtener un rápido diagnóstico organizativo para, a partir de éste, elaborar un plan de acción con el objetivo de lograr organizaciones públicas excelentes. Este modelo fue el resultado de la cooperación entre los ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea. En la Primera Conferencia Europea de Calidad para las Administraciones Públicas, celebrada en Lisboa en mayo de 2000, se presentó una versión piloto del CAF cuya experiencia en su implantación y uso ha servido de base a la versión actual.

El CAF está especialmente diseñado para el sector público ya que contempla aspectos como el liderazgo político y los ciudadanos. Se diseñó para que las organizaciones públicas de Europa comenzasen a utilizar técnicas de Gestión de Calidad para mejorar su rendimiento. El CAF proporciona un modelo sencillo y fácil de usar, apropiado para que las organizaciones del sector público lleven a cabo una autoevaluación.

El CAF tiene cuatro propósitos principales:

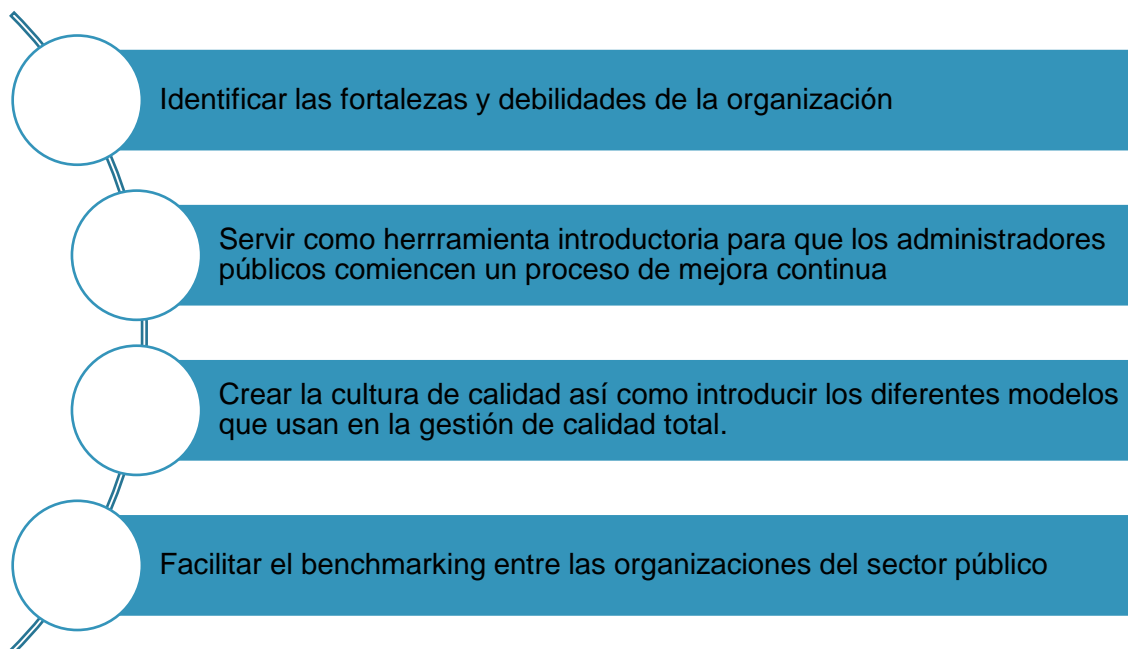


Ilustración 150: Propósitos principales del CAF

La versatilidad del modelo permita que se puede usar en muchos ámbitos de trabajo, de manera que también puede aplicarse a organizaciones no gubernamentales y empresas privadas por lo que puede ser adaptado para que sea funcional para ambos sectores. El modelo también considera el tamaño de la organización a evaluarse, en algunos casos, especialmente en organizaciones muy grandes, se pueden llevar a cabo autoevaluaciones en partes de la organización como por ejemplo en áreas, departamentos, unidades, entre otros.

5.4.3.1 Estructura del Modelo

La estructura del CAF está inspirada en el modelo de EFQM de Excelencia. Ésta estructura tiene nueve casillas que identifican los principales aspectos a considerar en el análisis de la organización. Cada una de estas cajas contiene una lista de criterios. Cada criterio identifica los principales aspectos de una organización que deben ser examinados cuando se realiza una evaluación. La siguiente imagen ilustra cómo los principios integran el modelo de evaluación:

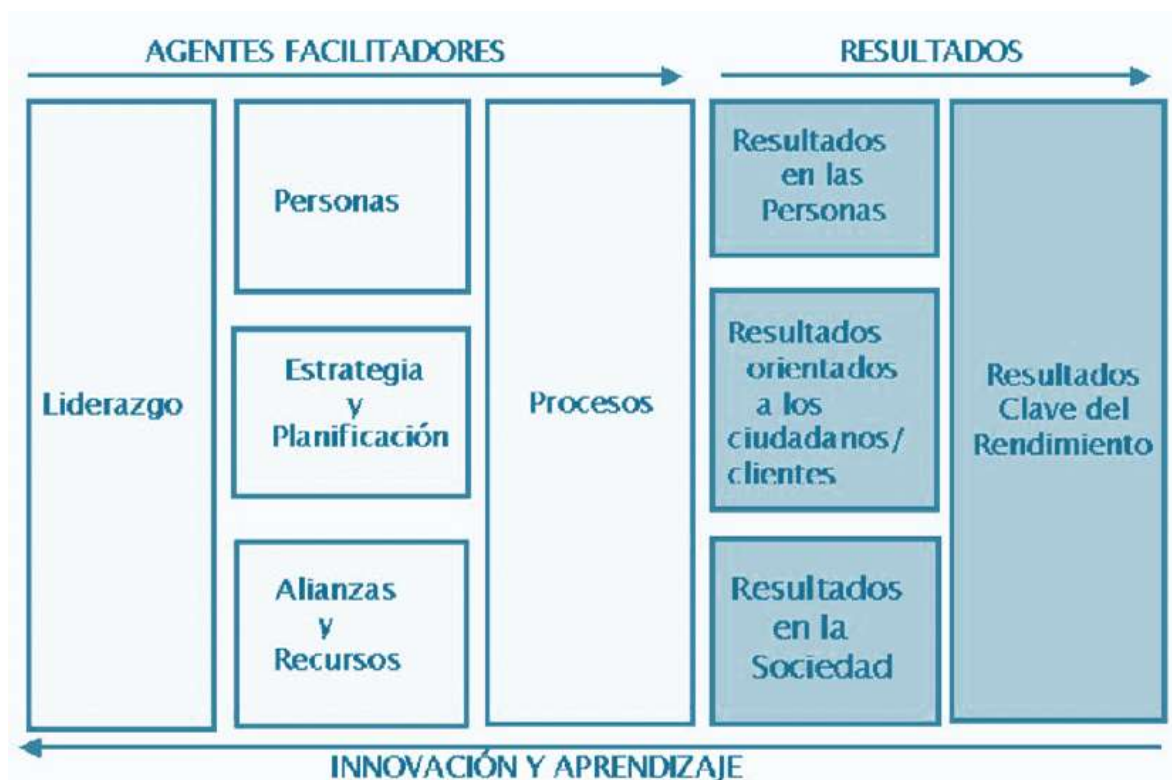


Ilustración 151: Modelo de Evaluación CAF

La estructura de 9 cajas identifica los principales aspectos que deben ser considerados en el análisis de cualquier organización. Los criterios 1 a 5 se refieren a las prácticas de gestión de una organización: los llamados Agentes **Facilitadores**. Estos determinan lo que hace una organización y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados. En los criterios 6 a 9, los resultados alcanzados en las áreas de los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad, la responsabilidad social y las claves del rendimiento se miden por indicadores de percepción y de desempeño. Cada criterio se desglosa en una serie de sus criterios. Los 28 sus criterios identifican los principales aspectos que deben ser considerados cuando se evalúa una organización. Estos sus criterios están ilustrados con ejemplos que explican su contenido con más detalle y sugieren posibles áreas a abordar para estudiar cómo la organización alcanza los requisitos expresados en el su criterio. Estos ejemplos están basados en una gran cantidad de buenas prácticas llevadas a cabo por toda Europa. No todos ellos son relevantes para todas las organizaciones, pero muchos pueden ser considerados como puntos de atención durante la autoevaluación. La integración de las conclusiones de la evaluación de los agentes facilitadores y de los

criterios de resultados en las prácticas de gestión constituye la innovación continua y el ciclo de aprendizaje que acompaña a las organizaciones en su camino hacia la excelencia.

5.4.3.2 Proceso de Mejora para Organizaciones con base al Modelo

La siguiente ilustración explica los pasos que implica implementar el modelo CAF como herramienta de auto evaluación en la organización que desea implementarlo de manera que se le facilite a la organización el uso eficiente y efectivo del modelo.



Ilustración 152: Pasos para implementar el Modelo de Evaluación CAF

5.4.3.3 Principios del Modelo

El Modelo de Evaluación CAF se guía por ocho principios básicos de la Excelencia, estos principios están integrados en la estructura del modelo que junto con la mejora continua de los nueve criterios aportará gradualmente a la organización un mayor nivel de madurez organizacional. Los ocho principios se describen como sigue:

Primer Principio: Orientación a los resultados

La organización debe orientarse a hacia los resultados. Los resultados son alcanzados satisfaciendo a todos los grupos de interés de la organización (autoridades,

ciudadanos/clientes, socios/ colaboradores y personas trabajadoras de la organización), respetando los objetivos fijados.

Segundo Principio: Orientación al ciudadano/cliente

La organización se centra en las necesidades de ambos, no solo de los actuales sino también de los potenciales. Involucra a clientes y ciudadanos en el desarrollo de productos y servicios y en la mejora de su desempeño.

Tercer Principio: Liderazgo y coherencia en los objetivos

Este principio aúna el liderazgo con capacidad de visión y que sirve de inspiración a los demás, con la constancia en los objetivos en un entorno cambiante. Los líderes establecen una misión clara, junto con una visión y unos valores, crean y mantienen un ambiente interno dentro del cual las personas pueden involucrarse plenamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuarto Principio: Gestión por procesos y hechos

Este principio guía a las organizaciones hacia la perspectiva de que un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas están gestionados como un proceso y que las decisiones eficaces están basadas en el análisis de los datos y de la información.

Quinto Principio: Desarrollo e implicación de las personas

A todos los niveles, las personas son la esencia de una organización y su plena involucración permite que sus habilidades sean utilizadas para el beneficio de la organización. La contribución de los empleados debería ser maximizada a través de su propio desarrollo y participación y mediante la creación de un entorno de trabajo que comparte valores y cultura de confianza, abertura, empoderamiento y reconocimiento.

Sexto Principio: Aprendizaje continuo, innovación y mejora

La Calidad Total consiste en desafiar el statu quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para generar innovación y oportunidades de mejora. La mejora continua debería por lo tanto ser un objetivo permanente de la organización.

Séptimo Principio: Desarrollo de alianzas

Las organizaciones necesitan de otras para alcanzar sus metas y deberían por lo tanto desarrollar y mantener alianzas con valor añadido. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación de mutuo beneficio aumenta las posibilidades de crear valor para ambas partes.

Octavo Principio: Responsabilidad Social

Las organizaciones deben asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica e intentar alcanzar las mayores expectativas y exigencias de la comunidad local y global.

A continuación, con base al análisis anterior, se presenta una Guía para realizar el proceso de Autoevaluación para las organizaciones.

5.4.4 Guía de Autoevaluación

A continuación, se presenta una Guía a las organizaciones que brinda un marco de trabajo o de referencia para implementar e incorporar la Autoevaluación en sus procesos organizacionales. De esta manera, las organizaciones podrán detectar oportunidades de mejora en sus servicios y procesos que pueden servir como principal insumo para el desarrollo de proyectos de mejora.

Introducción

Guía para la Autoevaluación
de la madurez organizacional

La Oficina Administradora del Premio ES Calidad en conjunto con la Universidad de El Salvador presenta la siguiente Guía para la Autoevaluación de la Madurez de la Gestión Organizacional basada en los criterios del Modelo para la Excelencia en la Gestión.

Los criterios que conforman esta guía son genéricos y se aplican a cualquier organización, pública o privada, pequeña o grande, con o sin fines de lucro, que desea transformar su modelo de gestión bajo el Modelo para la Excelencia en la Gestión. Es importante destacar que los criterios definen lo **qué** una organización debe evaluar más no **cómo** debe de hacerlo. Además, el diagnóstico no garantiza la mejora de la organización, sino más bien proporciona el punto de inicio para ese proceso



Pregunta Clave

¿Cuál es la finalidad de la guía de autoevaluación?

La presente guía contiene una metodología de evaluación del ambiente interno, en cuanto a la manera en la que las organizaciones gestionan sus actividades y procesos con base a los criterios en el Modelo de Excelencia en la Gestión permitiendo la detección de aquellas áreas para la mejora así como de las fortalezas que tienen el potencial de convertirse en una ventaja competitiva las cuales servirán de base para la elaboración de los objetivos estratégicos, de modo que se obtenga una visión global y sistémica del modus operandi proporcionando una retroalimentación sobre la eficacia de las prácticas que se realizan y convirtiéndose en un importante instrumento para el aprendizaje organizacional.

La autoevaluación tiene el propósito de contribuir con el diagnóstico de la aplicación del Modelo para la Excelencia en la Gestión con la finalidad de que las organizaciones ideen y desarrollen Mejores Prácticas.



Pregunta Clave

¿Qué es la Auto-evaluación?

Una autoevaluación tiene por principio realizar un análisis regular, sistemática e integralmente de los procesos gerenciales y de los resultados de una organización, utilizando como base los Criterios de Excelencia en los que se basan tanto el Premio Salvadoreño a la Calidad como el Modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y oportunidades de mejora y generar acciones planificadas para mejorar las oportunidades de mejora y, si es posible, incrementar sus puntos fuertes, monitoreando la implementación de las acciones que tienen el potencial de convertirse en una Mejor Práctica.

En resumen, una autoevaluación:

- Potencializa el sistema de gestión, por medio de los puntos fuertes y oportunidades de mejora identificados.
- Promueve la visualización e integración del sistema de gestión.
- Proporciona un enfoque basado en resultados, al momento de evaluar los resultados del desempeño mediante indicadores clave.
- Genera referencias que permiten evaluar la eficacia con la que se está adoptando el Modelo para la Excelencia en la Gestión.

Premisas para la Auto-evaluación

Guía para la Autoevaluación de la madurez organizacional

Con base al análisis de organizaciones ganadoras del Premio Salvadoreño a la Calidad o del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, se corrobora que el proceso de auto-evaluación constituye una parte importante del sistema de aprendizaje organizacional junto con otras herramientas y metodologías de gestión.

Cuando una organización adopta sistemáticamente éste proceso, está fortalecimiento el proceso de mejora continua de sus procesos de gestión. El producto resultante de la autoevaluación es un excelente instrumento para analizar el ambiente interno de la organización, sirviendo como entrada para la formulación de estrategias. Las oportunidades de mejora identificadas como fundamentales para el negocio deben ser consideradas en el proceso de planificación estratégica de la organización. Sin embargo, no siempre las oportunidades de mejora deben de ser cubiertas por estrategias, conforme a su relevancia y pertinencia pueden ser abordadas a través de proyectos de mejora o Mejores Prácticas en el corto, mediano o largo plazo.

Muchas veces los recursos disponibles para mejorar o para potencializar los puntos fuertes identificados no son suficientes. En estas situaciones, debe considerarse el punto de equilibrio entre las necesidades y las posibilidades; es decir, delimitar el alcance del proyecto de mejora puede ser un primer paso para la organización en su camino hacia la Excelencia en la Gestión.



Preguntas clave

¿Es la Auto-evaluación obligatoria?

¿Está la Alta dirección convencida de los beneficios?

El éxito de una auto-evaluación de la organización tiene como principal premisa la participación de la Dirección y su liderazgo en este proceso. Esta suposición difiere entre organizaciones que ya practican este proceso a las que no en que las que en las organizaciones que sí lo practican, en que la Alta Dirección está convencida totalmente de los beneficios obtenidos por su aplicación por lo que intervienen activamente en el proceso

porque han experimentado que el camino hacia la Excelencia en la Gestión es un proceso fundamental para ser altamente competitivo y sostenible en el tiempo.

Algunos aspectos que considerar para incluir a la Dirección en el proceso de Auto-evaluación son:

- En relación con los accionistas o representantes: La realización del proceso debe contribuir con su gobernabilidad corporativa para facilitar la interacción entre áreas, departamentos, unidades, etc.
- En relación con las estrategias de la organización: La realización del proceso se convierte en una estrategia competitiva de diferenciación.
- En relación con los beneficios esperados: La realización del proceso está dirigida a la excelencia operacional
- En relación con el aprendizaje organizacional: la realización del proceso busca desarrollar el liderazgo y a la organización como un todo.

Dependiendo del nivel de madurez organizacional, es necesaria la realización de ciertas actividades previamente a la puesta en práctica de la auto-evaluación en la organización:

- Definición del objetivo esperado de la adopción del proceso.
- Identificación y comparación con otras alternativas
- Presentación de casos de éxito de otras organizaciones en la aplicación del proceso
- Participación en eventos relacionados (por ejemplo, Experiencias Ganadoras de ES Calidad) de representantes que puedan tomar decisiones o ser parte clave en la implementación del proceso.
- Presentación de testimonios de miembros clave de otras organizaciones de su experiencia en la implementación del proceso con éxito comprobado.
- Identificación de posibles patrocinadores en la implementación del proceso, de preferencia, miembros de la Alta Dirección de la organización.

Proceso de Auto-evaluación

Guía para la Autoevaluación de la madurez organizacional

Una vez que la Alta Dirección está convencida de los beneficios de practicar la Auto-evaluación e incluso está dispuesta a participar activamente en el proceso, la organización se encuentra lista para llevar a cabo el proceso de auto-evaluación.



Pregunta clave

¿Cómo debe ser llevada a cabo la Auto-evaluación?

El proceso de Auto-evaluación está compuesto de ocho etapas:

1. Movilización
2. Planificación
3. Capacitación
4. Ejecución de la auto-evaluación
5. Análisis de resultados de la auto-evaluación
6. Definición de los proyectos de mejora
7. Implementación de los proyectos de mejora
8. Seguimiento de proyectos de mejora

Éste proceso está representado en la siguiente figura, y puede ser aplicado por organizaciones de cualquier tamaño; públicas o privadas; en un área, departamento o unidad de negocio, etc.

5.4.4.5 Etapas del Proceso de Auto-evaluación

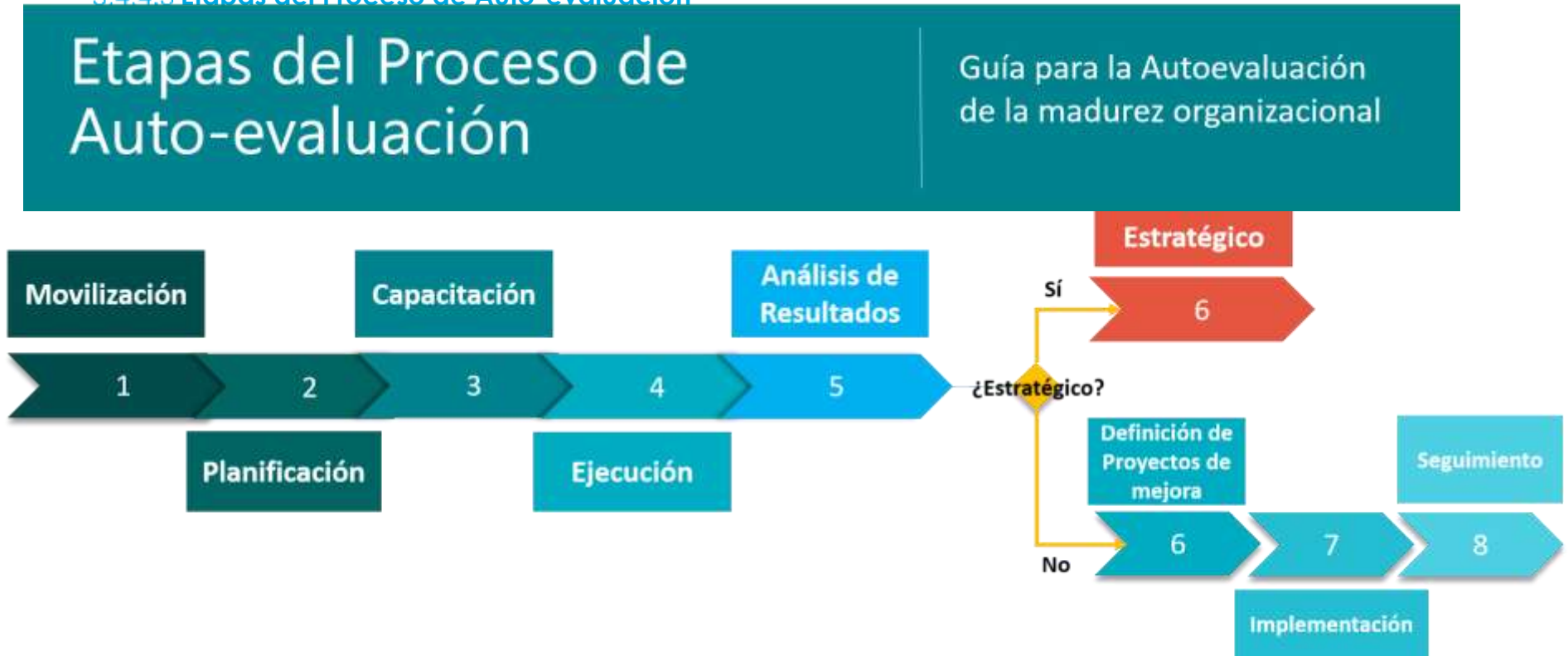


Ilustración 153. Proceso de Auto-evaluación

Fuente: Adaptado del Modelo de Autoevaluación de la Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Es importante destacar que el inicio de una etapa no depende necesariamente de la conclusión de una etapa anterior. Cada etapa podría ser realizada simultáneamente, dependiendo del estado de la gestión de la organización y de la velocidad que se le pretende dar a la realización del proceso.

Etapa 1 Movilización

Guía para la Autoevaluación
de la madurez organizacional



La primera etapa del proceso de Auto-evaluación contempla las siguientes actividades:

- Designar al patrocinador o representante de la Alta Dirección.
- Identificar el equipo responsable de coordinar el proceso.
- Definir responsabilidades de los miembros del equipo responsable de coordinar el proceso
- Promover el entendimiento y alineación de los conceptos fundamentales en el equipo responsable de coordinar el proceso.

La movilización comprende la necesidad de sensibilizar a toda la organización, el beneficio esperado como resultado de poner en marcha el proceso de auto-evaluación. Las acciones para la movilización son establecidas de acuerdo con el nivel de madurez que la organización posee respecto al Modelo de Excelencia en la Gestión. Es decir, si en la organización se establece que el proceso es de carácter obligatorio las acciones serán tratadas como parte de las responsabilidades de trabajo de los colaboradores involucrados. Caso contrario, puede usarse técnicas motivacionales para incluir a las personas en el proceso como, por ejemplo, incentivarlas a participar bajo el enfoque de pensamiento de **ganar-ganar**, promover incentivos internos en la organización, entre otros.



Preguntas clave

- ¿Quiénes son los movilizadores?
- ¿Cuáles son sus funciones?

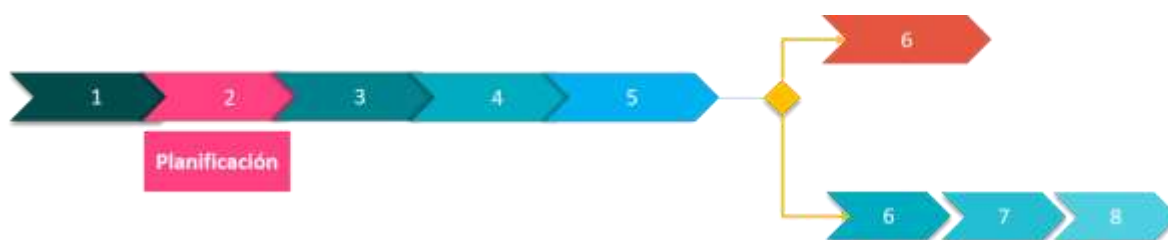
En esta etapa, es necesario que se defina un equipo que coordine el proceso de Auto-evaluación y que éste sea investido con la suficiente autoridad suficiente por la Alta Dirección para coordinarlo, pues el equipo velará por la consecución del objetivo y de la planificación del proceso con el fin de que los resultados esperados sean alcanzados.

El equipo de movilizadores (preferiblemente multidisciplinario) consiste en un conjunto de personas que son designadas para coordinar el proceso de auto-evaluación en la organización con la capacidad de liderar y motivar a los diferentes grupos de trabajo que han de formarse en el desarrollo del proceso. Las funciones esenciales de un movilizador son las siguientes:

- Liderar y coordinar los equipos de trabajo del área, unidad, departamento, unidad de negocio, entre otros, que actualmente representa.
- Desarrollar capacidades en las personas para lograr la consecución de objetivos y metas en el corto y mediano plazo necesarios para el éxito del proceso.
- Informar periódica y regularmente a la Alta Dirección sobre el progreso o avances logrados conforme en el desarrollo del proceso.
- Escalar a Alta Dirección aquellas decisiones que trascienden la autoridad del equipo y que puede afectar la consecución de los objetivos del proceso.
- Velar por el adecuado cumplimiento e implementación de cambios o actividades necesarias en el desarrollo del proceso de Autoevaluación.
- Divulgar y sensibilizar con el apoyo de los colaboradores respectivos, las acciones a realizarse próximamente, así como los resultados importantes logrados.

Etapa 2 Planificación

Guía para la Autoevaluación
de la madurez organizacional



La segunda etapa del proceso de Autoevaluación contempla las siguientes actividades:

- Definir el objetivo, alcance y resultados deseados
- Designar a los evaluadores y el líder responsable de su coordinación.
- Elegir cuáles son los criterios que se usarán para la auto-evaluación, es decir los factores críticos de éxito para la organización
- Determinar las técnicas requeridas en el proceso de auto-evaluación y las personas con más experticia en el tema.
- Definir los eventos para la comunicación, monitoreo y seguimiento.
- Determinar y programar cursos y capacitaciones
- Definir el plan de trabajo, en el que todas las macro actividades y los recursos (humanos, financieros, entre otros) son programadas en el tiempo.

La etapa de planificación consiste en definir los diversos factores relacionados con el alcance del proceso de autoevaluación, a manera de proyectar lo que se necesita para la buena ejecución del proceso. Esta etapa conlleva el mayor número de actividades a ser realizadas, por lo que su éxito está fuertemente relacionado con el éxito de todo el proceso.



Preguntas claves

¿Qué se espera conseguir con la Auto-evaluación?
¿Cuál debe ser el alcance?

La definición del objetivo, del alcance y de los beneficios o resultados esperados, permite establecer las fronteras que delimitaran la aplicación del proceso de Auto-evaluación en términos de tiempo, dinero y personas necesarias.

El objetivo está relacionado con la meta que se pretende alcanzar, la cual puede estar ligada a un resultado cuantitativo o cualitativo. El alcance es la definición de lo que se pretende abarcar con la realización del proceso de auto-evaluación, generalmente está definido por Alta Dirección en términos de costo-beneficio.

Sin embargo, el alcance debe enfocarse en **logros que pueden alcanzarse aprovechando al máximo de los recursos de los que se disponen**. Por ejemplo, el desempeño de una organización pequeña depende en gran medida del trabajo de sus pocos colaboradores, por lo que resulta irreal designar a la mayoría de ellos al proceso de auto-evaluación. Entonces, lo recomendable es que se programen talleres de auto-evaluación recurrentes, en los que se detecten oportunidades de mejora con ganancias rápidas sin perder de vista el objetivo.



Pregunta clave

¿Quiénes deben ser elegidos como evaluadores?

Los evaluadores son los responsables de verificar en qué grado, la organización se adhiere a los Criterios de Excelencia. Como se mencionó anteriormente, dependiendo del tamaño y características de la organización, el equipo de evaluadores puede ser conformado por las mismas personas de coordinar la ejecución del proceso. Sin embargo, pueden seleccionarse de acuerdo con los siguientes:

A. Evaluadores Internos

La participación de un evaluador interno es la opción escogida por muchas organizaciones cuando tienen un nivel de sistematización del proceso en su gestión. Consiste en desarrollar personas, que emplean sus conocimientos y experticia como referencia para determinar objetiva y honestamente, cómo su área contribuye al Modelo de Gestión basado en la Excelencia. La principal ventaja de esta opción es el aprovechamiento del recurso de la organización, en cambio su mayor desventaja es que la efectividad del recurso depende del talento y compromiso del colaborador elegido.

B. Evaluadores Independientes

La inclusión de un evaluador externo o independiente en el proceso favorece que se identifique adecuadamente los puntos fuertes y, principalmente, las oportunidades de mejora. Debe seleccionarse a un especialista en conceptos relacionados en conocimientos de Administración de la Calidad Total y preferiblemente, que conozca los fundamentos del Modelo de Gestión basado en la Excelencia. La principal ventaja de esta opción es la visión externa e imparcial de un especialista a problemas que se vuelven “invisibles” para los colaboradores y Alto Mando de la organización.



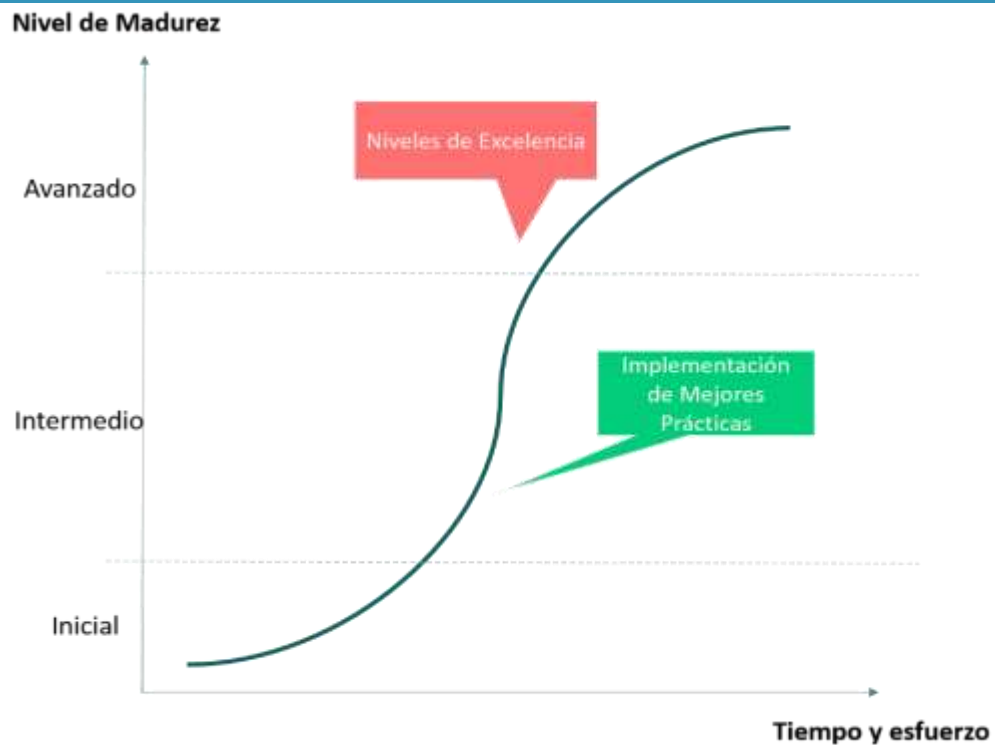
Pregunta clave

¿Cuáles criterios se pueden utilizar?

La definición de los criterios de evaluación servirá para determinar y evaluar el grado de madurez de gestión en la que se encuentra actualmente la organización. Para esta guía se utilizarán como base Los Criterios de Excelencia definidos por ES Calidad para la elaboración de los instrumentos y técnicas en la evaluación de modo que se conozca en qué grado la organización se adhiere al Modelo.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la madurez de la organización conforme al esfuerzo y tiempo invertidos con el fin de mejorar la adherencia al Modelo de Gestión basado en la Excelencia:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS



Como puede observarse, el camino hacia la Excelencia conlleva de mucho esfuerzo y dedicación que no puede ser alcanzada en cuestión de meses, y el proceso de auto-evaluación, aunque se vuelve fundamental, representa una pequeña parte del camino.

El modelo para una Gestión de Excelencia está basado en parámetros reconocidos a nivel internacional, que evalúa siete criterios como se muestran:



MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

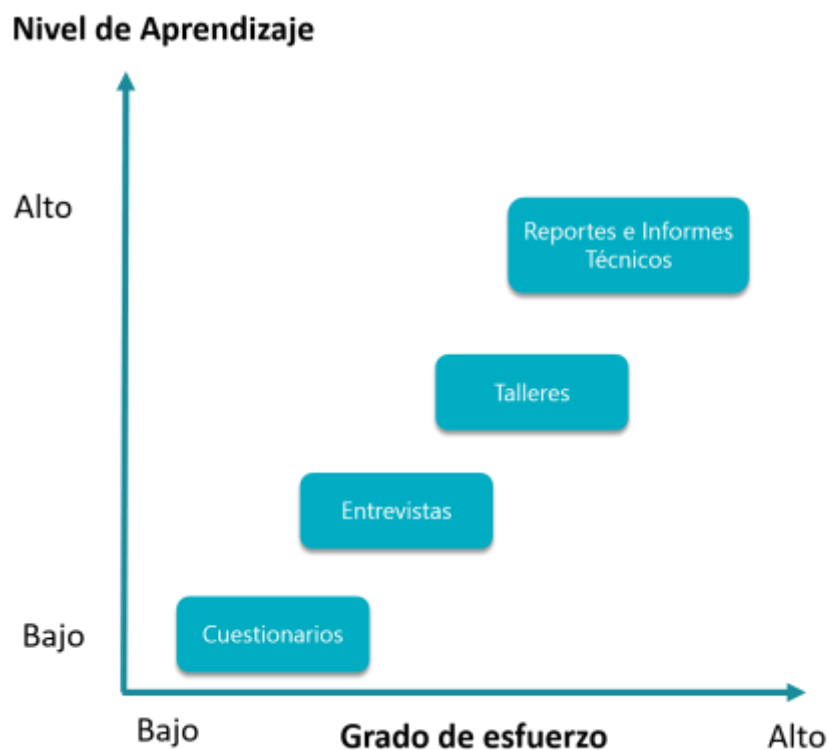
Criterio	Descripción
Liderazgo	Este criterio abarca procesos gerenciales relacionados a la cultura organizacional, el desarrollo de la gestión y gobierno, liderazgo y al análisis del desempeño de la organización
Planeamiento estratégico	Este criterio abarca procesos gerenciales relacionados a la formulación e implementación de estrategias en la organización
Orientación al ciudadano/cliente	Este criterio abarca procesos gerenciales relacionados al análisis y desarrollo de mercados así como la relación de la organización con sus clientes
Orientación hacia el personal	Este criterio abarca procesos gerenciales relacionados a los sistemas de trabajo, capacitaciones y desarrollo de colaboradores así como la satisfacción y mejora en su calidad de vida
Gestión de Procesos	Este criterio abarca procesos gerenciales relacionados a los procesos clave o de la cadena de valor, procesos estratégicos y procesos de apoyo de la organización
Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	Este criterio abarca procesos gerenciales relacionados a los sistemas de información gerencial de la organización y de sus métodos de aprendizaje organizacional.
Resultados	Este criterio aborda la presentación de los resultados estratégicos y operacionales relevantes para la organización en forma de indicadores que permitan evaluar y mejorar los resultados, cumplimiento y competitividad de la organización.



Pregunta clave

¿Cuáles son las técnicas que existen para la Auto-evaluación?

Se disponen de varias técnicas para aplicar el proceso de auto-evaluación. En función de los beneficios que se expone en la introducción de esta guía, se sugiere la utilización de una de las cuatro técnicas presentadas a continuación:



La figura muestra una secuencia lógica y gradual para la aplicación de técnicas, las cuales pueden ser complementarias entre sí, a medida que la organización vaya desarrollando su sistema de gestión. Si la organización ha logrado realizar un reporte o informe técnico, es posible que se considere participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas o el Premio Salvadoreño a la Calidad.

A. Cuestionarios

La evaluación realizada por medio de cuestionarios es la que exige menos recursos y la que podría ser concluida en el menor tiempo. El cuestionario es un instrumento que permita el trabajo individual para la autoevaluación, pues se conoce la opinión y percepción de cada individuo acerca de la gestión de la organización.

La estructura del cuestionario puede variar conforme al criterio de la organización, pudiendo contener simplemente preguntas dicotómicas el uso de escalas o de puntuaciones, preguntas abiertas o incluso a través de medios electrónicos u otros medios más sofisticados. La versatilidad de esta técnica hace posible que sea utilizada en conjunto con otras, por ejemplo, con entrevistas o talleres de trabajo.

Ventajas

- Segmenta la evaluación conforme a la necesidad de información determinada
- Puede ser personalizado a las necesidades de la organización
- Es rápido de aplicar y muy versátil

Desventajas

- Depende del conocimiento y experticia de quiénes diseñan el cuestionario
- No identifica puntos fuertes u oportunidades de mejora
- Requiere de trabajo adicional en la consolidación y evaluación de las respuestas obtenidas
- Puede conllevar a un análisis subjetivo de evaluación

B. Entrevistas

La técnica de la entrevista en el ámbito del proceso de autoevaluación consiste en realizar varios eventos con personas de la organización las cuales han sido previamente identificadas por su grado de conocimiento o papel que juegan dentro de la organización

Esta técnica permite al evaluador, preguntar al encuestado su percepción acerca de un tema en específico con información de primera mano, con el objetivo de conocer de primera mano las evidencias que pueden identificar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora. A diferencia del cuestionario, una entrevista permite al evaluador comprender el

punto de vista del entrevistado e interrogarlo en aquellos detalles en los cuales el evaluador requiera profundizar.

Ventajas

- Permite identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora
- Permite profundizar y esclarecer conceptos con el entrevistado
- Puede utilizarse un cuestionario personalizado para investigar sobre un punto en específico
- El evaluador puede integrar su pensamiento y criterio con base a las respuestas de todos los entrevistados.

Desventajas

- A veces resulta muy difícil programar las entrevistas o coincidir horarios
- Trabajo adicional requerido para consolidar las respuestas obtenidas

C. Talleres

Los talleres o workshops consisten en una reunión única o periódica en la que un conjunto de personas discute y deciden acerca de un tema en común, contribuyendo a proporcionar evidencias de cómo sus prácticas de gestión aportan al desarrollo de la organización o también para establecer un consenso con los otros integrantes del taller.

Esta práctica permite a la organización involucrar, en el equipo de auto-evaluación, personas de diversas áreas que proporcionan información rica en contenido que facilitan sustancialmente la detección de las oportunidades de mejora y de los puntos fuertes de la gestión en la organización. Los talleres, requieren de varias personas reunidas en un mismo espacio de tiempo, el cuál suele ser muy limitado, para tratar diversos temas que difícilmente pueden ser tratados en una sola sesión.

Una buena práctica es que se programe más de una sesión en diferentes días de trabajo; en una primera sesión lo recomendable es que los miembros conozcan las funciones y roles de los otros, así como su interrelación.

Ventajas

- Profundización y esclarecimiento de temas en conjunto con los participantes
- Facilita la identificación de puntos fuertes y oportunidades de mejora

- La dinámica proporciona información rica y acertada desde varios puntos de vista
- Pueden tomarse decisiones en consenso con todos los participantes

Desventajas

- Se requiere de una considerable cantidad de horas hombre para un mismo momento
- Dificultad para programar las sesiones debido a la disponibilidad de horarios de los participantes.

D. Elaboración de Reportes e Informes Técnicos

Ésta técnica es por mucho la que mejor información proporciona en cuanto a las demás técnicas de autoevaluación pues contribuye al aprendizaje organizacional, aunque requiere de mayor esfuerzo y tiempo para su realización. Muchas organizaciones con grandes avances en la adopción del Modelo de Gestión de Excelencia utilizan fundamentalmente ésta técnica y la incorporan dentro de su sistema de aprendizaje organizacional.

Tanto la **Guía de postulación al Premio Salvadoreño a la Calidad** como la **Guía de postulación al Reconocimiento a las Mejores Prácticas**, proporcionan directrices claras como modelo para elaborar este tipo de informes. Sin embargo, la organización también puede hacer su propio tipo de informes conforme a sus necesidades.



Pregunta clave

¿Es necesario capacitar a las personas sobre la Auto-evaluación?

Dependiendo del estado de la organización, puede ser conveniente considerarse la planificación de eventos de capacitación a las personas que participarán en el proceso de autoevaluación. Ejemplos de algunos cursos que puedan requerirse impartir pueden ser:

- Formación de evaluadores
- Presentación de los criterios de evaluación a los participantes en el proceso
- Cursos y talleres con especialistas en gestión de proyectos y gestión de cambios

- Cursos ofrecidos por ES Calidad, INSAFORP, MINED, etc.
- Otros cursos conforme a la necesidad de la organización.

Etapa 3 Capacitación

Guía para la Autoevaluación de la madurez organizacional



La tercera etapa del proceso de auto-evaluación contempla las siguientes actividades:

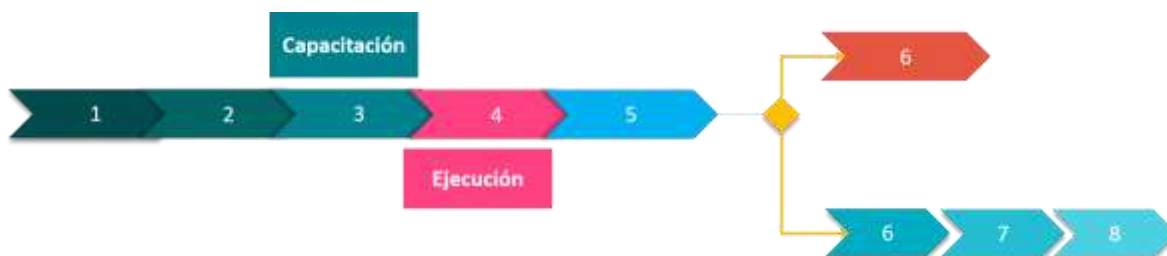
- Capacitar evaluadores
- Capacitar a las personas evaluadas
- Capacitaciones requeridas y definidas en la etapa de planificación

Esta etapa tiene como principal objetivo formar a las personas que participarán en el proceso de auto-evaluación, incluyendo a los que será evaluados, los criterios de evaluación a utilizarse, criterios y factores para la puntuación, entre otros. La capacitación debe proporcionar una nivelación de las personas sobre temas y conceptos clave que permitan alinear al máximo la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejora bajo un enfoque objetivo y acertado.

Es conveniente aclarar que el objeto de esta guía no es explicar estos conceptos, sino más bien evidenciar la importancia de que esta etapa sea considerada y discutida con los participantes del proceso, como anteriormente se ha citado en la introducción.

Etapa 4 Ejecución

Guía para la Autoevaluación
de la madurez organizacional



En esta etapa se consideran las siguientes actividades:

- Obtener la información por medio de las técnicas de auto-evaluación
- Validar la información, incluyendo la consulta de los documentos, base de datos, etc.
- Evaluar la información obtenida

La ejecución de la autoevaluación en la organización puede hacerse utilizando cualquiera de las técnicas sugeridas en la etapa de planificación de esta guía. Es importante destacar que la utilización cada una de esas técnicas puede ser realizada simultáneamente, complementándose con la consulta de documentos o de bases de datos de la organización.

Esta etapa puede ser muy variable conforme a lo que se ha establecido en la planificación del proceso, sin embargo, las actividades básicas siempre son las mismas las cuales se presentan en la siguiente tabla:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Técnica	Obtención	Validación	Evaluación
Cuestionario	El evaluador enviará el documento para que sea completado estableciendo un límite de tiempo para hacerlo	La función de validar la información es responsabilidad del evaluador, quien determinará la pertinencia y calidad de las respuestas obtenidas	El evaluador calificará conforme a los criterios de evaluación y a su experticia, el grado en el que cada criterio está siendo cumplido en la organización
Entrevistas	El evaluador debe de planificar una agenda de entrevistas con suficiente anticipación para comunicar a los entrevistados. Mediante un cuestionario debe conseguir la información requerida en el desarrollo de la entrevista acordar con el entrevistado los puntos fuertes y las oportunidades de mejora	La validación de la información ocurre en el momento en el que se obtiene, pues el entrevistador puede profundizar en un punto en específico. Puede que se requieran de entrevistas adicionales	Así como en la técnica del cuestionario, la puntuación establecida por el evaluador está en función a las respuestas obtenidas y la percepción acerca del tema.
Talleres	El evaluador debe de planificar las reuniones a realizarse proporcionando una agenda de temas a tratarse en cada reunión y sirviendo como moderador con el objetivo de conseguir la información que se requiere conforme a los objetivos del proceso de autoevaluación. La función del evaluador es coordinar y controlar principalmente	La validación de la información depende de cuánto se extienda el taller, pues la mayoría de veces la información es corroborada y verificada en el momento o en sesiones posteriores. Caso contrario, la validación será realizada por el evaluador.	La puntuación puede ser establecida en consenso con las personas que asistan a los talleres conforme a los criterios que el equipo evaluador ha presentado con anterioridad a los participantes para garantizar una mejor certeza y objetividad
Reportes e Informes Técnicos	El patrocinador en conjunto con el equipo responsable, redactan un informe técnico en el que se destaca bajo una metodología específica los puntos fuertes y oportunidades de mejora de la organización bajo un formato establecido (Guías de ES Calidad)	La validación del informe es efectuada por un evaluador que analizará los datos descritos en el informe y corroborará por medio de auditorías o investigaciones adicionales la veracidad de los datos	La puntuación es establecida por evaluadores que en concordancia con las respuestas obtenidas pueden ser realizadas por medio de cálculos estandarizados o puntuaciones consensuadas

Etapa 5 Análisis de Resultados

Guía para la Autoevaluación
de la madurez organizacional

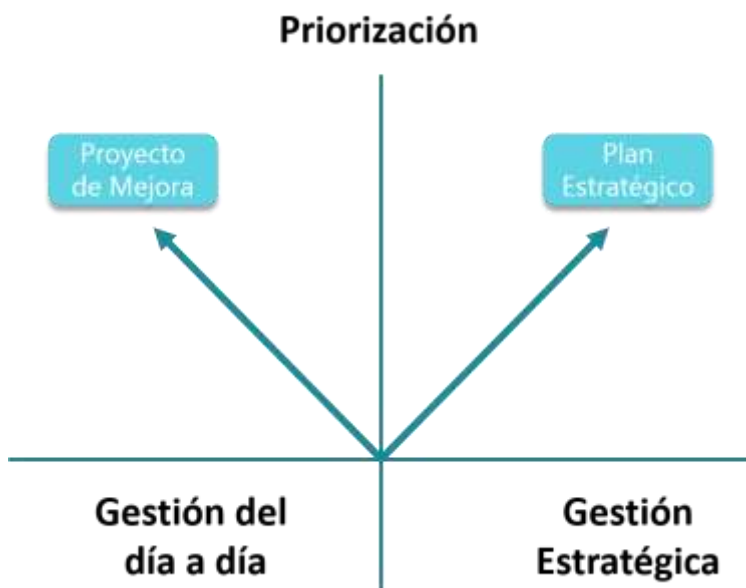


En esta etapa se contemplan las siguientes actividades:

- Consolidar la información resultado de la autoevaluación y agruparlas por afinidad
- Definir las prioridades considerando los impactos al negocio versus los recursos necesarios
- Definir la estrategia a seguir: Proyecto de Mejora o Plan Estratégico

Al finalizar la autoevaluación, la organización dispone de información que le permite conocer las oportunidades de mejora y de los puntos fuertes en su gestión. Estas oportunidades pueden significar la realización de acciones estratégicas que deben ser analizadas por la Alta Dirección como también la generación de soluciones rápidas y sencillas de aplicación

No siempre es posible implementar acciones para todas las oportunidades identificadas, pues esto está en función de la economía de recursos de la organización, de su bajo impacto en la mejora de organización o simplemente no son relevantes en el momento y circunstancias en las que se encuentra la organización. Por tanto, la priorización de las oportunidades identificadas y su alineación con los objetivos de la organización son fundamentales para el éxito del resultado de la autoevaluación. El siguiente gráfico explica la disyuntiva de priorización de oportunidades identificadas:



Cuando las oportunidades de mejora concuerdan con algún objetivo estratégico de la organización y está fuertemente relacionada con su Misión y Visión, es conveniente que se trate como un Plan Estratégico (o en su defecto como un Plan Anual Operativo o Programa) que debe ser analizado con las técnicas respectivas como análisis FODA, el diamante de Porter, análisis PEST, Cuadro de Mando Integral, entre otros.

En cambio, si las oportunidades no tienen el suficiente peso para ser estrategias organizacionales, pero conviene que sean tratadas como proyectos para reducción de brechas o fortalecimiento de la gestión, es recomendable que se traten como Proyectos de Mejora, los cuales tienen un alcance más reducido que un Plan Estratégico, aunque no dejan de ser importantes para la organización. Los proyectos de mejora se basan en la identificación de un estado inicial que necesita ser mejorado a través de una implementación de cambios o mejoras en la organización

Etapa 6 Definición de proyectos de mejora

Guía para la Autoevaluación
de la madurez organizacional



La sexta etapa del proceso de autoevaluación contempla las siguientes actividades:

- Evaluar las oportunidades de mejora para priorizar aquellas que pueden ser tratadas como Proyectos de Mejora
- Definir y detallar las acciones para los proyectos de mejora
- Definir los indicadores que servirán como parámetro de comparación del estado previo y posterior al proyecto de mejora
- Comunicar a las partes involucradas

Esta etapa es la más crucial del proceso de autoevaluación, no es una buena práctica sólo **conocer** qué se puede mejorar, sino qué se puede **hacer** para mejorar. Por tanto, la ejecución de esta etapa genera los resultados esperados o la finalidad última de la realización de la autoevaluación en la organización.

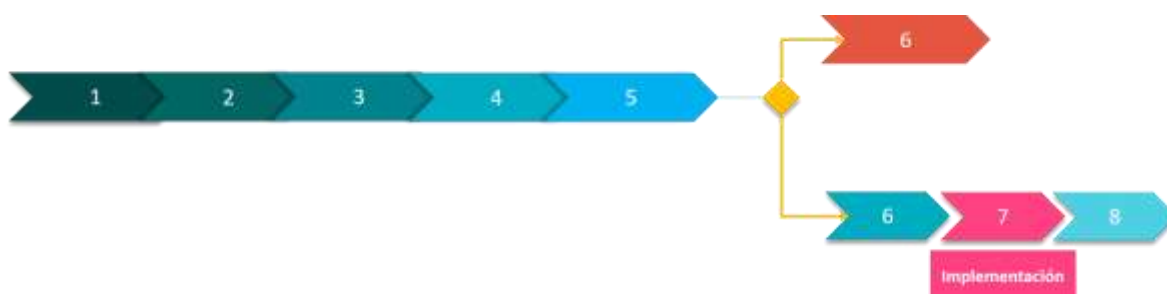
El establecimiento de proyectos de mejora debe ser coordinado por el patrocinador del proceso ya que él es el principal responsable de otorgar la viabilidad o facilitar la ejecución de las acciones necesarias. El equipo de evaluación debe en cambio está encargado de idear las acciones que se requieren realizarse con base a las oportunidades de mejora, para ello pueden ser de utilidad las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el estado actual y cuál es el estado deseado?
- ¿Qué acciones deben realizarse para mejorar?
- ¿Por qué debe ser realizado el Proyecto de Mejora?
- ¿Cómo debe ser realizado el Proyecto de Mejora?
- ¿Quiénes deben realizar las acciones de mejora?
- ¿A dónde deben ser realizadas las acciones de mejora?
- ¿Cuándo debe de hacerse el Proyecto de mejora?
- ¿Cuánto costará, qué recursos se necesitan para realizar el Proyecto de Mejora?
- ¿Cómo medir lo que se desea mejorar?

El equipo puede valerse de técnicas o herramientas de mejora como: Lluvia de ideas, Diagramas de Causa y Efecto, Análisis de Pareto, Design Thinking, Ciclo de Mejora Continua, entre otros para responder a las preguntas anteriores

Etapa 7 Implementación

Guía para la Autoevaluación
de la madurez organizacional



La séptima etapa del proceso de Autoevaluación contempla las siguientes actividades:

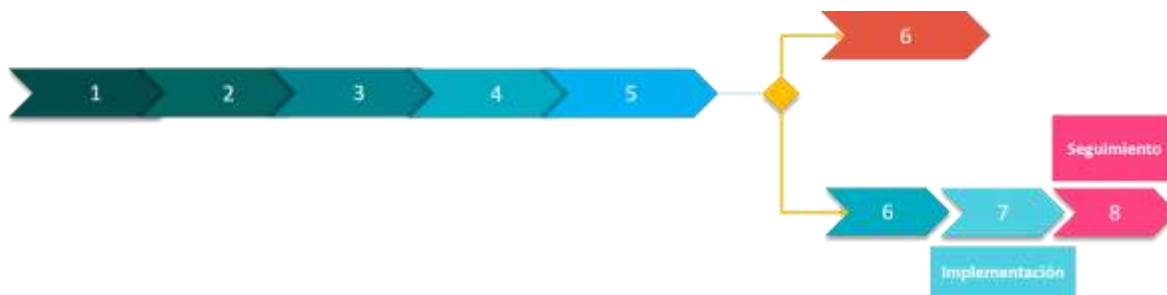
- Coordinar la participación de las diferentes partes involucradas en el proyecto de mejora
- Asegurar el cumplimiento e implementación de las acciones de mejora
- Comunicar a Alta Dirección los avances logrados en el desarrollo del proyecto de mejora

La mayor dificultad encontrada por las organizaciones en esta etapa del proceso radica en la ejecución de otros proyectos existentes en la organización. La persistencia y la coordinación de la implementación de las acciones son los puntos clave para la efectividad de esta etapa. El involucramiento de otras partes en el proyecto de mejora, así como su realización debe ser respaldado por Alta Dirección para garantizar su cumplimiento. Todo proyecto es un trabajo progresivo que se extiende en un tiempo relativamente corto, sin embargo, dependiendo del tamaño y estado de la organización, la realización de los mismos puede representar la mayor dificultad para el equipo de evaluadores.

Por lo anterior, se hace énfasis de cómo la etapa de planificación juega un papel determinante en el proceso de autoevaluación. Se sugiere que se usen técnicas de Administración de Proyectos para la realización de acciones de mejora.

Etapa 8 Seguimiento

Guía para la Autoevaluación
de la madurez organizacional



La última etapa del proceso de autoevaluación contempla las siguientes actividades:

- Integrar el monitoreo de proyectos de mejora en la gestión regular de la organización
- Dar seguimiento a las acciones realizadas y controlar que se hagan conforme a los objetivos del proyecto de mejora
- Identificar posibles desvíos y tomar acciones, incluyendo modificaciones en los planes y validando los cambios con la Alta Dirección
- Generar un reporte de las acciones a mejorarse en el próximo proceso de evaluación con base a las experiencias obtenidas.

El seguimiento de los proyectos de mejora garantiza que se cumpla adecuadamente la realización de las acciones de manera que los resultados que se obtengan sean los que se esperan bajo las métricas de eficiencia y productividad definidas con anterioridad. La finalidad del equipo de evaluadores en esta etapa no es para presionar a los colaboradores para que realicen los cambios previstos sino más bien motivarlos y facilitar su trabajo en lo posible conforme a su alcance e intervención de lo contrario debe escalarse la situación a la Alta Dirección para someterla a discusión en la que pueden surgir posibles desviaciones o cambios en la realización del proyecto de mejora.

Así como cualquier actividad en la organización, la implementación de las acciones de mejora debe ser monitoreada regularmente sobre una base planificada. El equipo puede definir métricas para la evaluación del desempeño en términos de eficiencia en costos, actividades realizadas, duraciones de actividades, entre otros.

Los registros de las acciones realizadas deben ser correctamente documentadas para que sirvan como evidencia en un próximo ciclo de autoevaluación, como un producto del

sistema de aprendizaje organizacional o como herramienta para evaluar la evolución y tendencias de un proceso en específico.

Muchas organizaciones tienen establecida una periodicidad anual para la aplicación del proceso de autoevaluación; otras dependiendo del estado de gestión en el que se encuentran, alargan esta frecuencia. Para cada ciclo de autoevaluación, las oportunidades de mejora se van tornando más refinadas y conceptualmente más profundas. Las siguientes preguntas pueden servir como base para evaluar el desempeño de la ejecución del proceso de autoevaluación:

- ¿Realizamos lo que planeamos?
- ¿Alcanzamos los objetivos que definimos en el plazo y costo planeado?
- ¿Los productos esperados fueron los que se obtuvieron?
- ¿El alcance definido fue el correcto?
- ¿Se involucró a las personas correctas? ¿A quiénes más podríamos involucrar?
- ¿La aplicación de técnicas fue eficaz?
- ¿Utilizamos adecuadamente la información obtenida?
- ¿Pueden ser mejorados los métodos de análisis?
- ¿La evaluación fue lo suficientemente objetiva y veraz? ¿Cómo puede mejorarse este aspecto?
- ¿La autoevaluación ayudó a mejorar la gestión de la organización?
- ¿Cuáles fueron las consecuencias indeseables de este proceso?

5.5 Desarrollo de Estrategias de Mejora para el RMP

Con el objetivo de lograr integrar las estrategias plasmadas para esta propuesta de solución:

- Estrategia ALPHA
- Estrategia DELTA
- Estrategia PI

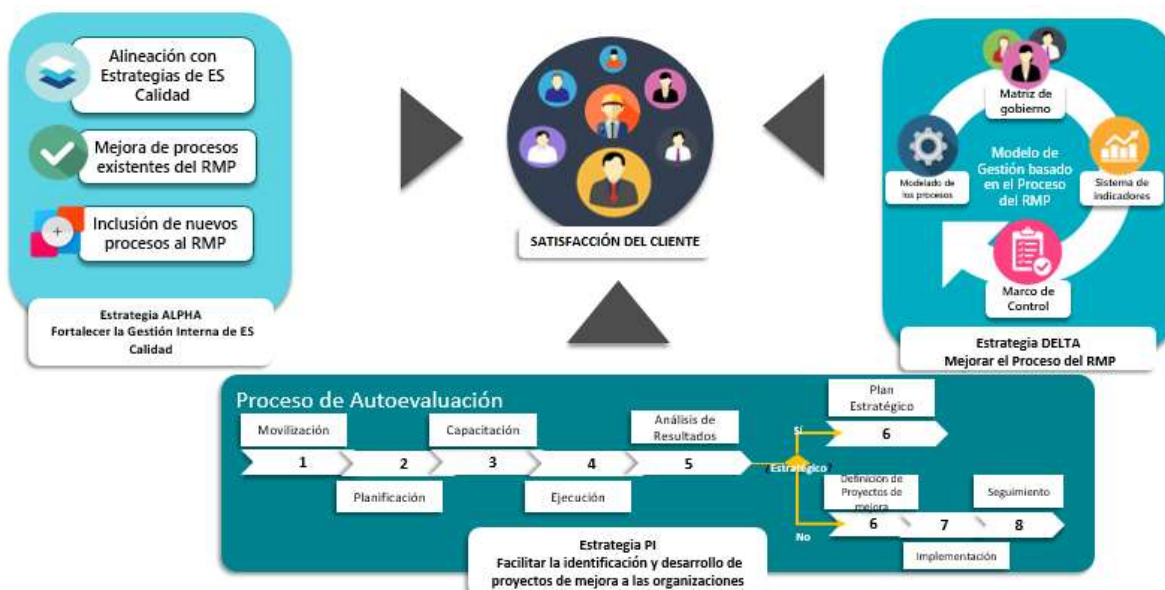
Se presenta una guía para el desarrollo de estrategias de mejora del Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el objetivo de recopilar y plasmar todo lo que implica la solución en aras de lograr fortalecer el proceso del RMP.

La presente guía muestra un panorama general de la integración de tres estrategias de solución a las deficiencias encontradas en el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Se presenta con un lenguaje bastante agradable y práctico para el usuario.

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP



Oficina Administradora del Premio: ES Calidad Reconocimiento a las Mejores Prácticas



Guía para el Desarrollo de Estrategias de Mejora del Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

San Salvador, mayo 2017

PRESENTACION

GUIA PARA EL DESARROLLO DE
ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

Con el objetivo de facilitar la comprensión del modelo de gestión por procesos propuesto para la Oficina Administradora del Premio (ES Calidad), y además difundir los elementos característicos que conforman la implementación del enfoque basado en procesos se crea una guía para el desarrollo de estrategias de la mejora del RMP dentro de ellas un Modelo de gestión basado en los Procesos del RMP.

La guía contempla los aspectos generales de los sistemas y modelos de gestión por procesos, así mismo establece de manera clara la diferencia que existe entre el enfoque tradicional por funciones y la gestión por procesos.

Así mismo se presentan los pasos elementales para poder implementar la gestión por procesos, destacando en ello la metodología PHVA. También se presenta las directrices para elaborar un mapa de procesos de manera sencilla y recomendaciones acerca del desarrollo de esta actividad.

La guía enfatiza básicamente dos aspectos sobre los cuales se considera pertinente dar mayor relevancia. Uno de ellos es la administración de los indicadores, actualmente ES Calidad no posee un Sistema de Indicadores optimizado, por lo que esta guía brinda información acerca de cómo se deben crear y otros puntos importantes respecto a su forma de medición. El segundo aspecto es la mejora continua, donde se presenta el proceso para desarrollarla en la institución a través de parámetros generales válidos para cualquier organización, siempre bajo la metodología PHVA.

En la guía se presenta también en forma generalizada las otras estrategias para atacar los distintos frentes del problema, las estrategias ALPHA y PI.

OBJETIVOS DE LA GUIA

GUIA PARA EL DESARROLLO DE
ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

La presente guía, tiene como objeto establecer los principios y las directrices que permitan a la organización adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos para la gestión de sus actividades y recursos.

Para cumplir con este propósito, se ha pretendido elaborar un documento ágil y operativo, de rápida consulta que facilite un adecuado entendimiento de este enfoque basado en procesos. Además, esta guía pretende mostrar la integración de tres estrategias

5.5.1 Objetivo General

Brindar una herramienta técnica para la comprensión de la propuesta de solución al problema encontrado en la etapa de diagnóstico, integrando tres estrategias con mayor énfasis el Modelo de gestión basado en los procesos del RMP, de modo que se facilite la implementación de dicho enfoque de gestión en la Oficina Administradora del Premio.

5.5.2 Objetivos Específico

- Mostrar de manera general el preámbulo del diseño de la solución a través de la estrategia ALPHA.
- Definir los conceptos principales del modelo de gestión por procesos para establecer una base teórica.
- Establecer los pasos generales para implementar la gestión por procesos con la finalidad de servir de guía durante la ejecución de las bases del modelo.
- Proveer orientación sobre la administración de indicadores del modelo que permitirán verificar el desarrollo adecuado de los procesos.
- Describir los aspectos importantes de la mejora continua para establecer el proceso de ejecución de la misma.
- Detallar en forma generalizada el proceso de Auto-evaluación para Organizaciones.

ESTRATEGIA ALPHA

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

5.5.3 Estrategia Alpha

De forma general para la estrategia ALPHA se tiene lo siguiente:



Para visualizar abreviadamente lo que implica la estrategia ALPHA se presenta la siguiente matriz en la cual se hace una alineación de la propuesta de solución con los objetivos estratégicos de ES Calidad, de manera que se muestra la relación entre ambos para demostrar que las estrategias de mejora contribuyen a la estrategia general de la oficina.

Tabla 191. Líneas de acción de la solución.

Fuente: Elaboración propia

Objetivos Estratégicos de ES Calidad	Estrategias de solución	Líneas de acción
Gestión interna de ES Calidad y proceso de Premiación del PSC y RMP	Modelo de Gestión basado en el proceso del RMP.	1) Descripción del modelo de Gestión basado en Procesos
		2) Identificar y Secuencia de los procesos 2.1) Análisis del panorama actual de los Procesos del RMP 2.2) Mejora de los Procesos del RMP 2.3) Creación y Adecuación de Procesos nuevos
		3) Descripción de los Procesos 3.1) Modelado o Diagramado de Procesos 3.2) Definir un Modelo de Gobierno y Responsabilidades de procesos mejorados.
		4) Seguimiento y Medición de los Procesos 4.1) Sistema de Indicadores de Gestión 5) Mejora de los procesos con base al seguimiento y la medición realizada 5.1) Marco de Control
		Formación y fortalecimiento del PSC y del RMP a gestores de organizaciones públicas y privadas
2) Definir el contenido del programa y los recursos o materiales didácticos necesarios		
3) Definir la organización del curso, los perfiles de instructores necesarios, calendarización de actividades.		

PREMISAS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE
ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

5.5.4 Los Modelos de Gestión y el enfoque basado en procesos

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentre inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados, entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos subsistir) tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado adoptar herramientas y metodologías que les permitan configurar su sistema de gestión.

Un sistema de gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que le permiten una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.



Ilustración 154: El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

5.5.4.1 La Familia de Normas ISO 9000

Una de las referencias más universalmente utilizada ha sido y es en la actualidad la familia de normas ISO 9000. Esta familia se compone de una serie de normas que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9000, que establece sus fundamentos y definiciones; ISO 9001, que establece requisitos para su implementación; ISO 9004, que establece directrices para mejorar el desempeño global y el éxito sostenido en la organización).

Dentro de esta familia, es la norma ISO 9001 la norma de referencia por la que principalmente las organizaciones establecen, documentan e implantan sus sistemas de gestión de la calidad con el objeto de demostrar su capacidad para proporcionar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y orientarse hacia la satisfacción de los mismos. Asimismo, la adopción de los requisitos de esta norma les ha permitido en la actualidad la posibilidad de obtener un reconocimiento externo a través de entidades certificadoras acreditadas.

Por otra parte, la norma ISO 9004 establece directrices con el fin de ayudar a una organización a avanzar desde un sistema de gestión de la calidad orientado a la satisfacción del cliente hacia un sistema orientado a todos los grupos de interés de una organización (clientes, accionistas, aliados, personas y sociedad).

Merece la pena mencionar que tanto ISO 9001 como ISO 9004 se fundamentan y estructura considerando un conjunto de principios de gestión de la calidad, que le confieren una clara “orientación hacia los resultados”, evidentemente relacionados con el cliente y las otras partes interesadas.

5.5.4.2 El Enfoque basado en procesos en los Modelos de Gestión

Los Modelos de Gestión o las Normas de referencia que se han mencionado anteriormente, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas.

En este sentido, las organizaciones que deseen implantar modelos de gestión más completos deben reflexionar sobre el enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, a sus metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados”. En la siguiente figura se ilustra gráficamente cómo la gestión por procesos se implementa con la finalidad de redundar en la obtención eficaz y eficiente de resultados.

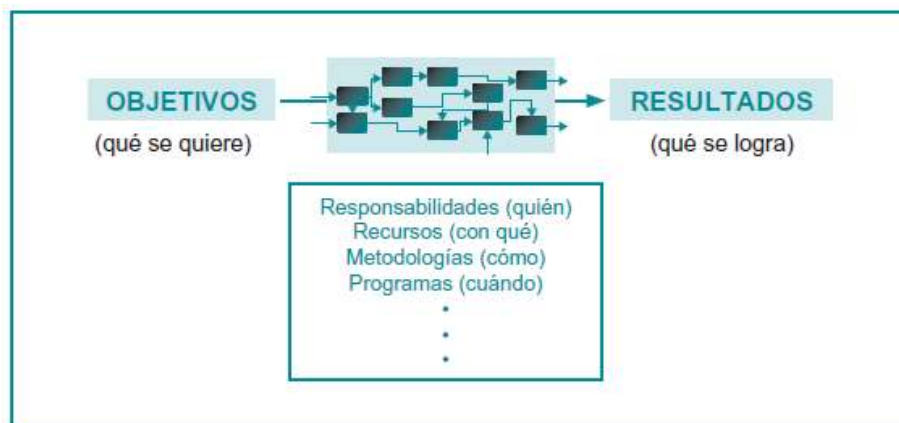


Ilustración 155: El sistema de gestión basado en procesos como vía para alcanzar los objetivos

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

5.5.4.3 El Enfoque basado en procesos como principio de Gestión

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia de normas ISO 9000 como en algunos Modelos de excelencia.

4.5.4.3.1. El Principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000”

La familia de normas ISO 9000 se sustenta en ocho principios de gestión de la calidad, y constituye una referencia básica necesaria para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la norma ISO 9001 y/o las directrices de la norma ISO 9004.

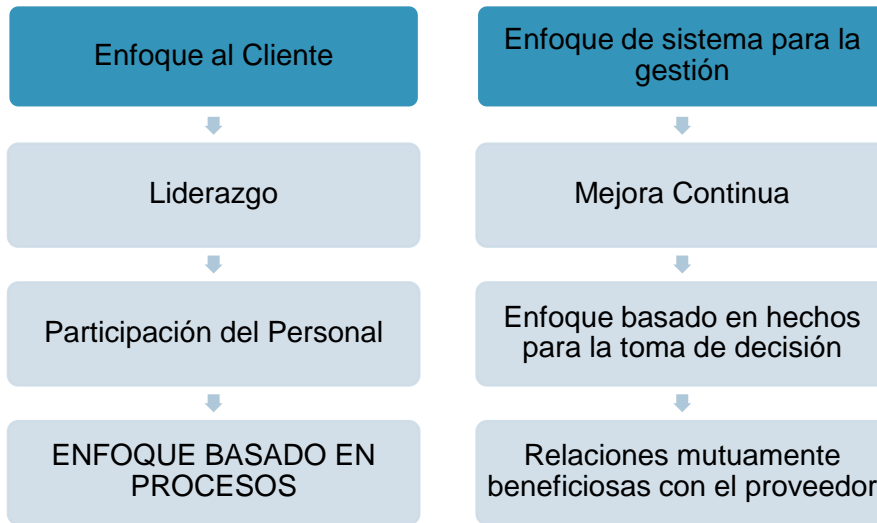


Ilustración 156: Principios de la Gestión de la Calidad

Lo anterior pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos para tener en cuenta si se quieren implantar sistemas de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda.

De entre estos principios, uno de los que más influyen en la forma de configurar un sistema de gestión de la calidad es precisamente el principio de **enfoque basado en procesos**. Este principio sostiene que **“un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”**.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer que se entiende por proceso. Según la ISO 9000:2005 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Proceso: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".
ISO 9000:2005



Ilustración 157: Proceso

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre "áreas de resultados" (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados:

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficiencia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

4.5.4.3.2. El enfoque basado en procesos en la Norma ISO 9001

La norma ISO 9001:2008 establece la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y Cumplir con los requisitos
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor
- c) Obtener los resultados de desempeño y eficacia del proceso
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado en procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la propia norma y para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular. De hecho, la trascendencia del enfoque basado en procesos en la norma es tan evidente que los propios contenidos se estructuran con este enfoque.

Como muestra de lo anterior, en la siguiente figura se recogen gráficamente los vínculos entre los procesos que se introducen en los capítulos de la norma de referencia:

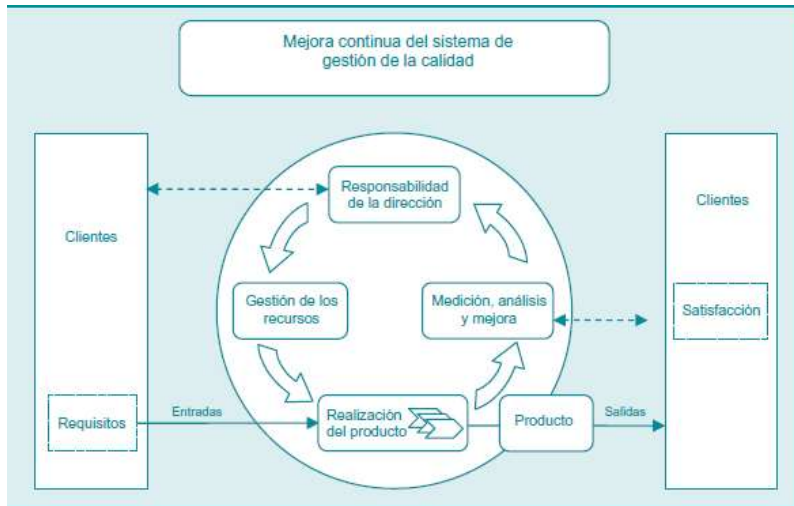


Ilustración 158: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

Esta estructura de procesos permite una clara orientación hacia los clientes, los cuales juegan un papel fundamental en el establecimiento de requisitos como elementos de entrada al sistema de gestión de la calidad, al mismo tiempo que se resalta la importancia del seguimiento y la medición de la información relativa a la percepción de los clientes acerca de cómo la organización cumple con sus requisitos.

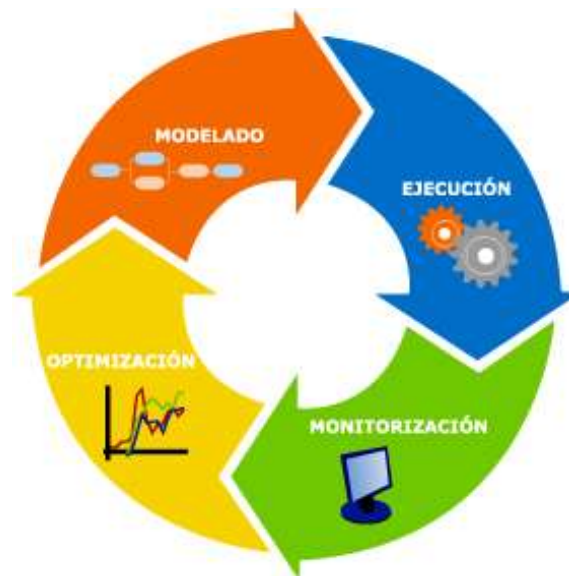
5.5.5 Modelo de Gestión

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

MODELOS DE GESTIÓN POR PROCESOS

El Modelo de Gestión por procesos sería entonces la referencia bajo un enfoque multi-departamental para administrar una organización.

5.5.5.1 Que es la Gestión por Procesos



Es la manera de administrar la organización usando un enfoque multi-departamental en lugar de un enfoque funcional.

Así se administra mejor la organización porque se analiza la relación entre los departamentos y se evitan los problemas de objetivos funcionales. Este enfoque se alinea a la metodología PHVA, que es la base de la norma ISO 9001, la norma 14001, las OHSAS 18001, etc.

GESTIÓN POR PROCESOS



La gestión por procesos funciona siguiendo el esquema PDCA: *Plan* ⇒ *Do* ⇒ *Check* ⇒ *Act*, esto es, Planificación ⇒ Ejecución ⇒ Medición ⇒ Actuación de mejora.

- **PLANEAR:** establecer los objetivos y analizar los procesos necesarios para alcanzar los resultados de acuerdo con los requisitos, implica el diseño de la organización, establecimiento de indicadores, etc.
- **HACER:** implementar los procesos de acuerdo con el plan.
- **VERIFICAR:** dar seguimiento, medir los procesos y productos contra políticas, objetivos y requisitos para el producto o servicio y reportar los resultados.
- **ACTUAR:** tomar decisiones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

En la gestión tradicional por funciones, las personas se agrupan por tipo de tareas y conocimientos comunes, conocidas como departamentos.

5.5.5.2 Beneficios de la Gestión por Procesos

- Integra a las diferentes unidades de la organización. Como es un enfoque multi-departamental se pueden integrar las diferentes unidades para que trabajen de manera eficiente con mejor comunicación.
- Se centra en que el resultado sea el planificado. Es la parte de la metodología PHVA.
- Mejora la comunicación.
- Reduce costos al hacer mejor uso de los recursos.
- Estimula la participación del personal y establece responsabilidades.

5.5.5.3 Cómo enfocar a procesos un Modelo de Gestión

Considerando todo lo anterior, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a un Modelo de Gestión se pueden agrupar en cuatro grandes pasos:

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

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos no sólo facilita su entendimiento de cara a la aplicación de un Sistema de gestión de calidad, conforme a la familia de normas ISO 9000.

4.5.5.3.1. Identificación y Secuencia de los Procesos: Mapa de Procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos para la Oficina Administradora del Premio es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar este Modelo, es decir que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del Modelo de Gestión basado en procesos.

Dentro de una organización es necesario recordar que los procesos ya existen, por lo tanto, el esfuerzo se debería centrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada. Habría que plantearse, por tanto, cuáles de los procesos son los suficientemente significativos como para que deban formar parte de la estructura de procesos.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son los siguientes:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE)
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

La identificación y selección de los procesos debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. Una institución puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan llevar a cabo la identificación de los procesos que componen la estructura, pudiendo aplicar “Brainstorming” (Tormenta de ideas), dinámica de equipos de trabajo, etc. En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como para garantizar la alineación con la misión definida.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un **mapa de procesos**, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el Modelo de gestión.

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el Modelo de Gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que puedan encajar los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. No obstante, y sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación, se ofrecen dos posibles tipos de agrupación:



Ilustración 159: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo I)

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

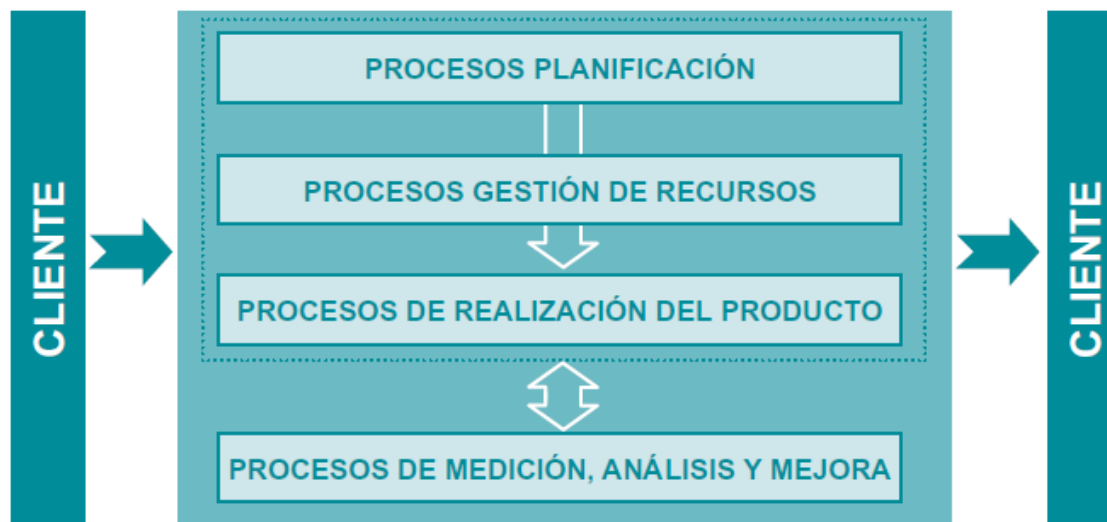


Ilustración 160: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (ejemplo II)

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

Una organización puede elegir como modelo de agrupación el que considere más adecuado, la agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa de proceso.

El primero de los modelos propuestos diferencia entre:

- **Procesos estratégicos** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideran ligados a factores claves o estratégicos.
- **Procesos Operativos** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de Apoyo** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos y de las actividades de seguimiento y medición.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de que salidas produce cada proceso y hacia quién van, que entradas necesita el proceso y de donde vienen y qué recursos consume el proceso y de donde proceden.

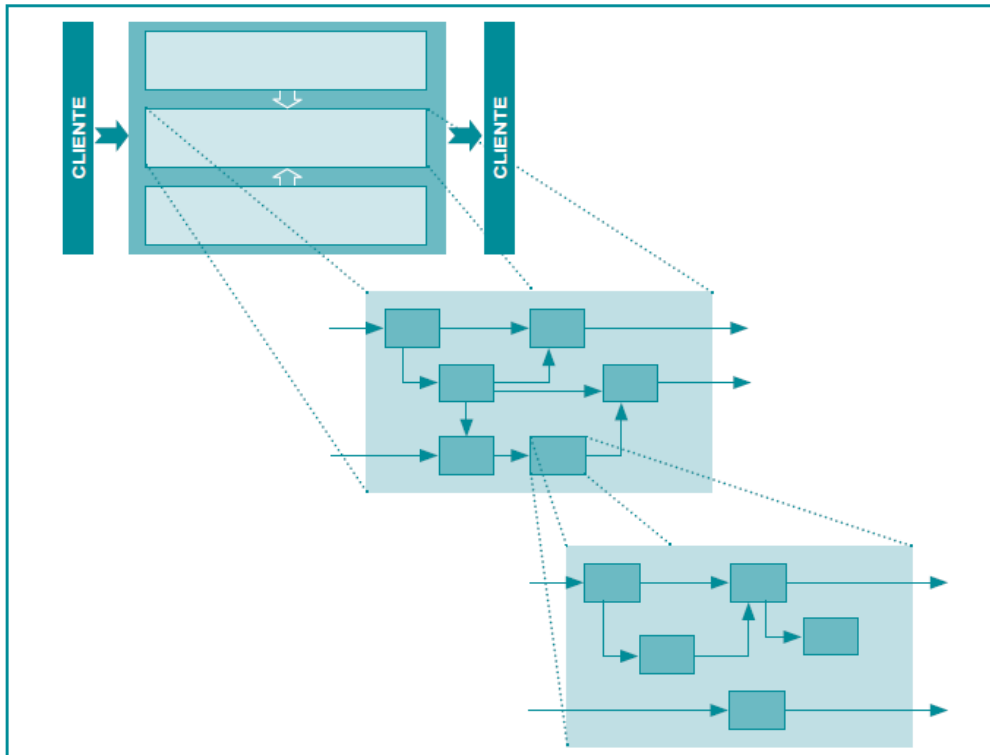


Ilustración 161: Representación gráfica de procesos "en cascada"

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

Por lo tanto, para este trabajo de investigación como parte de la Identificación y secuencia de los procesos se logra identificar el siguiente Mapa de proceso para ES Calidad

MAPA DE PROCESOS FINAL

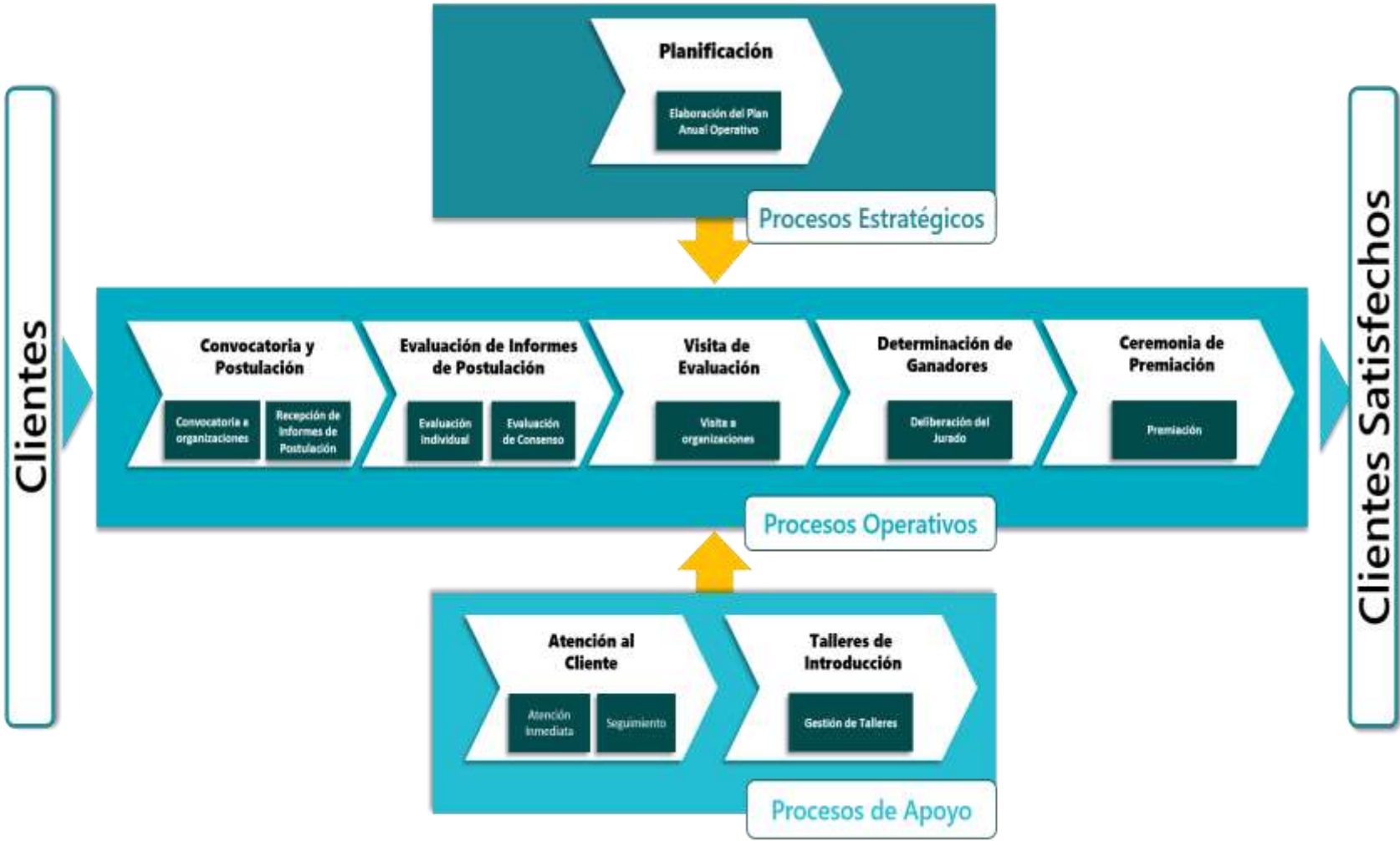


Ilustración 162: Mapa de Procesos Final de ES Calidad
Fuente: elaboración propia

4.5.5.3.2. La Descripción de los Procesos

El Mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre ellos. No obstante, el mapa no permite saber cómo son los procesos “por dentro” y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para ello, y dado que el enfoque basado en proceso potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja en la figura siguiente.

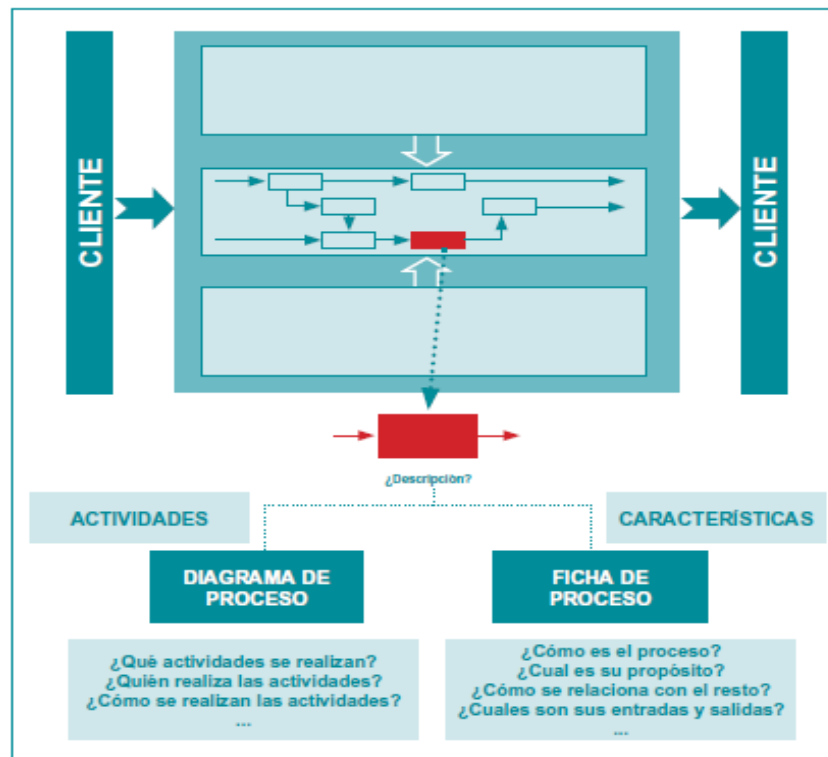


Ilustración 163: esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO (DIAGRAMAS DE PROCESO)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas. Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución. Ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso.

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos.

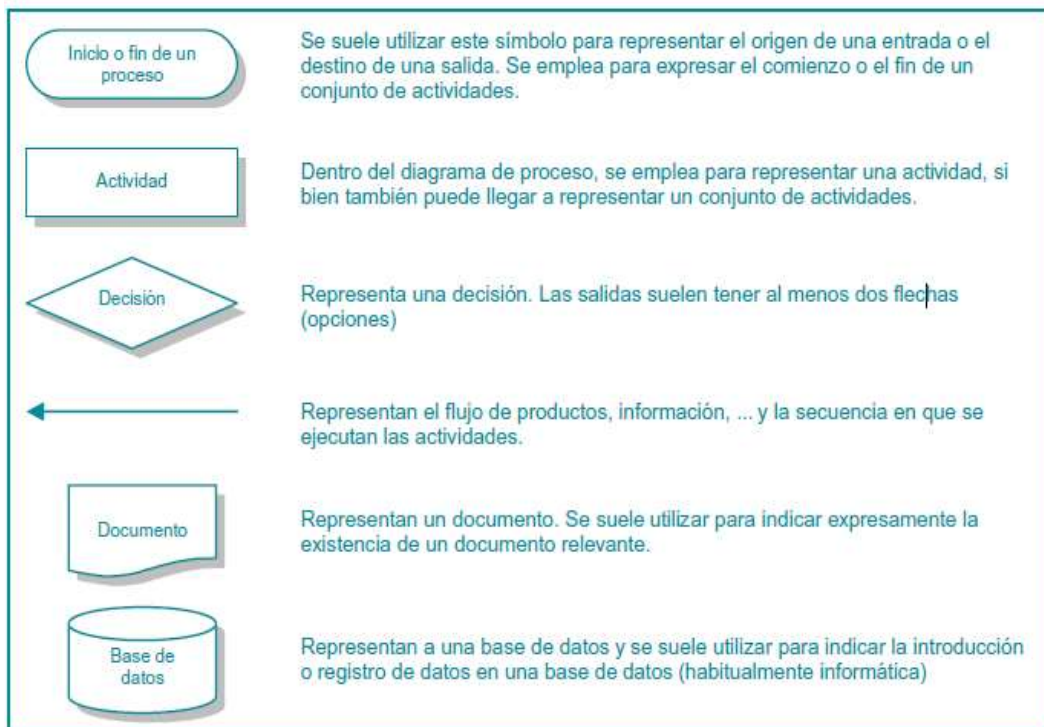


Ilustración 164: Símbolos más habituales para la representación de diagramas

Fuente: Guía para una Gestión basada en procesos Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

Aunque la elaboración de un diagrama de proceso requiere un importante esfuerzo, la representación de las actividades a través de este esquema facilita el entendimiento de la secuencia e interrelación de las mismas y favorece a la identificación de la “cadena de valor”, así como de las interfaces entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución del mismo.

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

Los diagramas de proceso, a diferencia de la “descripción clásica”, facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a

Finalmente, la utilización de diagramas de proceso ofrece una posibilidad a las organizaciones de describir sus actividades con las ventajas anteriormente mencionadas, siendo además todo ello compatible con la descripción clásica, es decir, con una descripción con mayor “carga literaria”

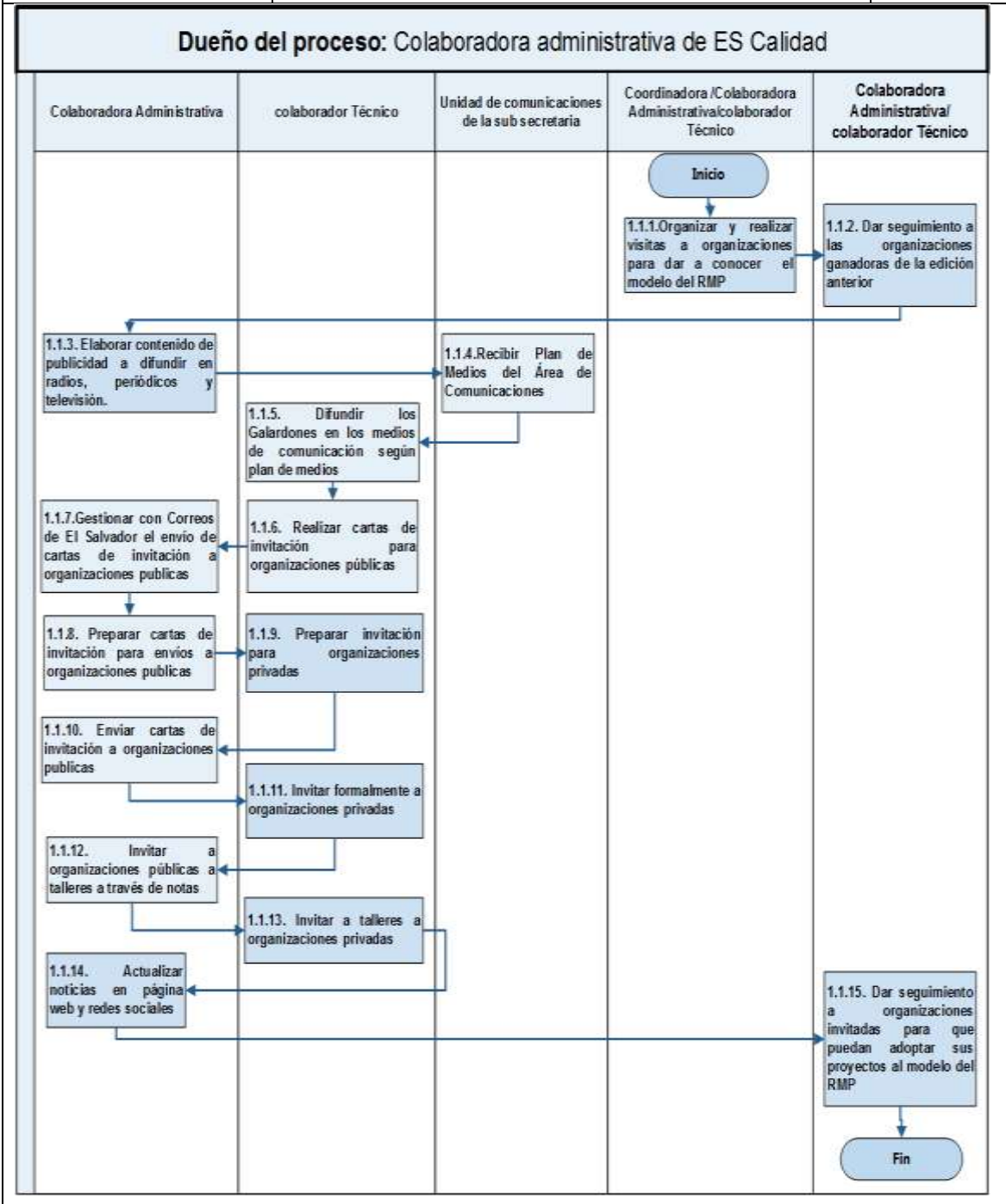
Por lo tanto, para el presente Trabajo de diseño de una solución para poder solventar el problema resultante en la etapa de diagnóstico como parte de la descripción de procesos se expusieron diagramas de procesos como los mostraron a continuación. **Como medida de mención o ejemplo se muestra un diagrama de procesos, de un proceso clave de la Oficina Administradora del Premio.**

MACRO PROCESO: 1. CONVOCATORIA Y POSTUACIÓN



1.1. Diagrama de flujo del proceso de convocar a las empresas al RMP de ES Calidad.

Pág. 1 de 11



MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS**GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP****DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS DEL PROCESO**

Para poder reforzar la descripción gráfica de los procesos es preciso identificar las entradas, proveedores, salidas y usuarios. Tanto entradas como salidas pueden ser de diferentes naturalezas, los proveedores y clientes pueden ser tanto internos (es decir, otros procesos) como externos a la organización.

El grado de descripción de las entradas y salidas dependerá de la necesidad de determinación de los requisitos asociados a las mismas. Así las entradas deberán cumplir con una serie de requisitos para que puedan considerarse aptas para ser procesadas, mientras que las salidas deberán cumplir con los requisitos que le correspondan para satisfacer a los clientes a los que va destinado.

Como parte de la descripción de las características de los procesos del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, se realiza en análisis PEPSU a cada uno de los procesos que conforman el RMP, tanto para los Procesos Estratégicos, los Procesos Claves y los Procesos de Apoyo. Para este análisis se presenta el siguiente formato de ficha que muestran el análisis de las características de cada uno de los procesos y a medida de ejemplo se muestra una de las fichas completas de uno de los procesos.

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

MACRO-PROCESO				
Macro-Proceso:	8. Proceso de atención al cliente			
Propósito	Brindar a los clientes los lineamientos para elaboración de los informes de postulación, previamente a la entrega de dichos informes, solventando las dudas acerca del RMP e incentivando a la participación en el galardón.			
Dueño:	Colaboradora Administrativa de ES Calidad			
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Es Calidad • Organizaciones postulantes • Organizaciones públicas y privadas • Colaborador Técnico de ES Calidad • Colaboradora administrativa • Administradora de ES Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de postulación • Presupuesto • Organizaciones públicas y privadas • Guía para postulación al RMP 	<ul style="list-style-type: none"> • 8.1. Atención inmediata. • 8.2. Seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio a través de medios electrónicos (correo, redes sociales) • Informes de postulación aceptados y rechazados • Factura por pago de cuota de postulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas • ES Calidad • Organizaciones postulantes

4.5.5.3.3. El Seguimiento y la Medición de los Procesos

¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Indicador: *“Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.”* UNE 66175

El indicador se puede definir también a nivel de proyectos, si se quiere monitorear su desarrollo, esto ayuda a la toma de decisiones.

MEDIR OBJETIVAMENTE=BASADO EN HECHOS

No se trata de la percepción sino de la medición concreta. Ya que a la hora de la toma de decisiones es importante. Sin embargo, la medición también debe ser confiable.

MEDIR: *“comparar una cantidad con su respectiva unidad, para averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera.”* UNE 66175

Esta comparación es una medición, por ejemplo, cuando se mide un proceso, también se compara, entonces al establecer el indicador se determina la meta o rango de valores permisible para dicho indicador.

¿QUÉ MEDIMOS?

No es simplemente medir por medir, la idea es medir el proceso implementado porque lo que no puede medirse no puede mejorarse.

Los indicadores deben proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o procesos implantados.

¿PARA QUÉ MEDIMOS?

- Identificar oportunidades de mejora en los procesos.
- Tomar decisiones basándonos en hechos y datos.
- Tener un mejor control de nuestros procesos.
- Tener un sistema de gestión preventivo y no reactivo.

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

INDICADORES DEL PROCESO DEL RMP

A continuación, se plantea los pasos generales que seguirá el modelo de gestión basado en proceso los cuales permitirán configurar la medición de los procesos a través de indicadores:

1. Reflexionar sobre la misión del Proceso
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definitivo.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar.

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION DEL RMP

El sistema de indicadores tendrá como principal objetivo proveer información de calidad a la Administración de ES Calidad y a los diferentes procesos, permitirá una mayor eficiencia en la asignación de recursos, permitirá evaluar el desempeño de los procesos dando así una mayor facilidad en la toma de decisiones, a través de la toma de decisión oportuna, se podrá brindar un mayor control de los procesos, y tomar acciones enfocadas a la satisfacción del cliente.

Para llevar a cabo lo indicado anteriormente se hace uso del siguiente formato de Ficha Técnica de indicadores de ES Calidad.

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Convocatoria de organizaciones al RMP			
Indicador		Código	
Objetivo			
Definición			
Calculo			
Aspectos metodológicos			
Unidad de medida		Periodicidad	
Fuentes de Datos.		Nivel de aplicación	
Tipo de Indicador		Responsable	
Porcentaje minino deseado		Meta deseada	

Visualizando la ficha anterior llena se muestra el siguiente ejemplo que forma parte de una de las Fichas de indicadores del Modelos de Gestión basado en procesos.

Ficha técnica de indicadores de ES Calidad			
Recepción de Informes de Postulación.			
Indicador	Informes recibidos.	Código	IO - 02
Objetivo	Medir si se reciben tantos informes de postulación como empresas invitadas.		
Definición	Total, informes de postulación respecto al total de empresas invitadas en la etapa de convocatoria.		

Calculo	$\% \text{ infm. recibidos} = \frac{\text{Total de informes recibidos}}{\text{Total organizaciones invitadas}} \times 100$		
Aspectos metodológicos	Se debe hacer una comparación de los informes presentados, con el total de empresas invitadas a participar en el RMP.		
Unidad de medida	porcentaje	Periodicidad	Anual
Fuentes de Datos.	Informes de postulación entregados en ES Calidad	Nivel de aplicación	Operativo
Tipo de Indicador	proceso	Responsable	Colaborador Técnico de ES Calidad
Porcentaje minino deseado	50%	Meta deseada	80%

5.5.5.4 Implementación del Modelo de Gestión basado en los Procesos del RMP

Para introducir todos estos cambios de enfoque en la gestión, es prioritario el compromiso y participación de los directivos, sin cuyo liderazgo resulta inadecuado, ineficaz e imposible la implantación del Modelo de Gestión por Procesos, esta es una premisa sobre la que es necesario insistir. Si puede formularse una característica como imprescindible, fundamental, para el éxito en la implantación de nuestro modelo de gestión, esa es la implicación y compromiso de los líderes del centro, básicamente en lo referente a:

- Establecer las directrices del proyecto
- Habilitar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, básicamente la asignación de personas y horas para cubrir las distintas etapas del trabajo a realizar.
- Participar en los procesos de evaluación y mejora del grado de desempeño de los procesos ya implementados.

Una vez planificados y definidos los procesos deberá iniciarse la parte más compleja del proyecto: su IMPLANTACIÓN; su puesta en práctica por parte de las diferentes personas del área técnica y administrativa.

MODELO DE GESTION POR PROCESOS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

Implantar de manera adecuada el modelo de gestión por procesos desarrollado no es tarea sencilla, y en ella influyen innumerables factores que deberemos tener en cuenta:

- Es prioritario el compromiso ejemplificador por parte de la Dirección de la Oficina. Si ésta no es la primera en iniciar la implantación de los diferentes procesos, las probabilidades de éxito pueden disminuir de manera alarmante.
- Es muy importante un completo proceso de información al personal de la Oficina acerca de los objetivos perseguidos con el proyecto, los recursos disponibles, y los logros que se vayan alcanzando.
- Se aconseja una implantación con mucho orden, esto es, que se vaya implicando a cada uno de los miembros de la Oficina con mucha seguridad y a su debido tiempo.
- Para la organización del trabajo, y el seguimiento de los procesos de implantación, especialmente cuando éste es complejo y prolongado en el tiempo, es muy útil el empleo de FICHAS DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN, que podrían responder al siguiente formato:

AREA DE MEJORA (Descripción del Proceso)				PLAN DE MEJORA		
OBJETIVOS:				Período		
MEDIDA	PLAZO	RECURSOS		RESPONSABILIDAD		
SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACION			Ev 1	Ev 2	Ev 3	Ev 4

5.5.5.5 La Mejora de los Procesos con base en el Seguimiento y Medición realizado.

Marco de Control

Para el Modelo de Gestión basado en proceso se crea un Marco de Control estos miden la tendencia de los indicadores, actualmente en ES Calidad no se encuentran implementados, pero es un punto de inicio para el control de los procesos del RMP. Con base a la tendencia de los indicadores se establecerán futuros estándares.

Primeramente, se define un código de colores para determinar el cumplimiento de las metas propuestas.

Status	Código
Aceptable	
Regular	
Crítico	

Posteriormente, de definir un marco de control se muestra la siguiente tabla de control:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

MODELO DE GESTION POR PROCESOS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP

Proceso	Actividad	INDICADOR	Anterior	Actual	Variación	Tendencia	Meta	Status
1.1. Convocatoria de organizaciones al RMP.	1.1.10. Enviar cartas de invitación a organizaciones publicas	Medir la cantidad de organizaciones Invitadas.	85	87	2%	↑	200	●
	1.1.11. Invitar formalmente a organizaciones privadas							
1.2. Recepción de Informes de Postulación.	1.2.1. Recibir informe de postulación (físico y digital)	Cuantificar los Informes recibidos.	15	20	25%	↑	100	●
2.1. Evaluación Individual.	2.1.7. Recibir informes de postulación revisados, reporte de resultados y comentarios	Medir el cumplimiento de entrega de informes revisados.	15	15	0%	→	100	●
2.2. Evaluación en Consenso.	2.2.10. Revisar y evaluar plan de visitas e informe técnico para definir si las organizaciones propuestas merecen ser visitadas	Porcentaje de informes que pasan a la etapa de visita.	8	10	20%	↑	60	●
3.1. Visita a Organizaciones.	3.1.6. Recepción y Revisión de Informes post-visita (de Realimentación)	Medir el total de informes post-visita realizados respecto a número de visitas.	10	20	50%	↑	60	●
4.1. Deliberación del jurado.	4.1.3. Deliberación y declaración de ganadores, realizar acta de ganadores..	Medir grado de cumplimiento para llevar a cabo la deliberación del jurado.	120	120	0%	→	120	●
5.1. Premiación.	5.1.4. Gestionar ceremonia de Premiación	Medir grado de cumplimiento para llevar a cabo la sereminia de premiación	180	180	0%	→	180	●

4.5.5.5.1. La Mejora de los Procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se puede obtener la información relevante para conocer.

1. Que procesos no alcanzan los resultados planificados
2. Donde existen oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En todo caso, la mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del mismo para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo. Esto puede aplicarse siguiendo una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada, siguiendo el clásico ciclo de mejora de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), como se ilustra en la siguiente figura:



Ilustración 165: ciclo de Deming

Los cuatro pasos de este ciclo son:

P: Planificar: La etapa de planificación implica establecer que se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (Planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub-etapas:

- Identificación y análisis de la situación
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
- Identificación, selección y programación de las acciones

D: Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C: Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos)

A: Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, es esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

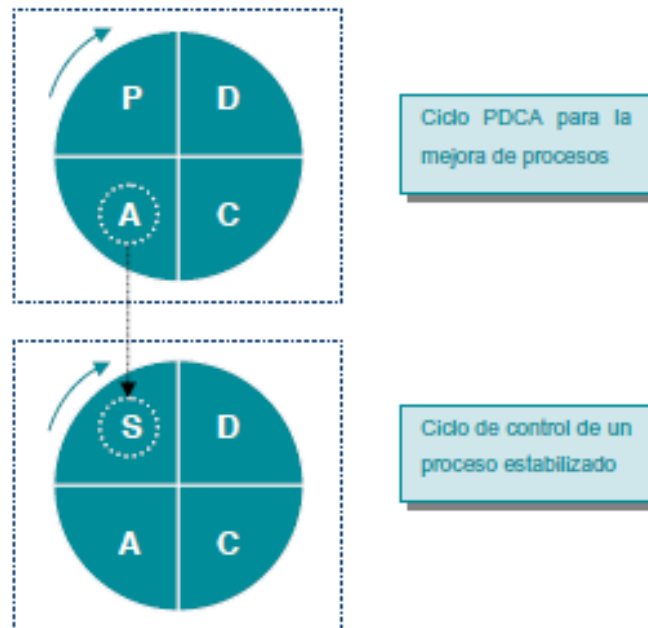
4.5.5.5.2. La mejora continua y la estabilización de los procesos

Cuando en un proceso se aplica en ciclo de mejora continua (PDCA), a través de la verificación de las acciones adoptadas (Etapa C del ciclo PDCA) se puede conocer si unas determinadas acciones implantadas han servido para mejorar el proceso o no.

En el caso que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva “**forma estabilizadora**” de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones al propio proceso.

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

GUIA PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL RMP



La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el “**estándar**” del proceso.

CÓMO GESTIONAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS

¿QUÉ ES LA MEJORA CONTINUA?

“Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.” ISO 9000:2005

Debe poderse satisfacer a los usuarios de la organización y lograr un éxito sostenible, por ello hay que mejorar continuamente. Además, las necesidades de los usuarios pueden cambiar a lo largo del tiempo.

¿QUÉ SE BUSCA?

Con la mejora continua se obtiene un modelo de gestión:



**Si a través del tiempo nada de esto ocurre, se tiene una «Empeora» Continua*

La norma ISO 9001 se está actualizando, en 2015 se buscaría que los sistemas o modelos sean más preventivos, entonces no se habla de acción preventiva sino de análisis de riesgos para poder posteriormente generarla. Es la tendencia en las normas como las ISO 22000 también se tiene el concepto de analizar riesgos para que el sistema o modelo sea preventivo desde su diseño.

El modelo tiene que ayudar en el trabajo, no debe trabajarse para el modelo. Si nada de esto ocurre, la organización se estanca. La idea es mejorar poco a poco para tener un mejor modelo a través del tiempo.

La organización no sólo debe lograr el éxito sino también sostenerlo. ISO 9004: 2009, mantiene la idea de que al implementar la ISO 9001, a medida que va cambiando el entorno se pueda sostener el éxito. Los primeros tres años, los modelos son muy reactivos y se le hace difícil al personal implementar la mejora continua, sin embargo, a partir de este tiempo se debería visualizar la orientación del modelo a sostener el éxito, si esto no ocurre, la organización se vería en problemas.

Para evitarlo se debe enfocar en los objetivos y en la prevención en lugar de acciones reactivas.

«Mejora **1%** cada día y en el año habrás mejorado un **365%**»

La frase anterior significa que es mejor tener eventos pequeños de cambio y a través del tiempo se pueda observar a largo plazo el resultado.



GESTION DE NO CONFORMIDADES

Las acciones correctivas lo único que hacen es llevar al proceso a su estado pasado, se evita que un problema que ya ocurrió suceda nuevamente en el futuro. La mejora continua lleva el proceso a un estado mejor que el actual.

¿QUÉ ES UNA NO CONFORMIDAD?

“Incumplimiento de un requisito.” ISO 9000:2005

Este requisito puede ser del cliente, de la organización o cualquiera que sea necesario para la conformidad del producto o servicio. Estas fuentes de la no conformidad vienen a través de las auditorías donde se evalúa el desempeño del proceso. A esta no conformidad se le da tratamiento a través de una acción correctiva.

¿QUÉ ES UNA CORRECCIÓN?

“Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.” ISO 9000:2005.

Corregir en el momento, pero no se está buscando causa raíz.

¿QUÉ ES UNA ACCIÓN CORRECTIVA?

“Acción tomada para eliminar la causa una conformidad real detectada u otra situación no deseada”. ISO 9000:2005.

Sin embargo, se realizan para contener el problema y no se salga de control mientras se busca solventarlo.

¿QUÉ ES UNA ACCIÓN PREVENTIVA?

“Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseada.” ISO 9000:2005.

Los sistemas entonces tienden a la prevención porque es más fácil antes que ocurra un problema.

¿QUÉ TAN PREVENTIVOS SOMOS?

El número de acciones preventivas versus el total de acciones correctivas y preventivas indica qué tan preventiva es la organización. A través de este análisis de información se detectan oportunidades que se pueden convertir un problema en el futuro.

Con las acciones correctivas, hay un punto importante, si se detecta que esta acción fue eficaz en una unidad y se extiende a otras áreas de la organización, esto no es prevención. Por ello se ha reenfocado el concepto de acción preventiva y se lleva al “análisis de riesgo.”



Estas no conformidades se pueden gestionar a través del sistema de acciones correctivas o si estas no conformidades son potenciales a través de las acciones preventivas.

¿CÓMO IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA?

Las oportunidades de mejora pueden identificarse a través de los siguientes factores:

- Reclamos de clientes.
- Reportes de servicio no conforme.
- Informes de auditoría.
- Resultados de indicadores.

Si hay *tendencia* en los indicadores se puede realizar *acciones preventivas*.

Si hay *desviación* de los indicadores entonces se realizan *acciones correctivas*.

Las acciones correctivas no se toman por cualquier razón, ya que existen variaciones que son normales en el proceso, a menos que se quiera implementar acciones de mejora para llevarlo a un mejor estado. Esto es porque si es normal la variación con las acciones tomadas no se logrará nada y se malgastarán los recursos.

ELABORACION DE PLAN DE ACCION**A) ACCIONES QUE PUEDEN TOMARSE**

En un plan de acción pueden tomarse tres tipos de acciones:

- 1) **Acciones inmediatas:** acción tomada para detener el problema inmediatamente. Es lo que se conoce como la corrección.
- 2) **Acciones temporales:** acción tomada para detener el problema en el corto plazo mientras se encuentra la solución., es una acción de contención.
- 3) **Acciones permanentes:** acción tomada para eliminar el problema de manera permanente. Constituyen la acción correctiva.

Puede ser que la acción correctiva se tenga que tomar una acción permanente o tomar una inmediata y luego la permanente, dependiendo del tipo de problema, se toman estas acciones, no es necesario que sean las tres.

Es importante que el plan de acción tenga como mínimo las siguientes informaciones:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va hacer? (el plan de cómo se hará)
- ¿Quién lo va hacer? (la idea es que la persona se comprometa)
- ¿Cuándo se va a hacer? (tener un límite de tiempo)

B) CONSIDERACIONES PARA ELABORAR EL PLAN

- Actividades por realizar.
- Personal requerido.
- Tiempo estimado para implementar.
- Entrenamientos.
- Equipos.
- Documentos que necesitan ser revisados.
- Impacto en la planificación de la producción o servicio.

C) EVALUANDO EL PLAN DE ACCION

Se debe dar seguimiento al plan de acción para verificar el cumplimiento con los tiempos. El plan de acción se evalúa para verificar la eficacia de las acciones tomadas. Esto conlleva lo siguiente:

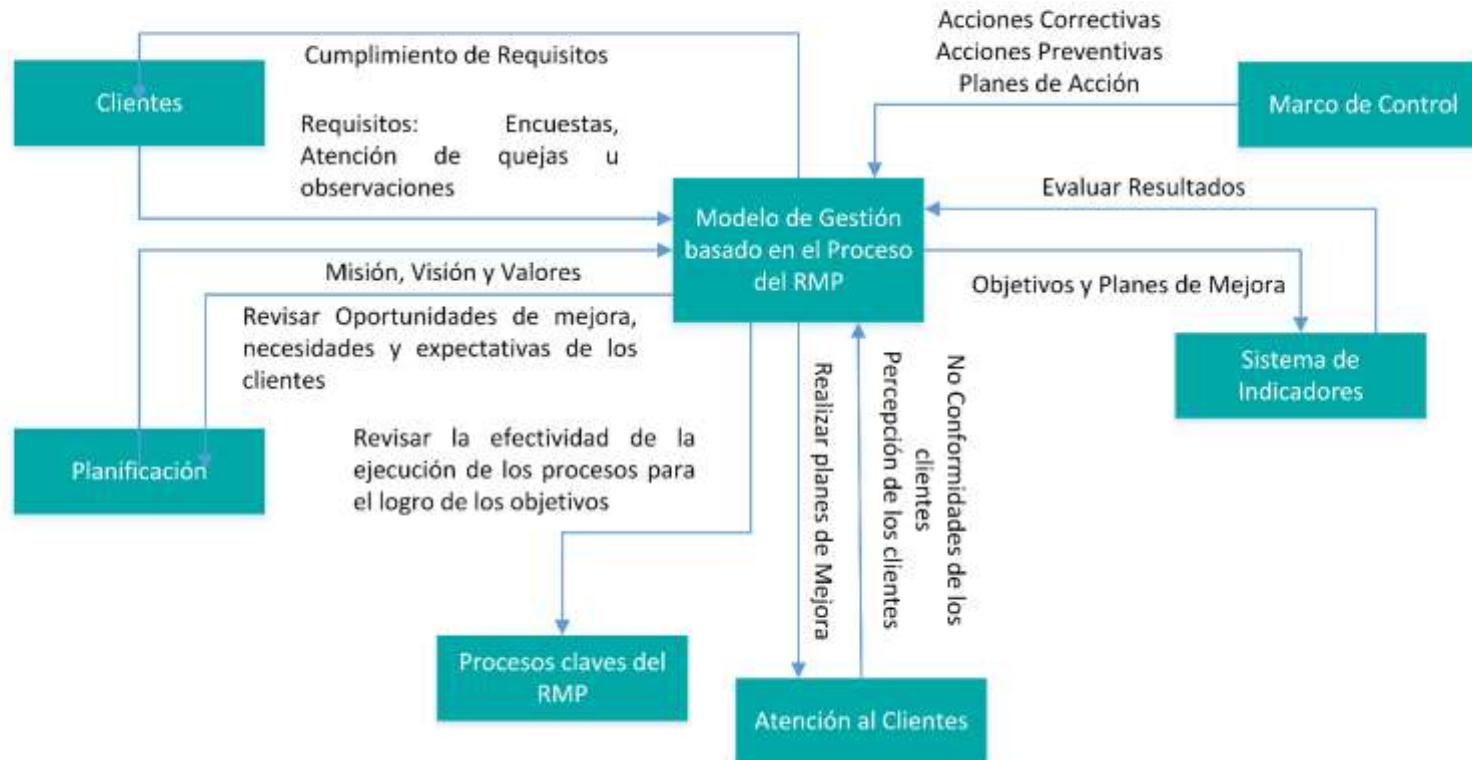
- El indicador regresó a su estado normal.
- No hubo recurrencia en un periodo establecido de tiempo.
- Por medio de análisis comparativos.
- La auditoría no detectó hallazgos.

Es decir, se debe observar si en realidad se resolvió el problema. Si no ocurre transcurrido un periodo de tiempo, se considera eficaz la acción.

5.5.5.6 Mejora Continua para el proceso del RMP

Para visualizar en forma aplicada lo relacionado a la mejora continua para el Modelo de Gestión basado en los procesos del RMP, se presentan los siguientes diagramas, el primero muestra todo lo relacionado con el Modelo de Gestión basado en el proceso del RMP y las actividades que entran y salen relacionadas a la mejora continua. El segundo, muestra específicamente un flujograma específico relacionado con la mejora continua del proceso.

MEJORA CONTINUA DEL MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP



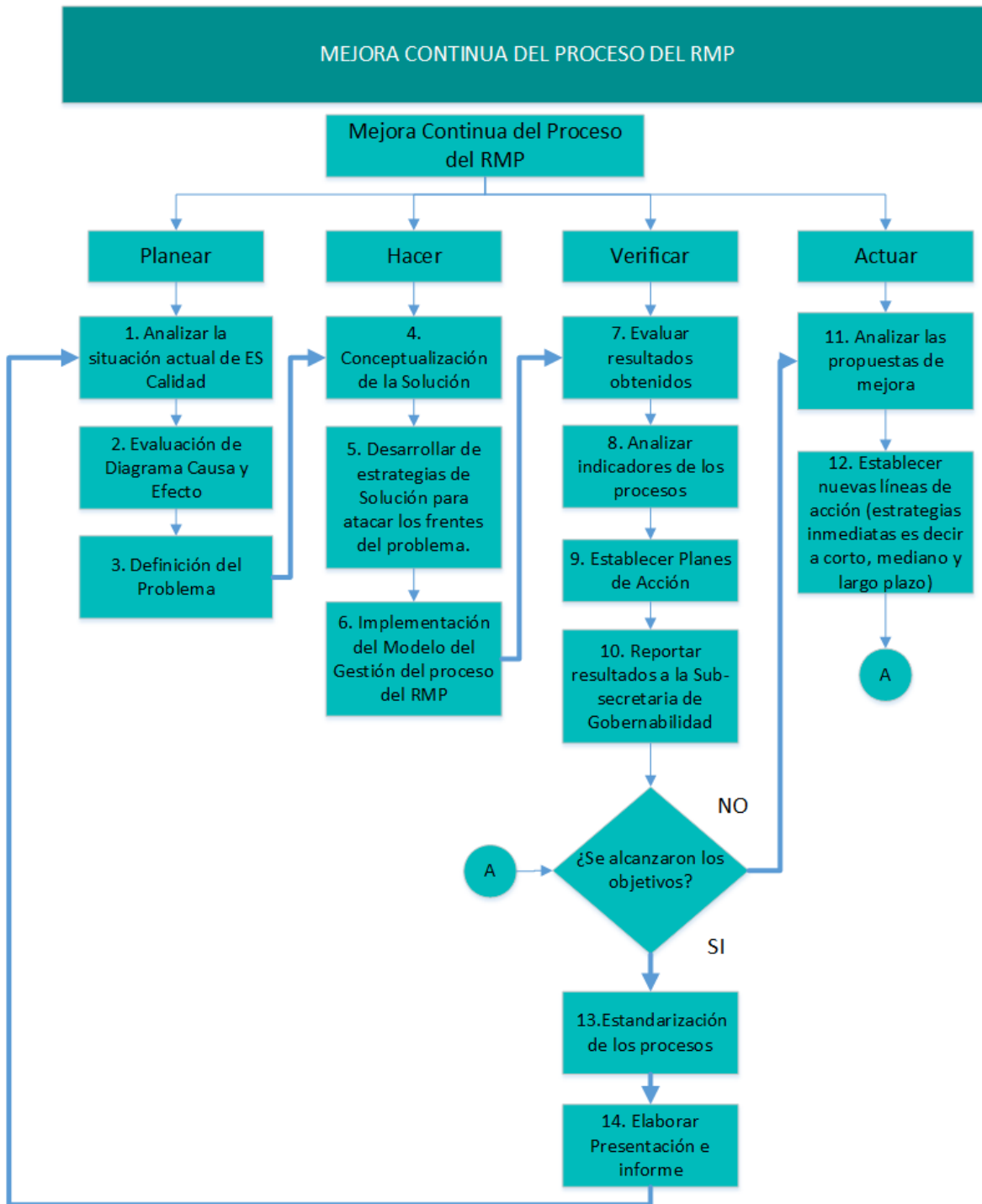


Ilustración 166. Mejora continua del modelo de gestión basado en procesos.

5.5.6 Determinación de los Recursos por necesitar

Para poder tener una visión general de los diversos recursos que se necesitaran para el proyecto, se presenta la siguiente tabla o matriz, en la cual se han tomado de referencia las diferentes funciones que tienen los miembros de ES Calidad:

RECURSO FUNCIONES	HUMANOS	MATERIALES
Dar seguimiento con las partes involucradas a las acciones realizadas en el proceso general de ambos galardones con el fin de controlar y asegurar que los resultados alcanzados sean satisfactorios.	Recurso humano nuevo	Infraestructura, Mobiliario (silla, escritorio). Equipo de oficina (computadora de escritorio y laptop, engrapadora, perforador de papel), paquete office. Salario de una persona. Resmas de papel, Folder, fastener, lapiceros, Grapas, Plumón de pizarra, Libretas para anotación, refrigerios.
Gestionar y Coordinar la ejecución anual del Proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas con el fin de garantizar su adecuado desarrollo		salarios para etapa de implementación

<p>y logrando un óptimo desempeño del servicio.</p>		
<p>Coordinar la divulgación y promoción del concepto, metodología y beneficios del Modelo para la Gestión basado en la Excelencia, por medio de conferencias, charlas, medios electrónicos, redes sociales, medios infográficos y de formación virtual, generando una cultura enfatizada a generar valor para el cliente a través de la mejora continua.</p>	<p>Recurso Humano nuevo junto a Colaboradores de ES Calidad.</p>	
<p>Diseñar y elaborar el Plan Anual Operativo de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad detallando las macro actividades que determinaran los lineamientos a</p>	<p>Recurso Humano nuevo junto a Colaboradores de ES Calidad.</p>	

<p>seguir en el desarrollo de ambos galardones con el fin de establecer indicadores de gestión que pongan en evidencia los resultados esperados y el cumplimiento de objetivos estratégicos.</p>		
--	--	--

5.5.6.1 Organización Permanente por Procesos

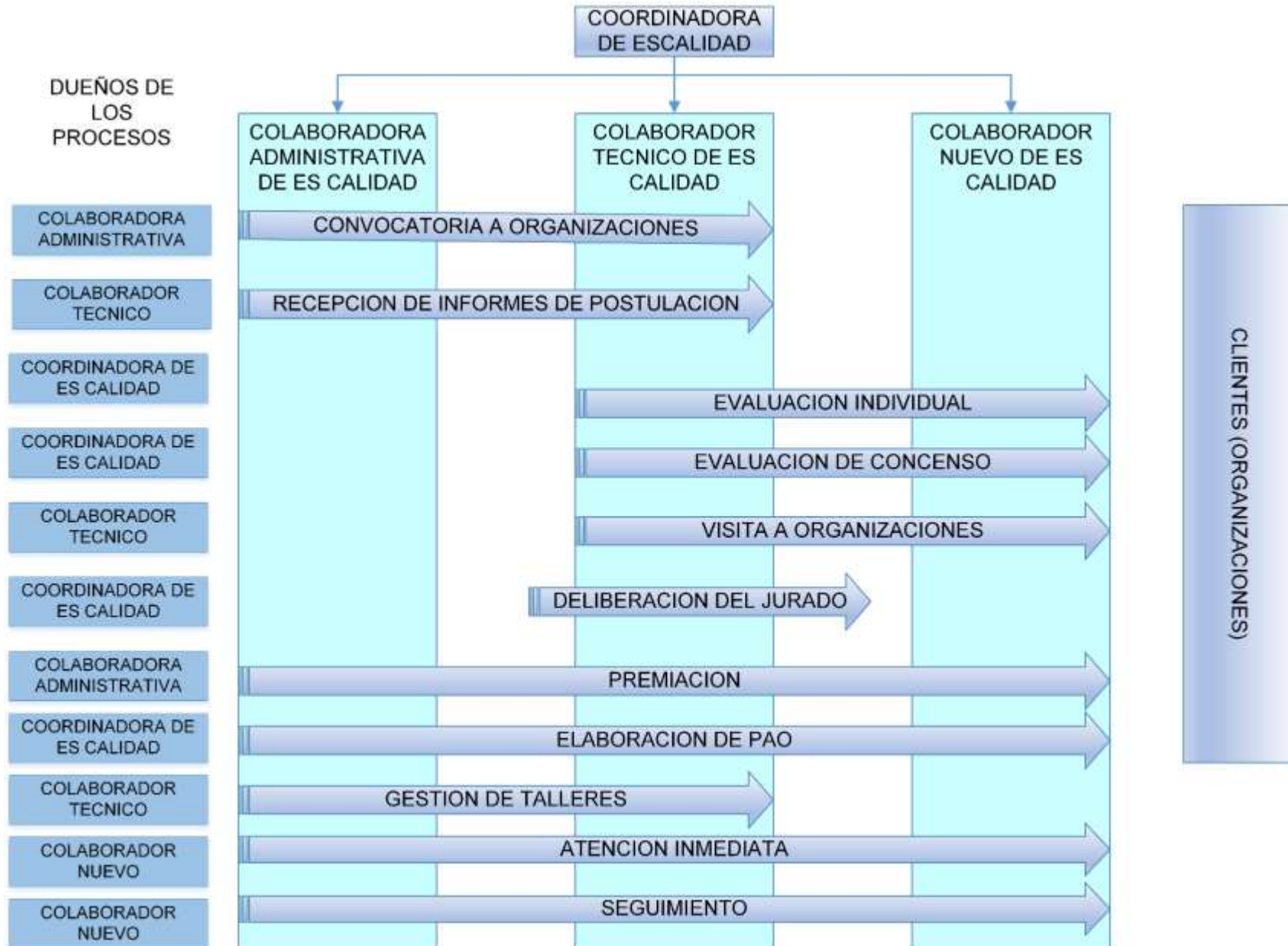
Dentro de esta guía también se presenta una propuesta de cómo estará compuesta la administración de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.

Dentro de la guía se definen las líneas de autoridad, relaciones y otros aspectos importantes que interesan dentro de la organización de la implementación del Modelo de Gestión por procesos. Esta guía parte de las funciones básicas de cada uno de los miembros de la Oficina para poder establecer su nueva organización permanente por procesos.

Por lo tanto, el objetivo de esta parte es mostrar en forma clara y sistemática la estructura organizativa es decir las líneas de autoridad-responsabilidad la estructura formal de ES Calidad.

4.5.6.1.1. Estructura Organizativa de ES Calidad

A continuación, se presenta el organigrama de la Oficina enfocada en procesos, el cual incluye las áreas involucradas para el desarrollo del Proceso de Premiación y cómo se deberá trabajar para lograr los objetivos deseados.



4.5.6.1.2. Descripción de puestos de los miembros de ES Calidad

A continuación se presenta el detalle de las funciones de cada uno de los miembros de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.

- **COORDINADORA DE ES CALIDAD**

1. Gestionar y Coordinar la ejecución anual del Proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas con el fin de garantizar su adecuado desarrollo y logrando un óptimo desempeño del servicio.
2. Coordinar con los responsables de los procesos que tienen a su cargo las actividades relacionadas con el Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las mejores Prácticas la implementación de planes de acción necesarios para el cierre de brechas identificadas con base a evaluaciones internas del desempeño de su gestión.
3. Velar que el Modelo del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas estén debidamente gestionados y en funcionamiento orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y satisfacción de los clientes/ciudadanos.
4. Crear y Desarrollar alianzas estratégicas con el fin de fortalecer ambos galardones y proporcionar mejores servicios en beneficio a las organizaciones y ciudadanos del país y coordinar un marco de trabajo para la comunicación y control de ambos galardones con las diferentes áreas involucradas para mantener una adecuada gestión.
5. Informar a la Sub Secretaria de Gobernabilidad, los resultados obtenidos en el ejercicio de cada edición del premio de ambos galardones y cómo las acciones realizadas aportaron al cumplimiento de los objetivos estratégicos en vigencia.

- **COLABORADORES DE ES CALIDAD (TECNICO, ADMINISTRATIVO, NUEVO)**

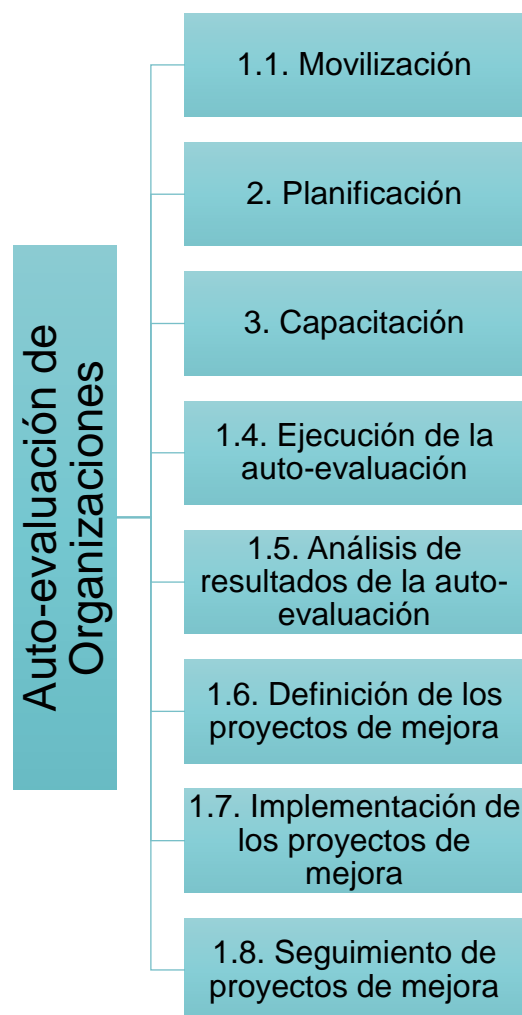
1. Diseñar y elaborar el Plan Anual Operativo de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad detallando las macro actividades que determinaran los lineamientos a seguir en el desarrollo de ambos galardones con el fin de establecer indicadores de

gestión que pongan en evidencia los resultados esperados y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

2. Dar seguimiento con las partes involucradas a las acciones realizadas en el proceso general de ambos galardones con el fin de controlar y asegurar que los resultados alcanzados sean satisfactorios.
3. Coordinar la divulgación y promoción del concepto, metodología y beneficios del Modelo para la Gestión basado en la Excelencia, por medio de conferencias, charlas, medios electrónicos, redes sociales, medios infográficos y de formación virtual, generando una cultura enfatizada a generar valor para el cliente a través de la mejora continua.

5.5.7 Proceso de Auto-evaluación de las Organizaciones

Como parte también de poder contrarrestar los frentes del problema se plantea un Proceso de Auto-evaluación de Organizaciones. El proceso de Auto-evaluación está compuesto de ocho etapas:



Éste proceso está representado o resumido en las etapas anteriores, y puede ser aplicado por organizaciones de cualquier tamaño; públicas o privadas; en un área, departamento o unidad de negocio, etc.

5.6 Cuantificación de los Recursos Operativos.

En este apartado se hace una estimación de los recursos que se necesitan para operar el Modelo de Gestión propuesto. Principalmente se requiere cuantificar la cantidad de recurso humano que supone la nueva estructura de gestión.

Es importante mencionar que la estructura organizativa para la ejecución del modelo está detallada en la “Guía para el Desarrollo de Estrategias de Mejora” la cual se basa en la estructura orgánica actual de ES Calidad; por lo cual se enlistan a continuación las funciones y puestos actuales.

La Oficina Administradora del Premio ES Calidad oficialmente tiene la siguiente distribución de recurso humano:

Tabla 192: Personal fijo de ES Calidad

Cargo	Cantidad
Coordinador del Premio	1
Asistente Administrativo	1
Asistente Técnico	1

Esquemáticamente se puede observar la estructura orgánica de la oficina en el siguiente organigrama:

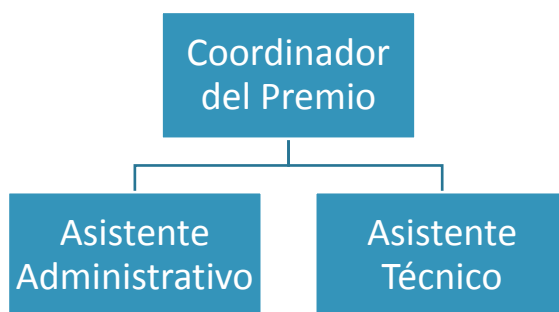


Ilustración 167: Organigrama del Personal Fijo de ES Calidad

Las funciones de cada puesto de trabajo presentado en la tabla anterior se describen en el siguiente apartado.

5.6.1 Descripción de Cargos

La siguiente tabla presenta la descripción del cargo del Coordinador del Premio, la estructura sigue de la siguiente manera:

Tabla 193: Estructura para la descripción de funciones por puesto

Apartado	Descripción
Identificación	Indica el área a la que pertenece el cargo y la denominación formal del puesto de trabajo
Misión del Cargo	Describe en una frase el objetivo principal de su cargo, debe estar escrita de tal manera que contenga: Acción + Función + Guía(s) + Resultados
Dimensiones	Personas que se tienen en cargo. Las personas directas son el personal fijo que se tiene a cargo, las personas indirectas representan a recursos outsourcing o temporales que no sean de planta.
Finalidades	Principales responsabilidades del cargo en función de los procesos en los que interviene. Cada finalidad se redacta con los siguientes apartes: Acción (¿qué hace?) + Función (¿Dónde?) + Resultado (¿Para qué?).

A continuación, se presenta la descripción de puestos de la Administradora del Premio y los asistentes Administrativo y Técnico que forman parte del personal fijo de ES Calidad:

Tabla 194: Descripción de funciones del Coordinador del Premio

1. IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece el cargo	Oficina Administradora del Premio ES Calidad
Denominación Cargo	Coordinadora del Premio

2. MISION DEL CARGO
Liderar, coordinar y controlar la ejecución y sostenibilidad del Modelo del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Modelo del Reconocimiento a las Mejores prácticas velando que se realicen los esfuerzos necesarios para el desarrollo del proceso general de premiación y creando sinergias con los diferentes involucrados y que se garantice el correcto desarrollo del mismo, proporcionando un marco de trabajo efectivo para contribuir al objetivo estratégico de promover la filosofía de Calidad en las instituciones y empresas de El Salvador, manteniendo un equilibrio entre el costo-beneficio y la simplicidad dentro de los procesos de la Sub Secretaria de Gobernabilidad.

3. DIMENSIONES		
3.1. Número de personas a cargo		Ver organigrama
Personas directas a cargo	2	
Personas indirectas a cargo	10	
Totales de personas a cargo	12	

4. FINALIDADES	
1	Gestionar y Coordinar la ejecución anual del Proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el fin de garantizar su adecuado desarrollo y logrando un óptimo desempeño del servicio.
2	Diseñar y elaborar el Plan Anual Operativo de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad detallando las macro actividades que determinaran los lineamientos a seguir en el desarrollo de ambos galardones con el fin de establecer indicadores de gestión que pongan en evidencia los resultados esperados y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

<p>3</p>	<p>Coordinar con los responsables de los procesos que tienen a su cargo las actividades relacionadas con el Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las mejores Prácticas la implementación de planes de acción necesarios para el cierre de brechas identificadas con base a evaluaciones internas del desempeño de su gestión</p>
<p>4</p>	<p>Velar que el Modelo del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas estén debidamente gestionados y en funcionamiento orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y satisfacción de los clientes/ciudadanos.</p>
<p>5</p>	<p>Crear y Desarrollar alianzas estratégicas con el fin de fortalecer ambos galardones y proporcionar mejores servicios en beneficio a las organizaciones y ciudadanos del país y coordinar un marco de trabajo para la comunicación y control de ambos galardones con las diferentes áreas involucradas para mantener una adecuada gestión</p>
<p>6</p>	<p>Dar seguimiento con las partes involucradas a las acciones realizadas en el proceso general de ambos galardones con el fin de controlar y asegurar que los resultados alcanzados sean satisfactorios.</p>
<p>7</p>	<p>Informar a la Sub Secretaria de Gobernabilidad, los resultados obtenidos en el ejercicio de cada edición del premio de ambos galardones y cómo las acciones realizadas aportaron al cumplimiento de los objetivos estratégicos en vigencia.</p>
<p>8</p>	<p>Coordinar la divulgación y promoción del concepto, metodología y beneficios del Modelo para la Gestión basado en la Excelencia, por medio de conferencias, charlas, medios electrónicos, redes sociales, medios infográficos y de formación virtual, generando una cultura enfatizada a generar valor para el cliente a través de la mejora continua.</p>

Tabla 195: Descripción de funciones del Asistente Administrativo

1. IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece el cargo	Oficina Administradora del Premio ES Calidad
Denominación Cargo	Asistente Administrativo
2. MISION DEL CARGO	
<p>Apoyar a la coordinadora del Premio en la Gestión de aquellas actividades consecuentes a la realización del Proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas con los diferentes involucrados para asegurar el desarrollo del proceso y de solventar pormenores que son necesarios para que sucedan las actividades del premio y servir como representante oficial de la Coordinadora del Premio en su ausencia.</p>	
3. FINALIDADES	
1	Establecer una calendarización de actividades conforme a los lineamientos de la coordinadora en el que se proyecte la cantidad de recurso necesario, tiempo para realizarlas, definición de lugar y hora para llevar a cabo esas actividades y velar porque se hagan en el tiempo previsto con el presupuesto disponible
2	Gestionar que se consigan los recursos necesarios para la ejecución de los procesos y actividades de ambos galardones en el tiempo que ha sido designado por el programa de manera eficiente y eficaz con el fin de garantizar que los eventos se realicen con normalidad y sin contratiempos así como la solicitud de materiales, desembolsos, reservas de viajes, reserva de hoteles, pago de servicios, actualización de difusiones, plan de medios u otros recursos necesarios para la operación y desarrollo de actividades de ES Calidad
3	Establecer y mantener el contacto oportuno con las organizaciones que son invitadas, las que desean participar y de las que ya están en concurso en el PSC o RMP comunicando el estado actual del proceso, realizar gestiones especiales o solventar problemas con el fin de otorgar un buen servicio al cliente.
4	Reportar oportunamente a la Coordinadora sobre los resultados obtenidos en el desarrollo de ambos galardones a través del sistema de indicadores para la oficina para determinar acciones de control inmediatas o para mejora continua

1. IDENTIFICACIÓN	
5	Establecer y mantener el contacto oportuno con entidades gubernamentales para el desarrollo de actividades internas de la Oficina, así como para la invitación formal de organizaciones públicas y la convocatoria de organizaciones privadas estableciendo las actividades necesarias para su realización.

Tabla 196: Descripción de Funciones del Asistente Técnico

1. IDENTIFICACIÓN	
Área a la que pertenece el cargo	Oficina Administradora del Premio ES Calidad
Denominación Cargo	Asistente Técnico
2. MISION DEL CARGO	
Dar apoyo a la Coordinadora del Premio en la Gestión y la ejecución anual del Proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas mediante la realización de análisis y evaluaciones en las diferentes fases del proceso para garantizar que las actividades realizadas sean conforme a lo planificado	
3. FINALIDADES	
1	Evaluar los informes de postulación para determinar si la organización que participa está apta para participar en el galardón de su elección, así como también velar porque los requisitos establecidos en la guía son coherentes y realizables por cualquier organización
2	Coordinar la gestión de talleres de inducción a ambos galardones conforme a los lineamientos establecidos por la Coordinadora del Premio mediante la elaboración de programas de inducción y aseguramiento de que los recursos didácticos, materiales y de logística sean los adecuados.
3	Apoyar a la Coordinadora del Premio para determinar la mejor configuración de asignación de informes de postulación a Evaluadores para asegurar que el proceso sea transparente y garantizar su objetividad además de dar seguimiento al desarrollo de las evaluaciones individuales y de consenso

4	Apoyar a la Coordinadora del Premio en la selección y organización de informes evaluados de acuerdo con las calificaciones y observaciones del Comité Técnico Asesor sintetizando la información importante en una presentación para el Jurado Calificador
5	Proporcionar los reportes del estatus de indicadores de desempeño operativo oportunamente a través de la medición y análisis con base al sistema de indicadores de ES Calidad con el fin de llevar un registro de las acciones que la oficina realiza y la eficiencia operativa con base a resultados

Descritas las funciones de cada puesto de trabajo, se procede a la cuantificación de las horas laborales necesarias conforme a la nueva estructura de gestión basada en el proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, la cual se presenta en el siguiente apartado.

5.6.2 Determinación de Carga Laboral

Para la ejecución de procesos conforme al Modelo de Gestión que ya ha sido diseñado, se presenta el cálculo de las horas laborales necesarias para cada puesto de trabajo fijo de la oficina en las siguientes tablas:

Tabla 197: Cuantificación de la Carga Laboral al mes por Procesos según el Modelo de Gestión propuesto para la Coordinadora del Premio

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE ACTIVIDADES							
ÁREA EN ESTUDIO: OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD							
CARGO:		COORDINADOR DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRACTICAS		N° PERSONAS:	1	FECHA:	May-17
No.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	PROCESO ASOCIADO	SUB PROCESO ASOCIADO	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA (semanal)	TIEMPO UNITARIO (horas al día)	CARGA LABORAL (horas al mes)
1	GESTIÓN DEL PREMIO	PROCESO GENERAL		Gestionar y Coordinar la ejecución anual del Proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas con el fin de garantizar su adecuado desarrollo y logrando un óptimo desempeño del servicio.	5	8	160

2	PLANIFICACIÓN DEL PREMIO	PLANIFICACIÓN	ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL OPERATIVO	Diseñar y elaborar el Plan Anual Operativo de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad detallando las macro actividades que determinaran los lineamientos a seguir en el desarrollo de ambos galardones con el fin de establecer indicadores de gestión que pongan en evidencia los resultados esperados y el cumplimiento de objetivos estratégicos.	3	5	60
3	IDENTIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DE PLANES DE MEJORA	ATENCIÓN AL CLIENTE	SEGUIMIENTO	Coordinar con los responsables de los procesos que tienen a su cargo las actividades relacionadas con el Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las mejores Prácticas la implementación de planes de acción necesarios para el cierre de brechas identificadas con base a evaluaciones internas del desempeño de su gestión	3	3	9
4	ALINEACIÓN CON OBJETIVOS	PLANIFICACIÓN	ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL OPERATIVO	Velar que el Modelo del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas estén debidamente gestionados y en funcionamiento orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y satisfacción de los clientes/ciudadanos.	3	5	60

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

5	DESARROLLO DE ALIANZAS	PROCESO GENERAL		Crear y Desarrollar alianzas estratégicas con el fin de fortalecer ambos galardones y proporcionar mejores servicios en beneficio a las organizaciones y ciudadanos del país y coordinar un marco de trabajo para la comunicación y control de ambos galardones con las diferentes áreas involucradas para mantener una adecuada gestión	3	8	96
6	SEGUIMIENTO Y CONTROL	PROCESO GENERAL		Dar seguimiento con las partes involucradas a las acciones realizadas en el proceso general de ambos galardones con el fin de controlar y asegurar que los resultados alcanzados sean satisfactorios.	3	4	48
7	DIVULGACIÓN Y PROMOCIÓN	PROCESO GENERAL		Coordinar la divulgación y promoción del concepto, metodología y beneficios del Modelo para la Gestión basado en la Excelencia, por medio de conferencias, charlas, medios electrónicos, redes sociales, medios infográficos y de formación virtual, generando una cultura enfatizada a generar valor para el cliente a través de la mejora continua.	2	8	64
TOTAL, DE HORAS TRABAJADAS AL MES							497

Tabla 198: Cuantificación de la Carga Laboral al mes por Procesos según el Modelo de Gestión propuesto para el Asistente Administrativo

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE ACTIVIDADES							
ÁREA EN ESTUDIO: OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD							
CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRACTICAS			N° PERSONAS:	1	FECHA:	May-17
No.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	PROCESO ASOCIADO	SUB PROCESO ASOCIADO	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	FREC UENCI A (sema nal)	TIEMPO UNITARIO (horas al día)	CARGA LABORA L (horas al mes)
1	Gestión Administrativa	PROCESO GENERAL		Apoyar a la coordinadora del Premio en la Gestión de aquellas actividades consecuentes a la realización del Proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas con los diferentes involucrados para asegurar el desarrollo del proceso y de solventar pormenores que son necesarios para que sucedan las actividades del premio y servir como representante oficial de la Coordinadora del Premio en su ausencia.	3	8	96

2	Programación de Actividades	PLANIFICACIÓN	ELABORACION DEL PLAN ANUAL OPERATIVO	Establecer una calendarización de actividades conforme a los lineamientos de la coordinadora en el que se proyecte la cantidad de recurso necesario, tiempo para realizarlas, definición de lugar y hora para llevar a cabo esas actividades y velar porque se hagan en el tiempo previsto con el presupuesto disponible	2	8	64
3	Gestión con otras dependencias gubernamentales	CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN	CONVOCATORIA	Establecer y mantener el contacto oportuno con entidades gubernamentales para el desarrollo de actividades internas de la Oficina, así como para la invitación formal de organizaciones públicas y la convocatoria de organizaciones privadas estableciendo las actividades necesarias para su realización.	2	4	8

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

4	Contacto y seguimiento de organizaciones	ATENCION AL CLIENTE	TODOS LOS SUBPROCESOS	Establecer y mantener el contacto oportuno con las organizaciones que son invitadas, las que desean participar y de las que ya están en concurso en el PSC o RMP comunicando el estado actual del proceso, realizar gestiones especiales o solventar problemas con el fin de otorgar un buen servicio al cliente.	4	3	48
5	Reporte de resultados	CONTROL INTERNO DE LA OFICINA	SISTEMA DE INDICADORES	Reportar oportunamente a la Coordinadora sobre los resultados obtenidos en el desarrollo de ambos galardones a través del sistema de indicadores para la oficina para determinar acciones de control inmediatas o para mejora continua	1	8	32
TOTAL, DE HORAS TRABAJADAS AL MES							248

Tabla 199: Cuantificación de la Carga Laboral al mes por Procesos según el Modelo de Gestión propuesto para el Asistente Técnico

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE ACTIVIDADES							
ÁREA EN ESTUDIO: OFICINA ADMINISTRADORA DEL PREMIO ES CALIDAD							
CARGO:	ASISTENTE TÉCNICO DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD Y DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRACTICAS			N° PERSONAS:	1	FECHA:	May-17
No.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	PROCESO ASOCIADO	SUB PROCESO ASOCIADO	DETALLE DE LA ACTIVIDAD	FREC UENCI A (sema nal)	TIEMPO UNITARIO (horas al día)	CARGA LABORA L (horas al mes)
1	GESTIÓN DEL PREMIO	PROCESO GENERAL		Dar apoyo a la Coordinadora del Premio en la Gestión y la ejecución anual del Proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas mediante la realización de análisis y evaluaciones en las diferentes fases del proceso para garantizar que las actividades realizadas sean conforme a lo planificado	3	8	96

2	EVALUACIÓN DE REQUISITOS Y LINEAMIENTOS	CONVOCATORIA Y POSTULACIÓN	RECEPCION DE INFORMES	Evaluar los informes de postulación para determinar si la organización que participa está apta para participar en el galardón de su elección, así como también velar porque los requisitos establecidos en la guía sean coherentes y realizables por cualquier organización	5	4	80
3	PROGRAMACIÓN Y REALIZACIÓN DE TALLERES	TALLERES DE INTRODUCCIÓN	TODOS LOS SUBPROCESOS	Coordinar la gestión de talleres de inducción a ambos galardones conforme a los lineamientos establecidos por la Coordinadora del Premio mediante la elaboración de programas de inducción y aseguramiento de que los recursos didácticos, materiales y de logística sean los adecuados.	3	2	6
4	ASIGNACIÓN Y CONTROL DE EVALUADORES	EVALUACIÓN DE INFORMES DE POSTULACIÓN Y EVALUACIÓN DE CONSENSO	TODOS LOS SUBPROCESOS	Apoyar a la Coordinadora del Premio para determinar la mejor configuración de asignación de informes de postulación a Evaluadores para asegurar que el proceso sea transparente y garantizar su objetividad además de dar seguimiento al desarrollo de las evaluaciones individuales y de consenso	3	5	60

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

5	PREPARACION DE INFORMES FINALISTAS	DETERMINACIÓN DE GANADORES	TODOS LOS SUBPROCESOS	Apoyar a la Coordinadora del Premio en la selección y organización de informes evaluados de acuerdo con las calificaciones y observaciones del Comité Técnico Asesor sintetizando la información importante en una presentación para el Jurado Calificador	1	8	32
6	Reporte de resultados	CONTROL INTERNO DE LA OFICINA	SISTEMA DE INDICADORES	Proporcionar los reportes del estatus de indicadores de desempeño operativo oportunamente a través de la medición y análisis con base al sistema de indicadores de ES Calidad con el fin de llevar un registro de las acciones que la oficina realiza y la eficiencia operativa con base a resultados	2	2	16
TOTAL, DE HORAS TRABAJADAS AL MES							290

Con base a la información anterior se procede al análisis de la carga laboral diaria de la Coordinadora del Premio, del Asistente Administrativo y del Asistente Técnico bajo el nuevo modelo propuesto. El detalle se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 200: Estimación de la carga laboral diaria bajo el nuevo modelo de gestión.

Detalle	Coordinadora del Premio	Asistente Administrativo	Asistente Técnico
Carga Mensual (minutos)	29,820	14,880	17,400
Carga Mensual (horas)	497	248	290
Carga diaria (h)	22.59	11.27	13.18
Jornada Laboral	8	8	8
Recursos Actuales	2	1	1
Capacidad Instalada diaria (h)	16	8	8
Capacidad Instalada diaria (%)	141%	141%	165%
¿Necesidad de Recursos?	SI	SI	SI
Recursos Requeridos	0.40	0.40	0.60
Horas Extra	6.59	3.27	5.18

Como puede observarse en la tabla anterior, existe una sobrecarga laboral para todos los puestos de trabajo fijos de ES Calidad. Al totalizar la sobrecarga de los asistentes administrativo y técnico puede observarse que aproximadamente se requieren **8 horas** más para compensar las horas extra.

Una de las primeras estrategias que se considera para solventar este problema es el aumento de la jornada laboral en días extra de trabajo. Debido a las políticas de trabajo de la Secretaria de Gobernabilidad, esta opción no es posible, puesto que la Oficina Labora bajo horas hábiles administrativas de Lunes a Viernes de 7:00 A.M a 4:00 P.M; por tanto, no se reconocerían las horas laborales extra a los colaboradores.

Por consiguiente, se considera necesario la contratación de un recurso adicional que cubra las horas extras resultantes. Este nuevo recurso apoyará a los asistentes administrativo y técnico según ellos lo requieran. Para este trabajo se considera un análisis de alianzas estratégicas con el objetivo de conseguir los recursos de otras fuentes en caso de no aprobarse la contratación del nuevo asistente técnico II.

5.7 Alianzas Estratégicas para ES Calidad

En este apartado se evalúan algunas alternativas para la Oficina que faciliten la obtención de recursos necesarios para el funcionamiento del nuevo Modelo de Gestión propuesto. Además, con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se proponen algunas alianzas como vía para potencializar las relaciones de ES Calidad con su entorno de trabajo y posicionarse mejor en el ámbito en el que se desenvuelve.

5.7.1 Necesidades externas de la Oficina Administradora del Premio (ES Calidad).

Como parte de la solución al problema de “las deficiencias en el proceso del RMP, lo cual dificulta la participación de las organizaciones del RMP” se plantearon tres estrategias: ALPHA, DELTA y PI, las cuales en su conjunto conforman una solución integral enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes. Parte de la estrategia DELTA consistió en mejorar el Proceso general de ES Calidad, lo cual implicó la inclusión de nuevos procesos; de tener solamente 5 macro-procesos operativos, se establecen 8 macro-procesos los cuales a su vez contemplan 11 procesos como se planteó en el Mapa de Procesos propuesto para ES Calidad. Por consiguiente, esta mejora **implica la necesidad o el requerimiento de nuevos recursos humanos**, los cuales han sido justificados en el apartado anterior. También dentro del Modelo de gestión basado en procesos diseñado en esta estrategia de solución **se especificaron actividades orientadas a poder establecer un nexo de las organizaciones privadas** para que participen en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Al mismo tiempo, la solución también planteaba una estrategia PI, en la cual se muestra una guía de un Proceso de Auto-evaluación para organizaciones y de esta manera las organizaciones podrán diagnosticar la situación actual de sus proyectos o futuras mejores prácticas. Como efecto de esta parte de la solución surge para ES Calidad **la necesidad de desarrollar o implementar dicho proceso de Auto-evaluación.**

Por lo tanto, para que estas estrategias se puedan llevar a cabo, surge la necesidad de nuevos recursos y de nuevas tácticas para poder llevar a cabo la implementación de la solución, por consiguiente, nace la propuesta de evaluar alianzas estratégicas en busca de lograr uniones que refuercen la labor de la Oficina Administradora del Premio enfocada a la adopción de la cultura de calidad en la organización.

Por lo cual, esta sección tiene como propósito plantear a ES Calidad, lo relacionado a alianzas estratégicas, desde la definición de una alianza hasta el planteamiento de tácticas o estrategias para realizarla.

5.7.2 ¿Qué es una Alianza Estratégica?

Alianza: Asociación para lograr los objetivos comunes de sus miembros. Existe un enorme rango de profundidades, tipos y funciones.

La Alianza estratégica puede definirse como un acuerdo entre dos o más organizaciones independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse y perder así su individualidad; instauran un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades en conjunto, a fin de contribuir a incrementar sus ventajas competitivas¹⁹.

Los lazos de cooperación que establecen las empresas incluyen acuerdos de diferentes naturalezas; los cuales pueden hacer que la integración se de en el plano horizontal: cuando el acuerdo se establece con fines de complementariedad o competitivos (para este proyecto) o de forma vertical: comercialización, producción, tecnologías, entre otros.

El motivo fundamental en la formación de alianzas entre organizaciones es el desarrollar de manera conjunta un nuevo emprendimiento en el cual ambos socios esperan salir ganando, que sea así, evita que uno de ellos busque su compensación llevando a cabo actuaciones que pueden perjudicar al otro.

También se debe tener en cuenta que las necesidades y objetivos de las organizaciones van variando y modificándose, por lo tanto, el socio de hoy en día puede llegar a no ser el adecuado el día de mañana; esta situación lleva a que las alianzas por lo general sean limitadas en el tiempo.

Una “alianza estratégica” se define por la posesión simultánea de las siguientes tres condiciones:

- 1) Las firmas que se unen para conseguir un conjunto de objetivos establecidos previamente permanecen independientes luego de realizada la alianza.

¹⁹ Fernando Sánchez, Esteban: “Alianzas estratégicas: hacia una estrategia de cooperación”

- 2) Las organizaciones o instituciones comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas asignadas. (Esta es la característica que las hace tan difíciles de administrar)
- 3) Las organizaciones o instituciones aliadas contribuyen continuamente en algún área estratégica.

5.7.2.1 Características de las Alianzas Estratégicas

Es importante destacar que las Alianzas que conforman las empresas, no es una mera fusión de estructuras o simples entidades, sino que, por el contrario; las mismas entrañan una naturaleza más compleja donde el eje principal son las relaciones interpersonales. Basándose más precisamente en la comunicación y la persuasión.

Por tal motivo, las características principales de las alianzas que se citan a continuación se focalizan en las relaciones personales que se llevan a cabo entre las empresas miembros del grupo:

- **Múltiples Centros de decisión:** Una alianza implica múltiple participación en la toma de decisiones que refieren al proyecto o a la actividad compartida. La clave para no entrar en conflicto en la toma de decisiones es que cada decisión requiere del acuerdo de todos los socios implicados.
- **Conflicto de intereses:** Otra característica de las alianzas, es el conflicto potencial de interés y objetivos inherentes a toda relación. Los socios, que siguen siendo entidades independientes, continúan persiguiendo sus propios intereses y objetivos; paralelamente a los planteados en la conformación de alianzas con las entidades socias.
- **Continua Negociación:** Debido a que en las alianzas se llevan a cabo mediante la autoridad simultánea de diversas organizaciones, es primordial que la dirección de la misma se base en la negociación permanente y continua entre organizaciones socias; buscando así el consenso en las decisiones y objetivos planteados por los socios.

5.7.2.2 Motivos para conformar una Alianza

Diversa son las razones que llevan a una organización a la necesidad de forjar lazos de cooperación; dichos motivos pueden emerger tanto por estímulos internos como externos de la entidad. Por lo tanto, el reto de la organización es saber en qué momento le es conveniente negociar a fin de obtener resultados benéficos.

Los motivos que impulsan a conformar alianzas pueden clasificarse en tres categorías: Internos, Competitivos y Estratégicos.

5.7.2.3 El Proceso de Alianzas estratégicas.

El proceso de formación de alianzas se encuentra influenciado por un elevado número de elementos, tales como:

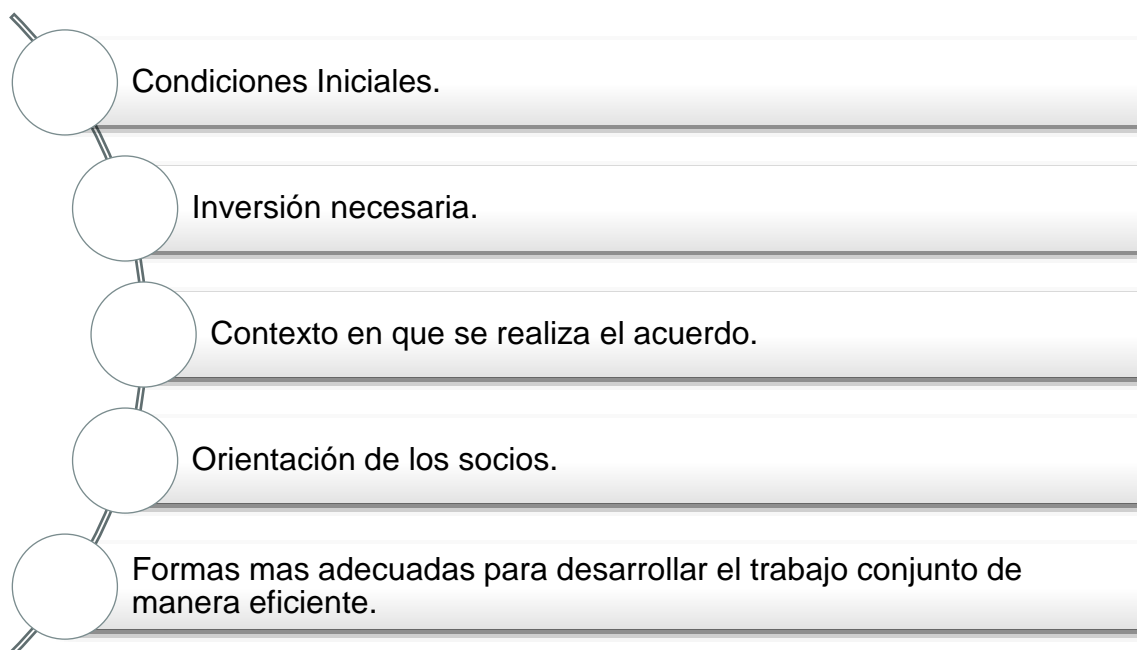


Ilustración 168: elementos del proceso de alianzas estratégicas

5.7.3 Alianzas Estratégicas propuestas para ES Calidad

Partiendo de las necesidades planteadas anteriormente para poder llevar a cabo la implementación de la solución, se proponen a continuación las contrapartes de interés que al lograr una alianza estratégica con estas podrían solventarse las necesidades de recursos y consolidar otros propósitos que ES Calidad tiene y que en este momento no han podido cumplirlo.

5.7.3.1 Gremial ASI para atraer a la Empresa Privada

Primeramente, se muestra a continuación datos de interés sobre la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), la cual puede convertir en un buen aliado para ES Calidad.

ALIANZA ESTRATEGICA	DESCRIPCION
Nombre	Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)
Misión	Propiciar el desarrollo económico y social del país a través del fortalecimiento del sector industrial, fomentando y protegiendo la producción industrial nacional, defendiendo los intereses legítimos de los industriales, particularmente los de sus asociados.
Visión	Consolidarnos como una gremial que guíe y apoye permanentemente el sector industrial, en innovación, calidad y productividad como factor principal del desarrollo económico y social del país.
Política de Calidad	La Asociación Salvadoreña de Industriales acorde con su Misión y Visión, está comprometida a satisfacer a sus agremiados y clientes con excelentes servicios, orientados al apoyo de su productividad y desarrollo económico, mediante una organización con solidez y prestigio, con procesos eficientes de gestión y una filosofía permanente de mejora continua.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados • Empresas Industriales • Anunciantes • Patrocinadores • Gremiales y Organizaciones del Sector Privado • Medios de Comunicación • Universidades • Instituciones de Gobierno • Organismos Internacionales
Representatividad Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por los intereses de los Asociados ante autoridades e instituciones a nivel nacional e internacional. • Relaciones empresariales y de negocios • Alianzas estratégicas con instituciones nacionales como INSAFORP, CONACYT, Universidades, Organizaciones No Gubernamentales y Gremiales, para asegurar mejores servicios de las mismas.

Se considera a la Gremial ASI (Asociación Salvadoreña de Industriales) ya que uno de los propósitos de mejorar el Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas era diseñar nuevas actividades que involucraran esfuerzos para llegar a la empresa privada, la ASI siendo una gremial de suma importancia en el País, cuenta con diferentes tipos de clientes entre ellas **organizaciones del sector privado e Instituciones de Gobierno**, por lo tanto, la ASI se convierte en una potente alianza para poder establecer un primer nexo con la empresas privadas asociadas a este gremio.

La ASI contempla diferentes tipos de programas los cuales pretenden ayudar a las organizaciones en aspectos específicos y de esta manera crecer, mejora e innovarse, por ejemplo, maneja programas como

- Programa de Mejora Continua de la Calidad y Productividad de los procesos con la aplicación del método 5 pasos.
- Programa de Asesoramiento Empresarial.
- Programa de Gestoría, entre otros.

Esto puede significar para ES Calidad un aspecto sumamente importante ya que, al aprovechar la experiencia de la Asociación Salvadoreña de Industriales, se puede llegar a establecer un programa en conjunto con ES Calidad que oriente a las organizaciones en la Participación del Reconocimiento a la Mejores Prácticas.

4.7.3.1.1. Objetivo y Estrategias de negociación para la alianza estratégica

Para poder llevar a cabo esta alianza se proponen las siguientes estrategias y tácticas que la Oficina Administradora del Premio ES Calidad puede implementar para lograr establecer contacto con las organizaciones primadas a través de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).

Objetivo

Generar interés en las organizaciones privadas a través de la gremial ASI para que puedan conocer sobre la labor de ES Calidad y sobre los galardones que la Oficina administra y por ende generar un interés en participar.

Estrategias:

- Hacer una invitación a miembros directivos de la gremial ASI, para poder plantear el trabajo que realiza ES Calidad, los distintos requerimientos que las

organizaciones tienen frente a los galardones y finalmente mostrarle el interés que las organizaciones tienen en participar según estudio de diagnóstico realizado.

- Brindarles un informe que contenga explícitamente todos los beneficios que una empresa o institución puede tener al ser partícipe de la adopción de una cultura de calidad para ello buscando participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
- Organizar Foros de Calidad coordinado por la ASI con las empresas asociadas, a los cuales pueden asistir medios de comunicación con el propósito de hacer conciencia de la importancia de la adopción de la calidad en los productos, servicios y proyectos que ellos manejan.
- Organizar ponencias sobre el Proceso de Premiación de los galardones que ES Calidad Administra.

Canales de Comunicación hacia la organización una vez establecido la alianza con la ASI.

- Página Web
- Boletines Informativos electrónicos
- Afiches electrónicos de información enviados a través de correo electrónico
- Correos Institucionales

5.7.3.2 Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación puede convertirse en otro aliado de ES Calidad por lo que inicialmente se expone a continuación un poco su filosofía institucional.

ALIANZA ESTRATEGICA	DESCRIPCION
Nombre	Ministerio de Educación (MINED)
Misión	<p>Contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país. • Con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización en lo social, cultural, político y económico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento.
Visión	<p>Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados y éticos. • La formación de una ciudadanía con cultura democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social y valorar y proteger el medio ambiente
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Compromiso • Calidad • Equidad • Transparencia • Virtudes cívicas • Integridad • Democracia • Eficacia • Tolerancia • Identidad nacional • Proactividad

El Ministerio de Educación tiene bastante claro el impacto que representa la “Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública” (CICGP), se vuelve un compromiso de país su implementación en los diferentes sectores, siendo un elemento inspirador y orientador en la implementación de esta estrategia de Gobierno.

En este marco la actual administración, retoma dicho compromiso y lo plantea en su Plan Quinquenal de Desarrollo, Gobierno de El Salvador (2010 -20114) a través de la Secretaría para Asuntos Estratégicos, Sub Secretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado área de Fortalecimiento Institucional y Gestión de Calidad, responsable de implementar la Política Nacional de Gobernabilidad y Modernización del Estado, la cual está basada en los principios de diálogo y concertación permanente, participación ciudadana, igualdad de todos los ciudadanos y ciudadanas, mérito y flexibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad, cuyo objetivo principal es: contribuir a la gobernabilidad e impulsar la modernización del estado a través de la participación social en democracia, que incluye una ciudadanía responsable y una administración pública profesional y eficiente.

Unido a esto por Decreto ejecutivo 134, del 13 de diciembre de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 233, Tomo No. 389 de fecha 13/12/2010, “Establece la creación del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, y en el **artículo 7 señala “Las instituciones del Órgano Ejecutivo procurarán autoevaluarse anualmente, independientemente a su postulación al Premio Salvadoreño a la Calidad y al Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el fin de proporcionar sostenibilidad a las actividades encaminadas a una gestión de excelencia.**

Con base al contexto anterior el Ministerio de Educación es una institución que ha tomado en serio el compromiso adquirido con la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública, el MINED como tal ha diseñado un Sistema de auto-evaluación basado en los criterios de evaluación de la CICGP para dar seguimiento a sus proyectos de mejora institucional, ya que la calidad en la Gestión Pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales, por lo tanto el MINED representa un aliado sumamente importante para la Oficina Administradora del Premio ES Calidad ya que como parte de los nuevos beneficios que la propuesta de solución sostiene es el nuevo proceso de auto-evaluación de

organizaciones, por lo que el MINED constituiría un excelente asesor para el tema de auto-evaluación.

Parte de la aplicación de este Sistema de Auto-evaluación implementado por el Ministerio de Educación se presentan las siguientes ilustraciones:



Ilustración 169: Seguimiento a proyectos de mejora institucional MINED

SEGUIMIENTO:PROYECTOS DE MEJORA INSTITUCIONAL

I. DATOS GENERALES

1. Seleccione la Dirección de Staff o Nacional o departamental a la que perteneces

Elige

2. Escriba el nombre de la Gerencia

Tu respuesta

3. Escriba el nombre del Departamento

Tu respuesta

4. Coordinador del Equipo de Mejora que implementará el Proyecto

Escriba: 1. Apellidos y Nombres - Cargo - Dependencia - Teléfonos de contacto - Correo electrónico

Ilustración 170: Datos a completar para la auto-evaluación

SEGUIMIENTO:PROYECTOS DE MEJORA INSTITUCIONAL

II. GENERALIDADES DEL PROYECTO

6. Nombre del proyecto:

Tu respuesta

7. Fecha de inicio del proyecto:

DD MM AAAA

/ / 2017

8. Fecha de finalización

DD MM AAAA

/ / 2017

Ilustración 171: Parte de la auto-evaluación de los datos del proyecto

16. Nivel de avance del proyecto

100%

76 al 99%

51 al 75%

26 al 50%

1 al 25%

0%

Gracias por su colaboración




Ilustración 172: Parte final de la auto-evaluación MINED

4.7.3.2.1. Objetivos y Estrategias de negociación para la alianza estratégica

Objetivo:

Buscar el apoyo de la Dirección de Planificación, específicamente del Departamento de Gestión de la Calidad del Ministerio de Educación para poder establecer un convenio y de esta forma llevar a cabo el Proceso de Autoevaluación para Organizaciones.

Estrategias:

- Exponer al MINED las etapas del Proceso de Auto-evaluación propuesto y como este será un beneficio para todas aquellas organizaciones que a futuro decidan participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
- Discutir los mecanismos de auto-evaluación que se pondrán en práctica para que las organizaciones puedan identificar sus áreas de mejora, así como sus fortalezas que potencialmente pueden convertirse en una ventaja competitiva.
- Coordinar ponencias con el MINED, para hacer ver a las demás empresas los beneficios de Auto-evaluar sus proyectos de buenas prácticas, para el logro de los objetivos enfocados a los clientes.

Canales de Comunicación para lograr la alianza con el MINED

- Visitas al Ministerio de Educación
- Vía Correo Electrónico
- Comunicación vía telefónica con el MINED

5.7.3.3 Universidad de El Salvador (UES)

Como parte de los resultados del Modelo de Gestión por Procesos fue la mejora como tal de los procesos, esto por efecto conlleva a la necesidad de contar con recursos humanos, anteriormente se planteó la necesidad de un recurso más para la Oficina Administradora del Premio, éste fue debidamente justificado en una de las secciones anteriores, sin embargo, en esta sección también se plantea la propuesta de establecer una alianza con la Universidad de El Salvador para el tema de Pasantías.

Por lo que a continuación se presenta breves generalidades de esta contraparte para poderla conocer un poco más:

ALIANZA ESTRATEGICA	DESCRIPCION
Nombre	Universidad de El Salvador (UES)
Misión	Institución en nuestro país eminentemente académica, rectora de la educación superior, formadora de profesionales con valores éticos firmes, garante del desarrollo, de la ciencia, el arte, la cultura y el deporte. Crítica de la realidad, con capacidad de proponer soluciones a los problemas nacionales a través de la investigación filosófica, científica artística y tecnológica; de carácter universal.
Visión	Ser una universidad transformadora de la educación superior y desempeñar un papel protagónico relevante, en la transformación de la conciencia crítica y prepositiva de la sociedad salvadoreña, con liderazgo en la innovación educativa y excelencia académica, a través de la integración de las funciones básicas de la universidad: la docencia la investigación y la proyección social.
Secretarías	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría General • Secretaría de Asuntos Académicos • Secretaría de Proyección Social

	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Comunicaciones • Secretaría de Arte y Cultura • Secretaria de Bienestar Universitario • Secretaría de Relaciones • Secretaría de Planificación
<p>Secretaría de Proyección Social</p>	<p>Secretaria de Proyección Social es una entidad de la Universidad de El Salvador, que coordina las actividades, académicas y de colaboración con las comunidades, apoya el crecimiento de las habilidades y conocimientos adquiridos por los estudiantes y propone un ambiente donde el estudiante puede desenvolverse como profesional.</p> <p>La Secretaria de Proyección Social, propiciará los nexos con las comunidades y/o entidades que permiten la generación de proyectos y programas de Servicio Social y coordinará con las distintas Facultades los proyectos generales de la Universidad cuando las circunstancias lo requieran.</p> <p>Entre los fines de la Universidad de El Salvador se encuentra el Formar profesionales capacitados moral e intelectualmente, para desempeñar la función que les corresponde en la sociedad; tanto como propender con un sentido social a la formación integral del estudiante; esto propone que la Universidad de El Salvador ha de cumplir una Proyección Social.</p>

Otra alianza que sería de valiosa ayuda para ES Calidad con el tema de recurso humano es la Universidad de El Salvador a través de Pasantías, en la UES existe la Secretaría de Proyección Social la cual cuyo trabajo es dar un enfoque al estudiante de la práctica profesional en la sociedad salvadoreña e integrar sus conocimientos en las diferentes áreas que se requieran para cooperar en su desarrollo íntegro y en el desarrollo de la Sociedad.

La UES cuenta con profesionales capacitados en diferentes ramas (Carreras), los cuales pueden aportar sus conocimientos para dar apoyo con el logro de los objetivos de la Oficina Administradora del Premio ES Calidad.

OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA LA ALIANZA ESTRATÉGICA

Objetivo:

Generar un convenio (alianza) con la Universidad de El Salvador para poder contar con Pasantes que se adapten a las necesidades de ES Calidad y de este modo contar con recurso humano que pueda observar los procesos de la Oficina desde fuera, con una visión clara e imparcial del funcionamiento de los mismos para que con criterio basado en sus conocimientos poder contribuir en los aspectos de mejora de la Oficina.

Estrategia:

- Realizar reunión encargados de la Secretaría de Proyección Social, para exponer el todo el trabajo que ES Calidad realiza, los galardones que administra y plantear el interés de formar una alianza con la UES para el tema de Pasantías en la Oficina.
- Establecer convenio con la Universidad de El Salvador, en el cual se deberán especificar acuerdos que favorezcan a ambas partes, los cuales pueden ser:
 - Que los estudiantes podrán obtener su servicio social completado a través de la pasantía que desempeñarán.
 - Que ES Calidad busque la forma de gestionar viáticos en concepto de transporte y alimentación para los pasantes.
- Elaborar una solicitud formal a la Universidad de El Salvador a través de una Carta que indique la intención de la Oficina de contar con Pasantes, en la cual se debe indicar el motivo de la solicitud, alumnos de que carreras, las actividades del pasante (describir las principales tareas y responsabilidades del puesto que adquirirá el pasante).
- Solicitar una Matriz con toda la información requerida por ES Calidad, sobre el perfil de los estudiantes para evaluar a la persona que ocupara el puesto de pasante en la Oficina.

Medios de Comunicación para la gestión de la Alianza:

- Correspondencia

- Correos electrónicos
- Vía Telefónica
- Reuniones

6. CAPITULO VI: EVALUACIONES

Definida la solución y cuantificados los recursos necesarios para la implementación de la misma, se procede a realizar las evaluaciones Económica, Financiera y Social, así como la Administración del Proyecto para determinar si la propuesta de solución resulta económica y financieramente viable para ES Calidad, si los beneficios o resultados esperados al implementar el nuevo modelo de gestión justifican la inversión y, sobre cómo ha de administrarse la ejecución del mismo en ES Calidad.

Es importante mencionar que debido a la naturaleza del proyecto algunas evaluaciones no son de importancia para este estudio puesto que el propósito de una evaluación es proporcionar información integral y relevante que sirva como referencia para tomar decisiones oportunas. Habiendo mencionado lo anterior, una evaluación del impacto ambiental aplicado a este estudio, a manera de ejemplo, no sería muy relevante; ya que debido a las características del proyecto no se generarán altos impactos (positivos o negativos) en el ambiente a causa de su implementación por lo que se consideran significativamente despreciables e imperceptibles. También es de mencionar que por la naturaleza de la institución y de las soluciones planteadas no aplicaría realizar una evaluación de género, ya que en las soluciones se plantea la contratación de una persona más solamente, y con la evaluación de género se pretende garantizar la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, así como las consecuencias positivas y negativas de incluir solo uno de los géneros esto para todas las etapas del desarrollo del proyecto. Por tanto, no aplicaría este análisis, por la limitada cantidad de recurso humano planteado en el proyecto.

En el siguiente apartado se fijan los objetivos a lograr en esta etapa.

6.1 Metodología de la Etapa de Evaluación

La evaluación de la solución propuesta constituye la estructura de esta etapa y se muestra a continuación:

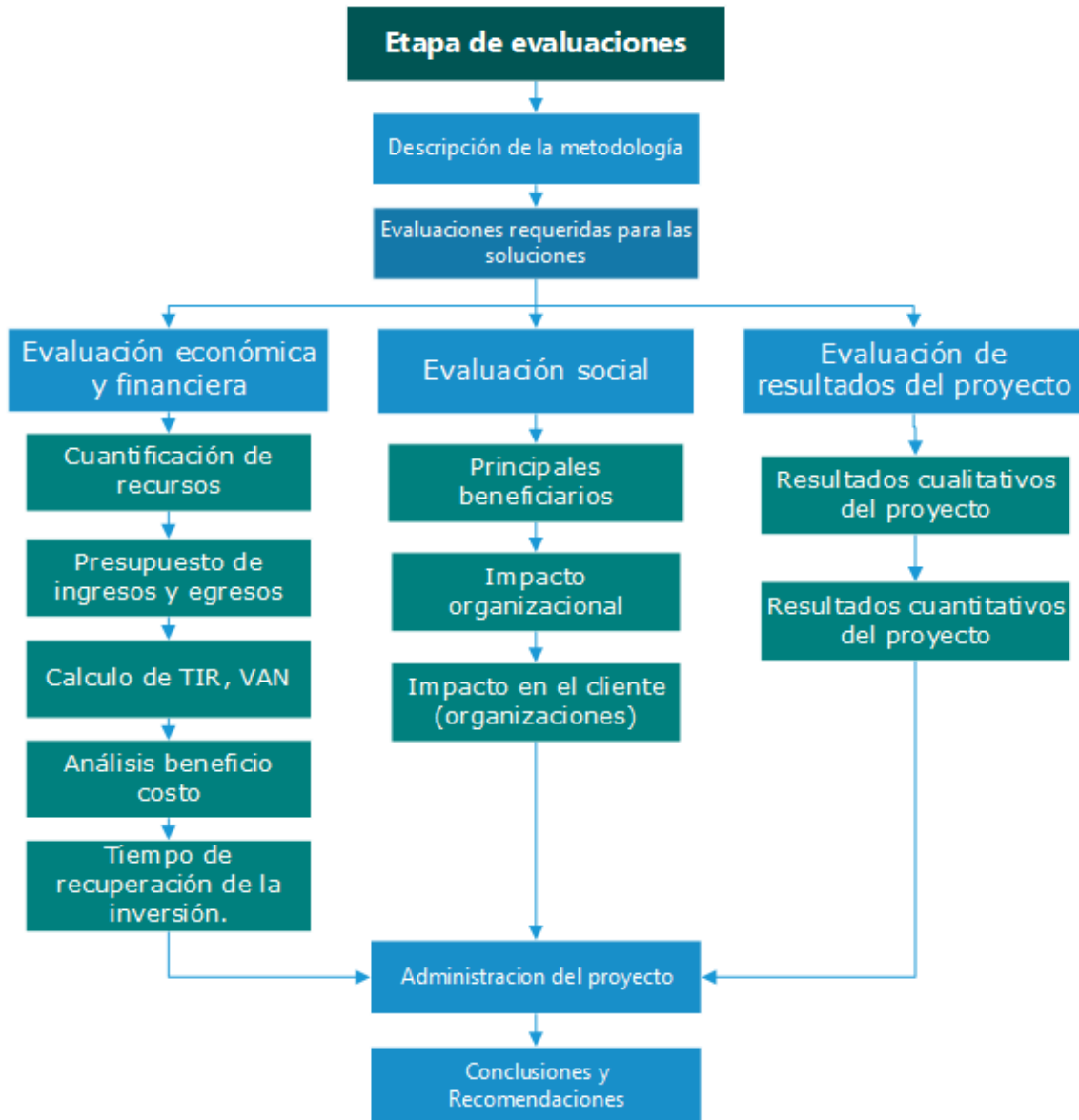


Ilustración 173. Metodología de la etapa de evaluaciones

6.1.1 Descripción de la metodología de la etapa de evaluaciones

La siguiente tabla describe la estructura mostrada anteriormente:

FASE	CONTENIDO	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
Evaluaciones requeridas	Estudio económico y financiera.	Se realizará la cuantificación de los recursos para las soluciones a implementar, el presupuesto de ingreso y egresos, así como el cálculo de la TIR, el VAN, el B/C y el tiempo de recuperación de la inversión.	Determinar si es rentable económicamente invertir en las soluciones planteadas.
	Evaluación social del proyecto.	Se realizará el análisis de los principales beneficiarios, tanto internamente como externamente.	Determinar los principales beneficios en ES Calidad, en las organizaciones participantes al RMP y los benéficos a la sociedad, aunque sea indirectamente.
	Evaluación de resultados del proyecto.	Se resumen en tablas los principales resultados del estudio y de la implementación del proyecto.	Conjunto de resultados cualitativos y cuantitativos del estudio y de la implementación del proyecto.
Administración del proyecto	Paquetes de trabajo, entregables,	Se muestra detalladamente la administración del	Duración del proyecto, planificación de

	organización del proyecto, planificación y calendarización del proyecto.	proyecto para su puesta en marcha. Definiendo la organización necesaria para llevarlo a cabo exitosamente y bajo la planificación adecuada.	las actividades del proyecto.
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones	Conclusiones de la etapa de evaluaciones	Conclusiones de la etapa
	Recomendaciones	Se realizarán recomendaciones de aquellos puntos importantes en las evaluaciones	Recomendaciones de mejora.

6.2 Evaluación Económica

Ya que se ha cuantificado los recursos necesarios para la implementación del modelo de gestión propuesto a ES Calidad, se presenta la evaluación del sistema de solución en términos económicos. Es decir, que se procede a determinar cuáles son los costos en los que se debe de incurrir para implementar las nuevas estrategias de solución. Antes de establecer los costos de la solución, se evalúan los diferentes sistemas de costos comúnmente aceptados para definir el que mejor se apegue al estudio.

6.2.1 Tipos de métodos de costeo

Para esto se describen los sistemas de costeo más comunes a continuación.

COSTEO VARIABLE O ESTÁNDAR	
Características	Considera y acumula sólo los costos variables como parte de los costos de los productos elaborados, por cuanto los costos fijos sólo representan la capacidad para producir y vender independientemente que se fabrique.
	Sólo incluye el gasto indirecto de producción variable en el costo de producción.
Ventajas	No existen fluctuaciones en el Costo Unitario.
	Puede ser útil en toma de decisiones, elección de alternativas, planeación de utilidades a corto plazo.
	Permite comparación de unidades y valores. Se facilita la obtención del Punto de Equilibrio, pues los datos contables proporcionan los elementos.
	Se aprecia claramente la relación entre las utilidades y los principales factores que las afectan como volumen, costos, combinación de productos.
Desventajas	Resulta ser un “Costo Incompleto” por lo tanto, las repercusiones son múltiples, entre las que destacan: La valuación de los inventarios es inferior a la tradicional, igualmente respecto a la utilidad y a la pérdida, donde la primera es menor y la segunda mayor.
	Viola el Principio de Contabilidad del “Periodo Contable”, ya que no refleja los Costos Fijos al nivel de producción realizado en un lapso determinado; ni su costo de producción de lo vendido es correcto e

	igualmente la utilidad o pérdida. Resultados en negocios estacionales son engañosos.
	En tiempo de bajas ventas los costos fijos. Se traducen en pérdida y en meses de ventas altas existe una desproporcionada utilidad. El precio se determina con Costos de Fabricación, de Distribución, Administración y Financieros Variables, cuestión falsa.
	No es precisa la separación de los Costos en Fijos y Variables No es aplicable empresas con gran diversidad de productos

COSTOS POR PROCESO

Características	Los costos son acumulados por departamento, sección o proceso en la organización. Se emplea cuando el bien o servicio es uniforme y se brinda de manera continua.
Ventajas	Costos unitarios uniformes, calculados al finalizar el periodo. El cierre de periodo de costos no implica suspensión o terminación de la producción o prestación del bien o servicio, ambos prosiguen por sus etapas.
Desventajas	Costos promedios. Cuando dos o más procesos se ejecutan en un mismo departamento puede ser conveniente dividirla en unidades o centros de costo.

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

Características	Se basa en el principio de que la actividad, es la causa que determina la razón de los costos y de que los productos o servicios consumen actividades.
	Está orientado al control de la gestión.
	Conviene aplicar este tipo de costeo cuando: Los costes indirectos configuran una parte importante de los costos totales.
	Existe una gran variedad de procesos de producción, en las que, además, los volúmenes de producción varían sensiblemente.
	Existe un nivel alto de coincidencia de procesos o actividades entre los productos.

Ventajas	Ofrece la forma más rápida, eficaz y económica de reducir los costos, porque se obtiene suficiente información para comprender cuáles son los verdaderos inductores de los costos y actuar sobre éstos.
	Puede utilizarse en cualquier tipo de empresa u organización de producción o servicios.
	El análisis de inductores de costos facilita una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos y el análisis posterior que se requiere a efectos de planificación y presupuestos.
	Permite relacionar los costos con sus causas, lo cual es de gran ayuda para gestionar mejor los costos.
Desventajas	La selección de los inductores de costos puede ser un proceso difícil y complejo.
	Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.
	Abandona el análisis de costos por áreas de responsabilidad. Se basa en información histórica.

COSTOS POR ORDENES DE TRABAJO

Características	Acumula los costos por lote u orden de trabajo; siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea. Producción bajo pedidos específicos.
	No se produce normalmente el mismo bien o servicio.
	Se utiliza cuando el tiempo requerido para fabricar una unidad de producto es relativamente largo y cuando el precio de venta depende estrechamente del costo de producción.
	Puede adoptarse cuando se puede identificar claramente cada trabajo a lo largo de todo el proceso desde que se emite la orden de fabricación hasta que concluye la producción.
Ventajas	Posibilidad de localizar los trabajos lucrativos y los que no lo son.
	Uso de los costos como base para presupuestar trabajos o producción en el futuro.

	<p>Uso de los costos como base para controlar la eficiencia en las operaciones.</p> <p>Esto se hace ordinariamente comparando los costos reales con las estimaciones o presupuestos previos, cuando los precios se cotizan al cliente con anticipación.</p>
Desventajas	<p>Cuando los CIF reales se asignan a los productos fabricados, los costos indirectos por unidad pueden fluctuar en un período corto de hasta quince días por las siguientes razones.</p>
	<p>Variación de la eficiencia con que se emplean los factores de los CIF, ejemplo en un período dado puede emplearse una cantidad excesiva de suministros o mano de obra indirecta debido a una supervisión más eficiente.</p>
	<p>Variación de los niveles de actividad de la fábrica, los costos por unidad aumentan o disminuyen como consecuencia de las fluctuaciones de la producción.</p>
	<p>La existencia de los costos extraordinarios causados por actividades desarrolladas durante el proceso. Ejemplo, reparaciones excesivas de maquinaria o fábrica.</p>

COSTEO POR ABSORCIÓN

Características	<p>A las unidades de costo, se le asignan los costos fijos y los variables.</p>
	<p>Los Costos Fijos son distribuidos entre las unidades producidas llevándose a resultados únicamente el Costo Fijo de las unidades vendidas; el Costo Fijo de las unidades no vendidas está en inventarios.</p>
Ventajas	<p>La valuación de los inventarios de producción en proceso y de producción terminada es superior al de costeo directo.</p>
	<p>El costeo absorbente o tradicional es universal o sea utilizable en todos los casos.</p>
	<p>La fijación de los precios se determina con base a costos de producción y de operación, fijos y variables.</p>
	<p>Es el sistema aceptado por la profesión contable y el fisco.</p>

Desventajas	Los registros contables al integrar costos fijos y costos variables dificultan el establecimiento de la combinación óptima de costo volumen-utilidad.
	Dificulta el suministro de presupuestos confiables de costos fijos y variables.

6.2.2 Selección del método de costeo.

Con base en las características y ventajas ofrecidas por los diferentes sistemas de costeo presentados anteriormente, **se seleccionó el sistema de costeo por absorción**, como el más idóneo por las siguientes razones:

- El costeo absorbente o tradicional es universal o sea utilizable en todos los casos.
- Todos los costos directos de producción y todos los costos indirectos de fabricación tanto fijos como variables se consideran como costos inventariables, considerando de esta manera a los costos indirectos de fabricación fijos como costo del producto o servicio.
- Bajo el método de costeo absorbente las utilidades pueden ser cambiadas de un período a otro con aumentos o disminuciones en los inventarios (producto final). Se aumenta la utilidad incrementando los inventarios finales y se reduce llevando a cabo la operación contraria.
- La fijación de los precios se determina con base a costos de producción y de operación, fijos y variables.
- No se requiere registros históricos para costear un producto o servicio.

6.2.2.1 Generalidades del sistema de costos por absorción.

Antes de la aparición del desarrollo industrial, y del avance tecnológico, en el tema de los costos de producción, sólo se conocían dos conceptos básicos: el costo de materiales y el de la mano de obra (Costos primos o directos).

Posteriormente, con la expansión de las inversiones, cambia el enfoque de los costos y como consecuencia surgió un nuevo elemento: Costo Indirecto de Fabricación, y desde ese entonces, se hizo notoria la diferencia entre los costos directos e indirectos distinguiéndose en estos últimos los costos fijos y variables.

Bajo el costeo por absorción, el costo de los artículos manufacturados está compuesto de materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación variables y fijos

El costeo por absorción se asocia con el estado de ingresos tradicional, el cual hace énfasis en el valor de la utilidad bruta; La utilidad bruta es el exceso de las ventas sobre el costo de los artículos vendidos.

6.2.3 Estructura de Costos del Proyecto

En términos generales se conoce como inversión a la acción de emplear un recurso con el fin de conseguir un beneficio o resultado. Para llevar a cabo un proyecto es necesario la asignación de recursos sean muebles, inmuebles o monetarios los cuales se transformarán o utilizarán para conseguir el fin o resultado del proyecto.

Antes de definir los costos, se muestra de forma resumida, las estrategias de solución a costear.

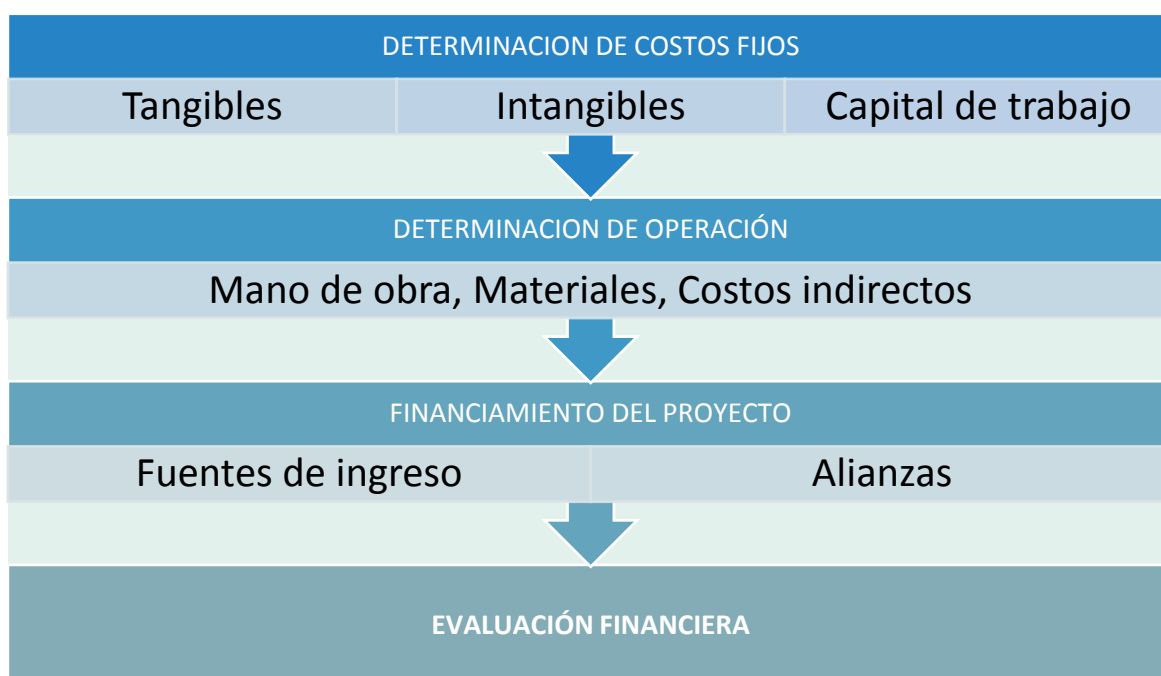
Estrategia de solución	Atributos de la solución	Recursos necesarios por costear.
Programa para ayudar a las organizaciones en la realización de un diagnóstico de su gestión basado en los lineamientos del modelo del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, al plan de formación de gestores públicos existente de ES Calidad.	Definición del objetivo con base a las necesidades de enseñanza para el cliente.	Costo del estudio previo, y de nuevo personal para la implementación.
	Estructuración del contenido y determinación de recursos a utilizar.	Costo del estudio previo, y de nuevo personal para la implementación.
	Determinación de las dimensiones a evaluar.	Costo del estudio previo, y de nuevo personal para la implementación.
	Selección de técnicas y preparación del material didáctico.	Costo del estudio previo y costo de material didáctico.
	Organización y programación de actividades.	Costo del estudio previo, costo de salones para capacitaciones, y de nuevo personal para la implementación.

<p>Inclusión de nuevos procesos que permitan la atención y seguimiento del cliente.</p>	<p>Diseño y modelado del proceso de seguimiento y atención al cliente.</p>	
	<p>Creación de un manual de atención al cliente.</p>	<p>Costo del estudio previo, y de nuevo personal para la implementación.</p>
<p>Modelo para la gestión del RMP basado en el control y mejora de procesos mediante indicadores clave, así como la documentación de los procesos.</p>	<p>Modelado y diagramado de los procesos del RMP.</p>	<p>Costo del estudio previo, y de nuevo personal para la implementación.</p>
	<p>Matriz de Gobierno y responsabilidades</p>	<p>Costo del estudio previo, y de nuevo personal para la implementación.</p>
	<p>Sistema de indicadores clave del proceso</p>	<p>Costo del sistema de indicadores, y de nuevo personal para la implementación.</p>
	<p>Marco de control.</p>	<p>Costo de definir el marco de control, y de nuevo personal para la implementación.</p>
	<p>Creación de manuales del Modelo de Gestión por procesos.</p>	<p>Costo del estudio previo, y de nuevo personal para la implementación.</p>

También, ya se definió anteriormente, es necesario un nuevo recurso humano, para lograr implementar todas las estrategias de solución. Tomando en cuenta este recurso humano, será necesario costear el espacio requerido para ubicarlo, así como también, un escritorio, silla, computadora, etc. Así como también los materiales directos e indirectos utilizados y los salarios para el nuevo personal.

Partiendo del sistema de costo seleccionado anteriormente se tiene la siguiente metodología para determinar los costos de las soluciones a implementar, donde se agrupan los costos de acuerdo con el sistema de costo seleccionado.

6.2.3.1 Metodología por seguir para determinar los costos del proyecto



6.2.4 Costos Fijos

Los costos fijos están compuestos por costos fijos tangibles y costos fijos intangibles. A continuación, se describen cada uno de dichos costos.

6.2.4.1 Costos Fijos Tangibles

Dentro de los costos fijos tangibles se toman en cuenta los rubros materiales que estarán sujetos a depreciación, amortización inclusive obsolescencia, los cuales incluyen: terrenos y mejora de infraestructura, mobiliario, equipo de oficina y materiales.

En la estrategia Delta se definió que uno de los componentes necesarios para hacer funcionar el nuevo Modelo de Gestión basado en el Proceso del RMP era la adición de

recurso humano para cubrir los nuevos procedimientos que se proponen para cada Macro proceso y proceso.


Actualmente en las instalaciones físicas de ES Calidad no existe un espacio de trabajo para los puestos requeridos. Por ello, una de las consideraciones que se hicieron es que se necesitará readecuar la oficina para establecer el nuevo puesto de trabajo, esto implicará algunos costos como de materiales para remodelar y de la mano de obra necesaria para hacerlo, también se considera necesario lo siguiente:


- Escritorio para oficina
- Silla ejecutiva
- Ordenador Portátil
 - Ordenador de escritorio
 - Paquete office
- Papelería/útiles de oficina, etc.

A continuación, se establecen los precios de lo anteriormente citado

ESPACIO FÍSICO PARA OFICINA DEL NUEVO RECURSO.

Espacio físico para ubicar el nuevo personal, ya se encuentra disponible en ES Calidad, Aunque en la estructura de costos será necesario definir también el costo del espacio donde será ubicado el nuevo recurso humano. Estos costos solamente son de remodelación del área disponible de (3m x 2m), y de los gastos de tabla roca para la separación del área de oficina.

Nombre	Ilustración	Especificación	Precio Unitario (\$)	Cantidad	Precio
Gastos de remodelación.		Se toma el precio de mercado por día que se cobra en El Salvador por realizar una remodelación	\$65/ día	2 días	\$130

Costos de materiales		Tablaroca de 4x8 pies, densglass Gold para exterior, 1/2 pulgada de grosor.	\$19.10/ unidad	4 unidades	76.40
TOTAL INVERSIÓN EN REMODELACIÓN DEL ESPACIO FISICO					206.40

MOBILIARIO

El mobiliario es tomado en cuenta, el necesario para un nuevo personal.

Nombre	Ilustración	Especificación	Precio
Escritorio		Escritorio Euro Ejecutivo. Base de metal con 2 pedestales de 3 gavetas. Top en melamina de 1" Medidas de 1.68 x 0.75	\$184.50
Silla		Sillas de trabajo mesh con brazo ajustable de altura.	\$79.90
Papelera acrílica		Papelera acrílica de 4 niveles.	\$18
TOTAL DE MOBILIARIO			\$282.40

EQUIPO DE OFICINA

El equipo de oficina es también considerando un nuevo puesto de trabajo, adicional a esto se requiere de una computadora laptop, utilizada en las capacitaciones para dar a conocer el modelo de solución a través de capacitaciones.

Nombre	Ilustración	Especificación	Precio
Computadora de escritorio		Marca: HP	\$572
		Pantalla: 23"	
		Procesador: i3-4170T	
		Memoria RAM: 4 GB	
		Disco duro: 1 TB	
		Sistema Operativo: Windows 8.1	
Computadora laptop.		Marca: DELL	\$755
		Pantalla: 15.6"	
		Procesador: Intel Core i5 I5-5200U	
		Memoria RAM: 4 GB	
		Disco duro: 500 GB	
		Sistema Operativo: Windows 10 Home	
Perforador	PERFORADOR DE DOS AGUJEROS 10H		\$4
Engrapadora	ENGRAPADORA DE ESCRITORIO TIRA COMPLETA		\$12
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$1,343

6.2.4.2 Resumen de Inversión Fija Tangible

Tabla 201. Resumen de inversión fija tangible


Resumen de inversión fija Tangible	
Tipo de recurso	inversión
Espacio físico para oficina del nuevo recurso.	206.40
Mobiliario	282.40
Equipo de oficina	1,343
Total	\$1,831.80

6.2.4.3 Costos Fijos Intangibles

En este rubro de inversión van incluidos los gastos que se realizan en la fase pre operativa del proyecto que no pueden ser identificados físicamente con inversión tangible. Esto incluye la inversión en capacitaciones iniciales, software, Investigación y Estudios Previos, Gastos de Organización Legal, Administración del Proyecto, Puesta en Marcha, Imprevistos, etc.

En la inversión fija intangible se toma en cuenta la adquisición del paquete office para el funcionamiento del ordenador de escritorio tal como se describe a continuación.

ADQUISICIÓN DE PAQUETE OFFICE PARA NUEVO RECURSO

COSTO DE ADQUISICIÓN DE PAQUETE OFFICE			
Nombre	Ilustración	Especificación	Precio
Paquete office		Versiones completas de Word, Excel, PowerPoint, Outlook, OneNote y más 1 TB de almacenamiento en la nube Acceso permanente a actualizaciones	\$131.87
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$131.87

Otro componente considerado en la estrategia Delta fue la creación de un programa dentro de Microsoft Excel para el registro y seguimiento de indicadores de gestión, el cual es clave para determinar el desempeño de la oficina en el desarrollo de cada fase del RMP. A continuación, se detallan los costos incurridos en la elaboración del mismo:

COSTOS DE CRACIOS DEL SISTEMA DE INDICADORES Y MARCO DE CONTROL		
Tiempo de programación	Costo por hora	Total
44 horas	\$2/hora	\$88
Total		\$88

Adicionalmente, se consideran los costos incurridos en el desarrollo de la investigación previa para determinar las soluciones propuestas. Para fines de la investigación el costeo se hace la siguiente manera:

El costo de estudio previo está compuesto por:

- Recurso humano, también llamado servicios profesionales para efectos prácticos. (esta tomado de acuerdo con las horas necesarias para realizar el estudio),
- Recursos materiales. (se incluye material didáctico, copias, impresiones, etc.)
- Otros. (Se toma en cuenta costos por imprevistos, viáticos, etc.)

También se han separado por etapas que comprende el estudio. Así se describe la siguiente manera:

COSTOS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ESTUDIO PREVIO

Los recursos humanos es uno de los recursos más importantes en un estudio, porque a través de ellos se llevan a cabo las actividades necesarias.

Recurso humano para anteproyecto del estudio				
Actividades	Horas requeridas (Etapa de anteproyecto)	Número de Consultores	Costo por hora	Total
Servicios Profesionales (Consultores)	40	3	\$5	\$600
Visitas a la contraparte y de Campo	10	3	\$5	\$150
Servicios profesionales de asesor.	22	1	\$8	\$176
Recurso humano para diagnóstico del estudio				
Servicios Profesionales (Consultores)	160	3	\$5	\$2,400
Visitas a la contraparte para reuniones.	20	3	\$5	\$300
Entrevistas de Campo.	16	3	\$5	\$240
Servicios profesionales de asesor.	18	1	\$8	\$144

Recurso humano para diseño del estudio				
Servicios Profesionales (Consultores)	120	3	\$5	\$1,800
Entrevistas de Campo.	8	3	\$5	\$120
Visitas a la contraparte y de Campo	6	3	\$5	\$90
Servicios profesionales de asesor.	8	1	\$8	\$64
Recurso humano para las evaluaciones del estudio				
Servicios Profesionales (Consultores)	60	3	\$5	\$900
Servicios profesionales de asesor.	8	1	\$8	\$64
Recurso humano para realizar revisiones finales al estudio				
Servicios Profesionales (Consultores)	20	3	\$5	\$300
Servicios profesionales de consultoría y asesoría para seguimiento del estudio.	8	4	\$8	\$256
TOTAL, DE RRHH				\$7,604

RECURSOS MATERIALES UTILIZADOS PARA ESTUDIO PREVIO

Los recursos materiales utilizados son todos aquellos necesarios para la realización y presentación del anteproyecto del trabajo de grado.

Recursos materiales para anteproyecto del estudio			
Concepto	Cantidad (Etapa de anteproyecto)	Precio unitario	Total
Impresiones	200 paginas	0.03	6
Fotocopias	50 paginas	\$0.02	\$1.00
Cuadernos para anotaciones	3	\$1	\$3
Lapiceros	1 caja	\$2.90 (la caja)	\$2.90
Anillados	1	\$1.50	\$1.50
Artículos Varios ²⁰	--	\$4	\$4
Recursos materiales para diagnóstico del estudio			
Impresiones para la etapa.	300 paginas	\$0.03	\$9
Fotocopias	100 paginas	\$0.02	\$2.00
Anillados	1	\$2.50	\$2.50
Artículos Varios	--	\$5	\$5
Recursos materiales para el diseño de soluciones del estudio			
Impresiones para la etapa.	300 paginas	\$0.03	\$9
Fotocopias	100 paginas	\$0.02	\$2.00
Anillados	1	\$2.50	\$2.50
Artículos Varios	--	\$5	\$5
Recursos materiales para evaluaciones del estudio			
Impresiones para la etapa.	200 paginas	\$0.03	\$6
Fotocopias	50 paginas	\$0.02	\$1.00
Anillados	1	\$1.50	\$1.50
Artículos Varios	--	\$4	\$4
Recursos materiales para realizar etapa final al estudio			
Impresiones para la etapa integrada	1,000 paginas	\$0.03	\$30
Fotocopias	100 paginas	\$0.02	\$2.00
Anillados	1	\$5.00	\$5
Empastados	1	12	12

²⁰ El concepto artículos varios incluye: folders, borradores, post-it, tijeras, tirro, etc.

Artículos Varios	--	\$4	\$4
TOTAL DE RECURSOS MATERIALES			\$120.90

COSTOS COMPLEMENTARIOS PARA DESARROLLAR EL ESTUDIO PREVIO

Este apartado está comprendido por gastos de transporte para el grupo consultor, viáticos, gastos de internet, gastos de energía eléctrica, depreciación de computadoras y gastos de telefonía fija y celular.

Costos complementarios para desarrollar el anteproyecto del estudio			
concepto		Costo unitario	Otros costos para anteproyecto
Trasporte para consultores	3	\$5	\$15
Viáticos para consultores	3	\$10	\$30
Internet		\$5	\$15
Energía eléctrica		\$5	\$15
Servicios telefónicos (Fijo y Celular)		\$4	\$12
Depreciación de tres computadoras		\$10	\$30
Costos complementarios para desarrollar el diagnóstico del estudio			
Trasporte para consultores	3	15	\$45
Viáticos para consultores	3	20	\$60
Internet		\$10	\$30
Energía eléctrica		\$10	\$30
Servicios telefónicos (Fijo y Celular)		\$8	\$24
Depreciación de tres computadoras		\$10	\$30
Costos complementarios para desarrollar las soluciones del estudio			
Trasporte		10	\$30
Viáticos		15	\$45

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Internet	\$10	\$30
Energía eléctrica	\$10	\$30
Servicios telefónicos (Fijo y Celular)	\$6	\$18
Depreciación de tres computadoras	\$8	\$24
Costos complementarios para desarrollar de evaluaciones del estudio.		
Trasporte	5	\$15
Viáticos	5	\$15
Internet	\$5	\$15
Energía eléctrica	\$5	\$15
Servicios telefónicos (Fijo y Celular)	\$3	\$9
Depreciación de tres computadoras	\$5	\$15
Costos complementarios para desarrollar la etapa final del estudio		
Trasporte	5	\$15
Viáticos	5	\$15
Internet	\$3	\$9
Energía eléctrica	\$3	\$9
Servicios telefónicos (Fijo y Celular)	\$3	\$9
Depreciación de 3 computadoras	\$3	\$9
COSTOS COMPLEMENTARIOS PARA DESARROLLAR EL ESTUDIO PREVIO.		\$663

El estudio previo para fortalecer la participación en el RMP, los salarios para administración del proyecto, los costos de servicios para la administración, y Costo de alquiler de locales para capacitaciones.

TOTAL DE INVERSIÓN PARA DOCUMENTAR EL MODELO DE GESTION POR PROCESOS. (ESTUDIO PREVIO)

En total se tiene lo siguiente:

Tipo de recurso	Inversión
Servicios profesionales	\$7,604
Materiales utilizados para el estudio	\$120.90
Costos complementarios para desarrollar el estudio previo.	\$663
TOTAL DE INVERSION PARA REALIZAR EL ESTUDIO PREVIO	\$8,387.90

6.2.4.4 Resumen Inversión Fija Intangible

Tabla 202. Resumen de inversión fija intangible

Resumen de inversión fija intangible	
Tipo de recurso	inversión
Adquisición de paquete office	\$131.87
Creación de un sistema de indicadores y marco de control	\$88
Estudio previo	\$8,387.90
Total	\$8,607.77

6.2.5 Resumen de Inversión Fija

Para esto se presenta a continuación una tabla resumen de la inversión fija tangible, intangible y del capital de trabajo.

Tabla resumen

Tabla 203. Resumen de costos fijos

TOTAL INVERSION FIJA	
Tipo de inversión	inversión
Inversión fija tangible	\$1,831.80
Inversión fija intangible	\$8,607.77
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$10,439.57

6.2.6 Capital de Trabajo.

En este apartado se toma en cuenta el costo de las capacitaciones y el costo de utilería, utilizado para el modelo de gestión basado en procesos. A continuación, se detallan cada uno de los costos mencionados.

MATERIALES Y UTILERIA.

Dentro de las estrategias de solución se han considerado materiales directos, los cuales serán utilizados más que todo en las capacitaciones necesarias para implementar el modelo de solución. A continuación se detallan los materiales necesarios con sus respectivos costos.

INSUMO	CANTIDAD (anual)	PRECIO UNITARIO	TOTAL ANUAL
Papel bond	3 resmas	\$ 3.50	\$ 10.50
Folder	30 unidades	\$0.15	\$ 4.50
Sujetadores metálicos (fastener)	30 unidades	\$0.10	\$ 3.0
lapiceros	12 unidades	0.25	\$3.0
Grapas	1 caja	\$2.20	\$2.20
Plumón de pizarra	12 unidades	\$1	\$12.0
Libretas para anotación.	12 unidades	\$1.25	\$15.0
Refrigerio para ponencias	100 refrigerios/mes	\$ 1.0	\$ 100
Total			\$ 150.2 anualmente

COSTOS DE ALQUILER DE LOCALES PARA CAPACITACIONES

En este apartado se toma en cuenta el alquiler necesario para implementar las soluciones internamente, y para dar a conocer el modelo de autoevaluación a las empresas interesadas en el modelo. Los costos presentados a continuación impuestos de acuerdo con el precio de mercado para alquileres de salas pequeñas adecuadas para capacitación, en San Salvador, con capacidad para 8 personas aproximadamente.

Actividad	Costo de alquiler (h)	Horas requeridas	Numero de capacitaciones anual.	Total en costo de alquiler (\$), anual
Plan de comunicación para dar a conocer los nuevos cambios	25	4	2	200
Asignación de funciones	25	2	4	200

Reuniones de seguimiento.	25	2	2	100
Reuniones para tomar acciones de mejora.	25	2	2	100
Reuniones para dar a conocer y entregar el modelo de autoevaluación a las empresas. (Costo para alquiler de local, con capacidad para 25 personas aproximadamente.)	50	2	2	200
Total en alquiler de locales				\$800 anual

6.2.6.1 Resumen de Capital de Trabajo

Tabla 204. Resumen de capital de trabajo

Resumen de capital de trabajo	
Tipo de recurso	Inversión (Anual)
Materiales directos	\$150.20
Alquiler de locales para capacitaciones	\$800
TOTAL	\$950.20

6.2.7 Costos Operacionales

En este apartado se consideran aquellos costos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado. Como por ejemplo Mano de Obra de operación, Materias primas, materiales, etc. Estos costos son controlables a corto plazo, son regulados por la administración y son proporcionales a una actividad.

En este apartado se cuantifican todos los costos de operación del proyecto. Tomando en cuenta la mano de obra directa, materia prima y costos indirectos.

6.2.7.1 Costos de Operación

Estos son los costos en que se incurrirán para lograr poner en marcha las soluciones planteadas, a continuación, se describen cada uno de los costos involucrados en la operación:

6.3.7.1.1. Mano de obra de operación

En la mano de obra se ha considerado al personal que trabaja directamente para que el servicio sea posible, en este caso solamente un recurso permanente, (definido anteriormente), y los demás recursos serán a través de pasantías no remuneradas. Los cuáles serán cubiertas por medio de pasantías, a través de alianzas estratégicas con diferentes universidades y colegios. También es necesario entonces definir el costo en salarios administrativos para llevar a cabo el proyecto. A continuación se describen cada uno de estos costos.

SALARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.

A continuación, se muestra el detalle de los costos administrativos, los cuales serán requeridos en el proyecto, aunque cabe mencionar que las funciones de administración serán realizadas, por el personal existente actualmente en ES Calidad, es decir la coordinadora de ES Calidad y la colaboradora administrativa.

SALARIOS			
Descripción	Costo/h r	Cantidad (hr) al mes	Costo Mensual
Salario de la coordinadora administrativa.	6	120	720
Salario para colaboradora administrativa.	5	60	300
Salario para colaborador técnico.	4	80	320
Total Salarios administrativos mensualmente			\$1,340

SALARIOS DEL NUEVO EMPLEADO

El salario está calculado para una persona trabajando a tiempo completo, que es necesario contratar, dicho recurso ya está definido en la estrategia de solución.

Nombre del puesto. **Colaborador técnico.**

Recurso	Horas de trabajo	Costo por hora	Costo por día	Salario base al mes
Colaborador técnico	8/día	\$3.50	\$28	840
Total				840

PLANILLA PARA NUEVO EMPLEADO

Sueldo base, mes	AFP (6.75%), mes	ISS (7.50%), mes	Vacaciones anuales (15 días + 30%)	Aguinaldo (15 días)	Total a pagar al nuevo empleado
840	56.70	63	546 anual /12 = \$45.50	420 anual /12 = \$35	\$1040.20
Total					\$1040.20 Mensual = 12,482.40 anual

COSTOS DE SERVICIOS BASICOS PARA LOGRAR LA ADMINISTRACIÓN.

COSTOS DE TRANSPORTE

Combustible (Se toma en cuenta el combustible promedio que se requerirá para presentar y entregar el modelo de autoevaluación a las empresas que desean obtenerlo). Es un consumo promedio, aunque puede variar mensualmente.

Consumo de combustible			
Insumo	Cantidad	Precio unitario	Total Mensual
Combustible	10 gal/mes	\$ 3.06	\$ 30.60
Total			\$ 30.60

COSTOS DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Consumo de energía eléctrica					
Equipo	Cantidad	Potencia (kW)	Total de potencia (kW)	Horas promedio de uso/mes	Energía consumida/mes
Computadoras	6	0.30	1.80	120	\$43.044
Impresora	2	0.32	0.64	55	\$7.01
-----	Tarifa por consumo entre 100 y 199 KW/mes = 0.199278 US\$/kW/h (distribuidor Del Sur)				-----
Total					\$50.0

COSTO DE SERVICIO DE AGUA POTABLE

Descripción	Consumo Promedio	Tarifa Mensual de Alcantarillado	Costo Mensual
Agua Potable	30 m ³	\$ 0.775/m ³	\$25.0
		\$ 1.80 (Adicional al costo del servicio)	

CONSUMO DE INTERNET MÁS TELEFONÍA FIJA.

Tipo	Cantidad	precio	Total mensual
Servicio de internet más telefonía de línea fija.	PAQUETE MEGAS	6 \$ 39.99	\$ 39.99 mensual

TOTAL EN COSTOS DE SERVICIOS

Descripción	Costo Mensual
Transporte	\$30.60
Energía eléctrica	\$50.0
Agua Potable	\$25.0
Telefonía e internet	\$39.99
Total	\$145.59

MATERIALES UTILIZADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN

Hay materia prima que puede requerirse en la operación del modelo de gestión por proceso. Dichos materiales serán proporcionados a los pasantes que trabajen en la implementación del modelo de gestión por procesos, los cuales se definen a continuación.

INSUMO	CANTIDAD (mensual)	PRECIO UNITARIO	TOTAL (Mensual)
Papel bond	1 resmas	\$ 3.50	\$ 3.50
Folder	10 unidades	\$0.15	\$ 1.50
Sujetadores metálicos	10 unidades	\$0.10	\$ 1.0
lapiceros	6 unidades	0.25	\$1.50
Grapas	1 caja	\$2.20	\$2.20
Plumón de pizarra	6 unidades	\$1	\$6.0
Libretas para anotación.	6 unidades	\$1.25	\$7.50
Total			\$ 23.20

6.2.8 Resumen de los Costos de Operación

Para esto se presenta a continuación una tabla resumen de la inversión variable.

Salario	\$12,482.40
Internet más telefonía fija	\$39.99

Tabla 205. Resumen de costos de operación

Tipo de recurso	Costo Mensual
Salarios de administración	\$1,340
Salario para nuevo empleado	\$1,040.20
Trasporte	\$30.60
Energía	\$50.0
Agua potable	\$25.0
Telefonía e internet	\$39.99
Papelería de oficina	\$23.20
Total costos de operación	\$2,548.99

6.1 Resumen de Costos Totales

Dentro de los costos totales, también se ha considerado un 10% para imprevistos debido a variaciones de precios, debido a las fluctuaciones del mercado.

Tabla resumen

Tabla 206. Resumen de costos totales

Resumen de inversión total	
Tipo de inversión	Costo
Inversión fija	\$10,439.57
Capital de trabajo	\$950.20
Costos de operación	\$2,548.99
Total costos del proyecto	\$13,938.76

Adicional a este costo se sumarán \$2,000 en concepto de fondo de maniobras por cualquier imprevisto.

6.2 Financiamiento del proyecto

6.2.1 Fuentes de Financiamiento

Un factor importante para la realización del presente proyecto es el establecimiento de las fuentes de financiamiento. El financiamiento del Modelo de Gestión basado en los procesos de ES Calidad y del Programa de Formación (Proceso de Autoevaluación), puede plantearse bajo la siguiente perspectiva.

- Evaluación de Fondos Propios (presupuesto asignado y cuotas por participación)
- Alianzas Estratégicas

6.2.2 Fondos Propios de ES Calidad (Presupuesto y cuotas por Participación).

ES Calidad por ser una institución gubernamental cuenta con una partida presupuestaria la cual proviene del desglose que la Secretaría de Gobernabilidad realiza hacia las diferentes áreas que conforman la sub-secretaría.

En otras palabras, por tratarse de una dependencia de un órgano del Estado, ES Calidad tiene restricciones en sus gastos, ya que depende de la autorización de un presupuesto otorgado por la secretaria de gobernabilidad, por lo que trata de mantener un equilibrio financiero y maximizar el resultado al ciudadano/clienta. Como se mencionaba anteriormente, la prioridad de ES Calidad no es buscar excedentes financieros como en el caso de las empresas privadas, sino que se trata de contar con un el presupuesto adecuado a las necesidades que pueden lograr un impacto positivo en los clientes a través de ofrecer mejores beneficios y realizar mayores esfuerzos encaminados a la satisfacción de los postulantes al RMP.

De lo anterior, al realizar un análisis de lo que son los Fondos Propios de ES Calidad tenemos que la Oficina obtiene ingresos a través de dos fuentes:

- Asignación del presupuesto de Gobierno.
- Cuota de participación en el RMP y en el PSC.

6.2.2.1 Asignación del Presupuesto anual por el Gobierno

El presupuesto asignado a ES Calidad depende de la Presidencia de la República ya que ellos estipulan un presupuesto para la Secretaría de Gobernabilidad y es el Director Ejecutivo de la Secretaría quien asigna la parte del presupuesto que le corresponde a la Subsecretaria para que posteriormente ésta asigne de acuerdo con su criterio las asignaciones para cada unidad de la Subsecretaría de Gobernabilidad entre ellas ES Calidad. Gráficamente se representa de la siguiente manera:

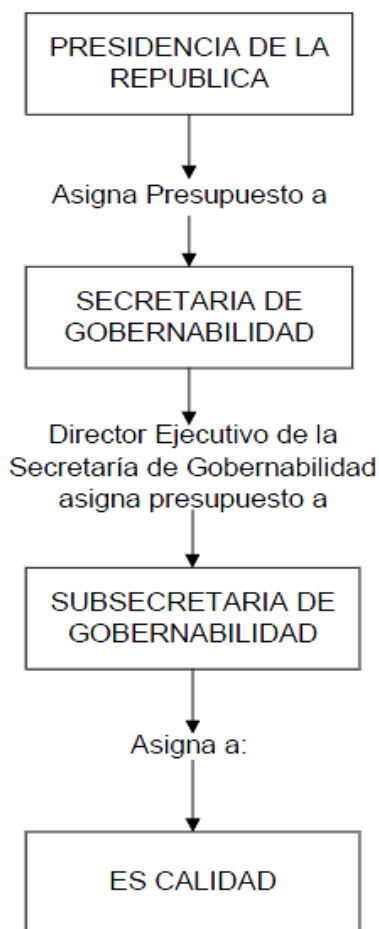


Ilustración 174: Asignación de presupuesto a ES Calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Según información de ES Calidad, la Oficina no cuenta con un presupuesto fijo establecido, si bien es cierto, la Oficina presenta su presupuesto, la Subsecretaría no les especifica si el monto propuesto será otorgado en su totalidad o si solamente se concederá un porcentaje.

6.2.2.2 Cuotas por postulaciones al RMP y al PSC.

La Oficina Administradora del Premio cuenta con un “Ingreso de Fondo” ellos lo denominan proveniente de las cuotas de participación y de las cuotas de la fase de Visita de Evaluación, este fondo utilizado en su mayor parte para la Ceremonia de Premiación y para los Talleres de Evaluadores, sin embargo, dicho uso del fondo siempre debe reportarse a Dirección de Adquisiciones y de Compras Internas (DACI) de la Presidencia de la República para que se refleje que dichos movimientos de dinero provienen del Fondo propio de la Oficina, de igual forma para asegurar un manejo de dinero con transparencia.

A continuación, se muestra el detalle de los Fondos recaudados por parte de ES Calidad, sabemos que se hace a través de cuotas de participación, las cuales están definidas según la categoría a que pertenezca la organización postulante, ya sea conforme a su volumen de ventas anuales en dólares o a la cantidad de personas que en ella laboran, así:

- **Clasificación según sector**

Tabla 207: Clasificación del sector privado.
Fuente: ES Calidad.

Sector Privado			Sector Público
Categoría de organización.	Volumen de ventas anuales.	Cantidad de Personas que laboran.	Cantidad de Personas que laboran.
Pequeña	Desde \$100,000.00 hasta un millón	Entre 11 y 50 personas	Hasta 50 personas.
Mediana	Mayores a \$1, 000,000.00 hasta \$5 millones	Entre 51 hasta 100 personas.	Desde 51 hasta 100 personas.
Grande	Mayores a \$5 millones	Más de 100 personas.	Más de 100 personas.

- **Cuotas de Participación**

Tabla 208: Cuotas de participación en el RMP. Fuente: ES Calidad.
Fuente: ES Calidad.

Categoría de organización.	Cuota de postulación.	Cuota de evaluación.
Pequeña	\$200.00	\$300.00
Mediana	\$500.00	\$1500.00
Grande	\$1000.00	\$2500.00

Para tener una mejor visualización de la distribución de los fondos presupuestales durante del Proceso del RMP se tiene el siguiente diagrama:

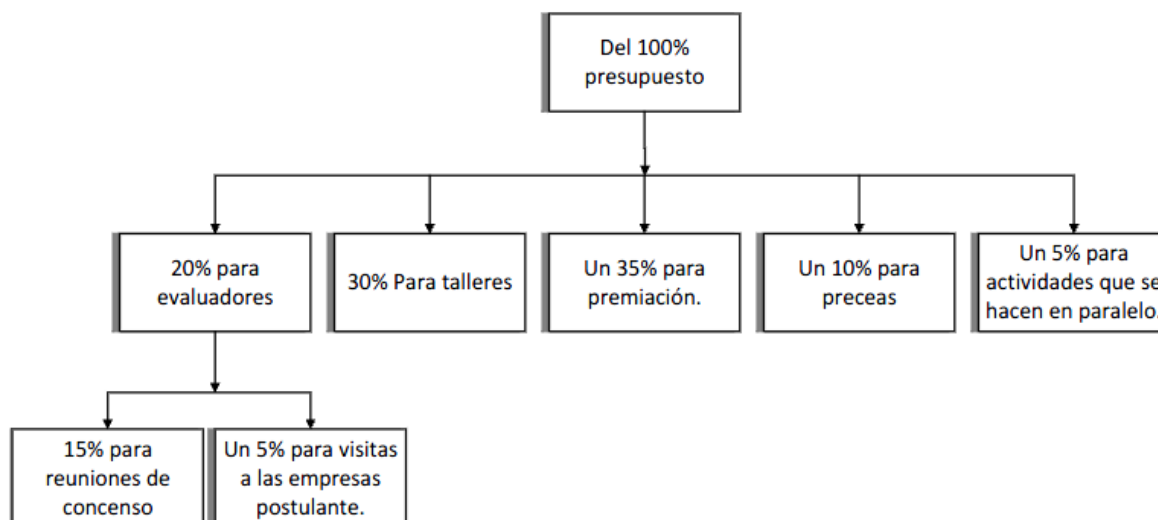


Ilustración 175: Distribución del presupuesto asignado.

Fuente propia

ES Calidad solamente es responsable y efectúa control sobre sus gastos, esto de forma muy restringida, aun cuando la gestión se realiza sobre los costes, no se puede obviar la necesidad de generar mayores ingresos propios, a través de aumentar la participación en el RMP, ya que dichos fondos propios puede disponer en cualquier momento, solamente se gestiona a la DACI de la Secretaría de Gobernabilidad quien lleva la administración de estos fondos, cabe recalcar que en ningún momento se los puede negar, solo tiene que justificar la cantidad requerida.

Por lo tanto, en los casos de fondos propios de ES Calidad, primeramente, es necesario que la Oficina sitúe el proyecto en su Plan Operativo Anual, esto para poder hacer que los fondos “necesarios” para el proyecto se reserven, es decir la Oficina debe incluirlo en su presupuesto anual y de esta manera la Secretaría de Gobernabilidad lo analizará y evaluará para su respectiva evaluación.

6.2.3 Alianzas Estratégicas para ES Calidad.

Sabiendo que la Oficina depende de un presupuesto asignado anualmente para poder cumplir y llevar a cabo todas sus actividades a lo largo del año, se considerará como otra fuente de financiamiento a las Alianzas Estratégicas.

Ya en la parte del Diseño de la Solución, se proponen las posibles Alianzas Estratégicas para ES Calidad las cuales en su primera instancia contribuirán a mitigar ciertas deficiencias encontradas en el Proceso del RMP.

Se plantean buscar financiamiento a través de dichas alianzas Estratégicas. Para la Oficina a través de la Secretaria de Gobernabilidad, se propone realizar lo siguiente:

- La Coordinadora de la Oficina deberá presentar ante a la Secretaría de Gobernabilidad el proyecto de inversión y mejora.
- Con el proyecto presentado deberá ir la propuesta de Alianzas que ES Calidad quiere tener y de que manera la institución puede contribuir para echar andar el proyecto.
- Una vez la Secretaría de Gobernabilidad de su visto bueno al proyecto de implementación se deberá coordina visitas de negociación con las diferentes instituciones que pueden formar parte de una alianza y establecer cuanto será el porcentaje de su aporte o cómo será el aporte que ellos realizaran.
- La Secretaría de Gobernabilidad junto a ES Calidad, coordinará y monitoreara el apoyo realizado por las instituciones potentes a ser una alianza estratégica para ES Calidad.

Para este tipo de apoyo se tiene como instituciones que formaran parte de las alianzas de ES Calidad a:

- ASI (Asociación Salvadoreña de Industriales)
- UES (Universidad de EL Salvador)

6.3 Evaluación Financiera del Proyecto

Para poder desplegar el modelo de solución, es necesario invertir inicialmente en los factores necesarios para operar el mismo en ES Calidad. El capital de trabajo que integra esta inversión puede provenir de diversas fuentes tal como se hizo el análisis de Alianzas estratégicas anteriormente. Así también se tienen los costos de operación del modelo que significan nuevos egresos para la institución bajo la nueva estructura de gestión. Por tal motivo, es necesario determinar si el proyecto es atractivo y sostenible para la Secretaria de Gobernabilidad; para ello en esta parte se evaluarán los beneficios que se proyectan obtener como los nuevos ingresos para la oficina contra los sacrificios económicos en los que se debe incurrir para obtenerlos.

Para garantizar la objetividad del análisis, se utilizarán las siguientes técnicas en las que se sustentará el análisis del proyecto desde el punto de vista financiero para la toma de decisiones por parte de los patrocinadores o dueños del proyecto:

Tabla 209: Técnicas para el análisis financiero

Técnica	Descripción breve
Valor Actual Neto	Determina la ganancia que va a generar la inversión de las entradas y salidas de fondos actualizadas.
Tasa Interna de Retorno	Mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, en términos relativos
Ratio Beneficio-Costo	Compara de forma directa los beneficios y los costos obteniendo un índice que refleja la viabilidad de la inversión
Tiempo de recuperación de la inversión	Determina el tiempo relativo en el que la inversión inicial del proyecto será recuperada.

Es importante mencionar, que, debido a la naturaleza del proyecto orientado a una institución pública, cada análisis se abordará desde el punto de vista gubernamental; es decir, no se pretende mostrar información relacionada al aumento de utilidades o del volumen de operación de la entidad en estudio, sino más bien los ahorros que pueden lograrse así como los beneficios que se obtendrán con relación a la estrategia general de ES Calidad.

6.3.1 Presupuesto de ingresos.

Para el presente proyecto, se hace una valoración de los ingresos que se esperan percibir como efecto directo de la implementación del mismo en ES Calidad. Con base a los resultados obtenidos del estudio de mercado se espera que se logre un aumento en la participación del 48%. Lo anterior se justifica bajo la premisa de que aquellas organizaciones que tienen problemas para participar en el RMP serán impactadas positivamente por los beneficios del modelo de gestión. Se ha definido un porcentaje de crecimiento de postulaciones tomando como base el máximo de organizaciones que el

estudio de mercado determinó como potenciales candidato, representando un total de **20 organizaciones esperadas**, esto se presenta como sigue:

Año	Crecimiento
1	60.00%
2	63.00%
3	66.00%
4	71.00%
5	76.00%

Esto significa que se espera un aumento en la captación de fondos en concepto de cuotas de postulación, sin embargo, actualmente existe una segmentación en los precios de acuerdo con el tamaño de la organización postulante. Por ello, los pronósticos de ingreso se hacen conforme a los resultados de la muestra del estudio de mercado, definiéndose las siguientes proporciones:

Organización	Porcentaje
Pequeña	76%
Mediana	21%
Grande	3%
Total	100%

Entonces, con estas dos consideraciones se muestra el proyectado de las nuevas organizaciones que participarían en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas como resultado de la implementación del proyecto en la siguiente tabla:

Tabla 210: Proyección de organizaciones que participaran en el RMP

Organización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	60%	63%	66%	71%	76%
Pequeña	12	13	13	14	15
Mediana	9	10	10	11	12
Grande	3	3	3	3	3
Total	24	26	26	28	30

Continuando con el presupuesto de ingresos, se desglosa la captación de fondos esperado en concepto de cuotas de postulación²¹. como sigue:

²¹ Véase ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. (pág. 30)

Tabla 211: Ingresos por cuotas de postulación

Cuota Postulación	1	2	3	4	5
Pequeña	\$2,400	\$2,520	\$2,640	\$2,840	\$3,040
Mediana	\$4,560	\$4,788	\$5,016	\$5,396	\$5,776
Grande	\$2,520	\$2,646	\$2,772	\$2,982	\$3,192
Total	\$9,480	\$9,954	\$10,428	\$11,218	\$12,008

También, se hace el análisis de los ingresos por cuotas de evaluación, para ello se estima que no todas las organizaciones que postulan pasan a la etapa de evaluaciones. Por lo anterior, no existe proporcionalidad directa entre las cuotas de participación y las cuotas de evaluación, en consenso con ES Calidad se determinó este “porcentaje de las organizaciones que pasan a la etapa de evaluaciones” bajo la consideración de que habrá una mejora conforme las organizaciones se vean beneficiadas por las mejoras en el RMP, considerándose un 40% que pasarán a la siguiente fase y estarán dispuestas a pagar la cuota de evaluación.

Entonces el proyectado de ingresos por cuotas de evaluación es el siguiente:

Tabla 212: Ingresos por cuotas de evaluación

Cuota evaluación	1	2	3	4	5
Pequeña	\$1,440	\$1,512	\$1,584	\$1,704	\$1,824
Mediana	\$7,200	\$7,560	\$7,920	\$8,520	\$9,120
Grande	\$12,000	\$12,600	\$13,200	\$14,200	\$15,200
Total	\$9,480	\$9,954	\$22,704	\$24,424	\$26,144

6.3.2 Presupuesto de egresos

Los egresos del proyecto se definen como los costos en los que se deben incurrir para implementar la solución propuesta. Anteriormente, en la estructura de costos se presentaba el detalle de cada rubro, aunque cabe mencionar que para este presupuesto de egresos se excluye los costos incurridos en estudio previo, ya que son absorbidos por el grupo investigador, así como también los gastos en pago de salarios administrativos, ya que son funciones que realizarán los empleados actuales de ES Calidad, sin aumento de salario, además del costo de alquiler de locales, ya que es espacio con el que cuenta ES Calidad, para ésta parte se retoman de manera resumida los costos mencionados, excluyendo dichos costos.

En la siguiente tabla se muestra el total de la Inversión Fija para el proyecto:

Tabla 213: Inversión Fija Tangible e Intangible del Proyecto

Tipo de recurso	Monto
Espacio físico para oficina del nuevo recurso.	\$206.40
Mobiliario	\$282.40
Equipo de oficina	\$1,343.00
Total inversión fija tangible	\$1,831.80
Adquisición de paquete office	\$131.87
Creación de un sistema de indicadores y marco de control	\$88.00
Honorarios de investigadores	\$0.00
Material del entregable de investigación	\$0.00
Costos complementarios para desarrollar el estudio previo.	\$0.00
Total inversión fija intangible	\$219.87
Total inversión fija	\$2,051.67

Los costos anteriores son desembolsables una sola vez para todo el proyecto.

En la siguiente tabla se muestra el capital necesario considerándose los recursos a utilizarse a causa de la puesta en marcha del proyecto para el período de un año:

Tabla 214: Capital de Trabajo necesario para operar el modelo por un año

Capital de Trabajo	Monto
Reservas de espacio para capacitaciones (Alquileres)	\$800.00
Papel y Utilería	\$150.20
Total Capital de Trabajo	\$950.20

Estos costos se sumarán a la inversión fija para determinar el monto de la inversión inicial que se requiere para comenzar el proyecto.

Adicional a la inversión inicial se añaden los costos de los servicios básicos de la oficina. Se considera que el salario para la administración del proyecto será absorbido por los colaboradores de ES Calidad, la siguiente tabla muestra los costos de operación:

Tabla 215: Costos de Operación de la Oficina

Costos fijos de Operación	Monto mensual	Monto anual
Administración del proyecto	\$0.00	\$0.00

Planilla Colaborador Técnico	\$1,040.20	\$12,482.40
Trasporte	\$30.60	\$367.20
Energía	\$50.00	\$600.00
Agua Potable	\$25.00	\$300z.00
Telefonía e Internet	\$39.99	\$479.88
Papelería y útiles de oficina	\$23.20	\$278.40
Total Costos Fijos de Operación	\$1,508.79	\$18,105.48

6.3.3 Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) de un proyecto es la diferencia entre el valor actualizado de los flujos netos de caja generados por una inversión dentro de un horizonte temporal y el desembolso inicial necesario para realizar dicha inversión. Siendo entonces:

$$VAN = -P + \sum_{i=1}^n \frac{FF_i}{(1+i)^n}$$

Dónde:

P: Es el desembolso inicial

FF: Flujo de Fondos

i: Tasa de descuento o costo de oportunidad

Entonces, se procede a determinar cada componente de la ecuación a continuación.

A. Estimación del Desembolso Inicial

Este representa el capital que tendrá que desembolsarse al inicio del proyecto para llevar a cabo la inversión provista. Este desembolso estará compuesto por:

- Inversión fija que forma el soporte de la inversión principal incluyendo los costos de operación o capital de trabajo para el primer año de operación
- Fondo de Maniobra Necesario para afrontar con solvencia pagos o imprevistos no contemplados en el presupuesto.



Ilustración 176: Componentes del desembolso inicial del proyecto

Con base a lo anterior, para la estimación del desembolso inicial para este proyecto, se definen los siguientes egresos:

Tabla 216: Detalle Desembolso Inicial del proyecto

Rubro	Total
(+) Inversión Fija Tangible	\$1,831.80
(+) Inversión Fija Intangible	\$219.87
(+) Total inversión fija	\$2051.67
(+) Reservas de espacios para capacitaciones	\$800.00
(+) Materiales	\$150.20
Total Capital de Trabajo	\$950.20
Subtotal Desembolso Inicial	\$3,001.87
Fondo de Maniobra	\$2,000
Total Desembolso Inicial	\$5,001.87

Estimación de los flujos de fondos (FF)

En todo proyecto de inversión, existe una secuencia temporal de entrada y salida de fondos que se generan a raíz de los efectos que conlleva la puesta en marcha del mismo. En este trabajo se supondrán egresos e ingresos en períodos constantes de tiempo, los cuales se obtienen de los presupuestos respectivos. La siguiente tabla muestra lo anterior:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tabla 217: Flujo de Fondos del Proyecto

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Cuota de Postulación	\$9,480	\$9,954	\$10,428	\$11,218	\$12,008
(+) Cuota de Evaluación	\$9,480	\$9,954	\$22,704	\$24,424	\$26,144
(=) Total de Ingresos	\$18,960	\$19,908	\$33,132	\$35,642	\$38,152
(-) Planilla nuevo colaborador	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40
(-) Transporte	\$367.20	\$367.20	\$367.20	\$367.20	\$367.20
(-) Energía	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
(-) Agua Potable	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
(-) Telefonía e Internet	\$479.88	\$479.88	\$479.88	\$479.88	\$479.88
(-) Papelería y útiles de oficina	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40
(=) Flujo de Fondos	\$2,928.12	\$3,876.12	\$17,100.12	\$19,610.12	\$22,120.12

Como puede observarse, para el año uno no se cuenta el salario del nuevo colaborador porque ya ha sido considerado en el capital de trabajo, sin embargo a partir del segundo año, este egreso ya forma parte de los gastos administrativos de la oficina. Realizada la proyección del flujo de fondos, lo siguiente es determinar la tasa de interés.

Determinación de la Tasa de interés

La elección de la tasa de interés del proyecto constituye uno de los elementos críticos en los que el proceso de evaluación de proyectos, en especial cuando estos son de carácter público. Por ello, la determinación de la tasa de descuento toma especial relevancia para este trabajo. Conforme a lo que se establece en la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo (**BID**) denominada “Tasa de Descuento Social y Evaluación de Proyectos” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016) se cita que:

“Aunque existe cierto consenso académico sobre que dicha tasa social de descuento debe reflejar el coste de oportunidad que la sociedad atribuye a los recursos invertidos en un proyecto en relación a sus posibles usos alternativos, lo cierto es que no hay una única manera de calcular ese coste y de implementarlo en la evaluación.”

El autor menciona que generalmente en los países desarrollados tienden a aplicarse tasas más bajas que van desde el 3% hasta el 7% de interés en comparación a los países de desarrollo que determinan la tasa entre un 8% y 15%.

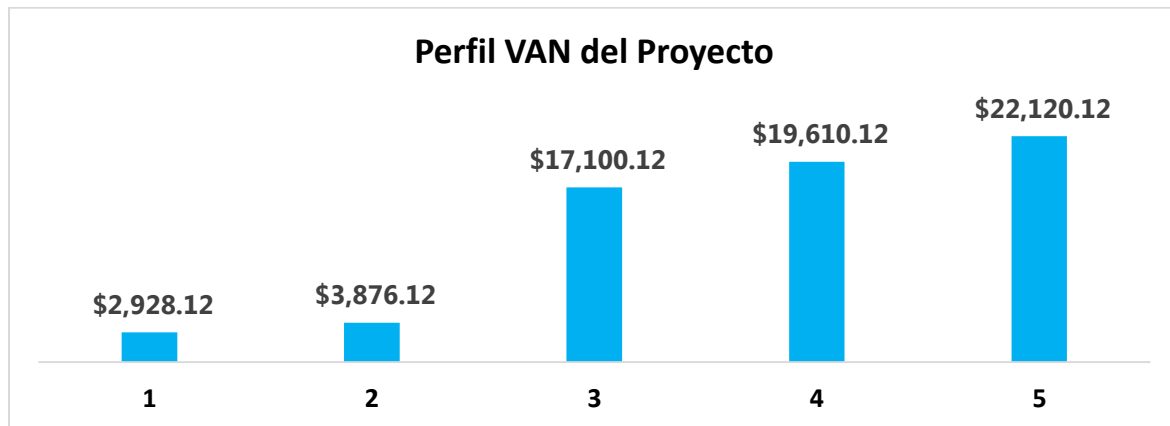
Con base a lo anteriormente descrito, para este trabajo se estimará una tasa del 15% como costo de oportunidad en la estimación del valor actual neto del proyecto colocándola en una tasa dentro de los rangos anteriormente establecidos por el BID.

Con los datos estimados se procede a estimar el Valor Actual Neto del Proyecto en la siguiente tabla:

Tabla 218: Datos para el cálculo de la VAN del proyecto

Componentes del VAN	Valor
Tasa de descuento	15.00%
Desembolso Inicial	\$5,001.87
FF Año 1	\$2,928.12
FF Año 2	\$3,876.12
FF Año 3	\$17,100.12
FF Año 4	\$19,610.12
FF Año 5	\$22,120.12

Gráficamente puede observarse:



De la tabla anterior, matemáticamente se deja constancia del cálculo de la VAN en la siguiente ecuación:

$$VAN = -\$ 5,001.87 + \frac{\$2,928.12}{(1 + 0.15)^1} + \frac{\$3,876.12}{(1 + 0.15)^2} + \frac{\$17,100.12}{(1 + 0.15)^3} + \frac{\$19,610.12}{(1 + 0.15)^4} + \frac{\$22,120.12}{(1 + 0.15)^5}$$

$$VAN = \$33,928.59$$

En la aplicación de la fórmula anterior se pueden determinar tres criterios:

- a) Si el VAN es positivo, la utilidad de la inversión está sobre la tasa de inversión actualizada o de rechazo ($VAN > 0$) el proyecto se acepta.
- b) Si el VAN es cero, la rentabilidad será igual a la tasa de rechazo. Por lo tanto un proyecto con un VAN positivo o igual a cero, puede considerarse aceptable, Si el VAN es negativo, la rentabilidad está por debajo de la tasa de rechazo y el proyecto debe de rechazarse.
 $VAN < 0$

Análisis

Por lo tanto bajo el análisis del Valor Actual Neto, se determina que el proyecto generará una ganancia de \$33,928.59 haciendo que la inversión sea efectuable. Esto se debe a que se espera que los ingresos sean incrementales año con año y al compararlos con los gastos fijos de administración se va generando un excedente a favor.

6.3.4 Tasa Interna De Retorno

Es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión sea igual a cero.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto.

El criterio de decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto a través del método de la Tasa Interna de Retorno es el siguiente:

TIR > Tasa de descuento, entonces el proyecto es aceptable

TIR = Tasa de descuento, es indiferente realizar o no el proyecto

TIR < Tasa de descuento, entonces el proyecto se rechaza

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizará la siguiente ecuación:

$$VAN = -P + \sum_{i=1}^n \frac{FNE_i}{(1+i)^i} = 0$$

Retomando los datos anteriormente calculados en la VAN de este proyecto se tiene la siguiente ecuación:

$$VAN = -\$5,001.87 + \frac{\$2,928.12}{(1+i)^1} + \frac{\$3,876.12}{(1+i)^2} + \frac{\$17,100.12}{(1+i)^3} + \frac{\$19,610.12}{(1+i)^4} + \frac{\$22,120.12}{(1+i)^5}$$

$$0 = -\$5,001.87 + \frac{\$2,928.12}{(1+i)^1} + \frac{\$3,876.12}{(1+i)^2} + \frac{\$17,100.12}{(1+i)^3} + \frac{\$19,610.12}{(1+i)^4} + \frac{\$22,120.12}{(1+i)^5}$$

Por fines de practicidad se calculó la VAN en una hoja de cálculo mediante la respectiva fórmula dando un resultado de:

$$TIR = 120\%$$

$$120\% > 15\%$$

Análisis

Como la TIR es mayor a i , la inversión se considera ejecutable bajo este análisis.

Es decir que la rentabilidad neta es positiva por **115 puntos porcentuales**, pues la diferencia de la tasa interna de retorno y la tasa de descuento social (costo de oportunidad) es mayor a cero por lo que el proyecto cubre y excede los recursos financieros invertidos.

6.3.5 Relación Beneficio-Costo

Este indicador económico expresa la rentabilidad en términos relativos. En la relación de beneficio/costo, se establecen por separado los valores actuales de los ingresos y los egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de los costos e ingresos.

Situaciones que se pueden presentar en la relación Beneficio/Costo:

- **Relación B/C = 1**

Este resultado quiere decir que por cada dólar invertido se recupera el mismo dólar, sin ningún tipo de rentabilidad, este resultado es conveniente en proyectos sin fines de lucro.

- **Relación B/C < 1**

Índice que por cada dólar de costos se obtiene menos de un dólar de beneficio.

Entonces, si el índice es negativo, el proyecto debe rechazarse.

El valor de la Relación Beneficio/Costo cambiará según la tasa de actualización seleccionada, o sea, que cuanto más elevada sea dicha tasa, menor será la relación en el índice resultante.

- **Relación B/C > 1**

Índice que por cada dólar de costos se obtiene más de un dólar de beneficio. En consecuencia, si el índice es positivo o cero, el proyecto debe aceptarse.

La fórmula que se utiliza es:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{YB_n}{(1+t)^i}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_i}{(1+t)^i}}$$

Donde:

YBn = ingresos brutos por período

Ci = Egresos

t = Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el detalle de los egresos e ingresos para cada año del proyecto:

Tabla 219: Beneficio vs Costos por año

Año	1	2	3	4	5
Ingresos	\$18,960	\$18,960	\$19,908.00	\$33,132	\$35,642
Egresos	\$16,031.88	\$16,031.88	\$16,031.88	\$16,031.88	\$16,031.88
B/C	1.18	1.18	1.24	2.07	2.22

Analizando la razón Beneficio-Costo del proyecto en el **valor presente** de los egresos e ingresos, bajo la tasa de descuento social del 15% se tiene que:

Tabla 220: Beneficio vs Costos del Proyecto

Detalle	Monto
Ingresos	\$80,576.98
Egresos	\$53,741.35
B/C	1.499

Como puede observarse el proyecto genera una ganancia de \$0.50 centavos por cada dólar invertido en tiempo presente a una tasa de interés del 15% para un período de inversión de 5 años. Por lo tanto, la inversión resulta conveniente bajo este análisis.

6.3.6 Tiempo De Recuperación De La Inversión

También conocido como Pay Back del proyecto; mediante este método de evaluación se determina el plazo necesario (tiempo) para recuperar la inversión que se realizó, en el proyecto con una tasa de interés de cero.

Para el cálculo del tiempo de recuperación se suman los flujos netos periodo a periodo hasta que su acumulado igualen al desembolso inicial, tal como se ilustra en la siguiente fórmula:

$$P = \sum_{i=1}^n \frac{FNE_i}{(1+i)^i}$$

El desembolso inicial y el acumulado de los flujos de caja se muestran en la siguiente tabla

Pay Back	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FNE anual	\$2,928.12	\$3,876.12	\$17,100.12	\$19,610.12	\$22,120.12
FNE	\$2,928.12	\$6,804.24	\$23,904.36	\$43,514.48	\$65,634.60
Acumulado					
Inversión Inicial			\$5,001.87		

Como puede observarse, la inversión se recupera en el segundo año del proyecto, por lo que bajo este análisis el proyecto resulta atractivo para el inversionista.

6.3.7 Análisis de Sensibilidad

Una vez se ha evaluado el proyecto de inversión, se puede llevar a cabo el análisis de sensibilidad y aunque esto suena extraño, este estudio permite identificar el punto crítico en la toma de decisiones de la organización. Es el momento de tomar la decisión si se emprende o no el proyecto, o cualquier otra decisión que se determine.

La importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados. La evaluación del proyecto será sensible a las variaciones de uno o más parámetros si, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia. El análisis de sensibilidad, a través de los diferentes modelos, revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.

Con ese objetivo, y con una manera de agregar información a los resultados pronosticados del proyecto, se puede desarrollar un análisis de sensibilidad que permita medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más de los parámetros decisorios. Se analizará la sensibilidad en función de la variable de participación y cuotas de participación/evaluación.

6.3.7.1 Escenario 1: Aumento de la participación en un 24%

Dentro del escenario optimista tomando de referencia los requerimientos del cliente obtenidos en el estudio de mercado resulta que con el modelo de solución propuesto se espera una tendencia máxima de aumento en la participación del 48% para el mejor de los casos, obteniendo como resultado una VAN de 120%, lo que resulta que el proyecto es bastante rentable.

Sin embargo, es necesario evaluar otros escenarios para la Oficina Administradora del Premio ES Calidad, para poder llegar a evaluar la toma de decisiones por parte de la Coordinadora de ES Calidad y de la Sub-secretaría de Gobernabilidad.

Por lo tanto, a continuación, se plantea el primer escenario, tomando de base que la participación no sea la máxima esperada el 48% (como resultado de los requerimientos de los clientes en la etapa de diagnóstico) sino de un 24% la media esperada.

6.3.7.2 Presupuesto de Ingresos

Nuevamente se presenta la valoración de los ingresos que se esperan percibir como efecto a la implementación del proyecto en ES Calidad. Si bien es cierto con los resultados obtenidos del estudio en el estudio de mercado se pudo establecer la participación máxima esperada, ahora se plantea nuevamente el presupuesto de ingresos tomando en cuenta una participación media esperada del 24% una vez definido este porcentaje medio de organizaciones como potenciales candidatas.

Tendencia media de participación esperada en el RMP= 24%		
Datos proporcionados por ES Calidad (situación actual)		Implementada la solución
Edición del RMP antes	Porcentaje de participación en el RMP antes de implementar las soluciones	Porcentaje de participación en el RMP después de implementar las soluciones
2017	12%	36%
2018	15%	39%
2019	18%	42%
2020	23%	47%
2021	28%	52%

Por lo tanto, se presentará la siguiente captación de fondos, siempre tomando en cuenta la segmentación de los precios de las cuotas de acuerdo con el tamaño de la organización.

Organización	Porcentaje
Pequeña	76%
Mediana	21%
Grande	3%
Total	100%

Tabla 221: Cuotas de participación en el RMP por categoría de organización

Categoría de organización	Cuota de postulación	Cuota de evaluación
Pequeña	\$200.00	\$300.00
Mediana	\$500.00	\$1500.00
Grande	\$1000.00	\$2500.00

A continuación, se muestra lo proyectado de las nuevas organizaciones que participarían en el RMP como parte de la implementación del proyecto:

Tabla 222: proyección de organizaciones que participaran en el RMP

Organización	Año 1 36%	Año 2 39%	Año 3 42%	Año 4 47%	Año 5 52%
Pequeña	7	8	9	9	9
Mediana	5	6	7	7	7
Grande	2	2	2	2	2
Total	14	15	17	19	18

La siguiente tabla muestra el análisis de los ingresos por cuotas de postulación:

Tabla 223: Ingresos por cuotas de postulación

cuota postulación	1	2	3	4	5
Pequeña	\$1,440	\$1,560	\$1,680	\$1,880	\$2,080
Mediana	\$2,736	\$2,964	\$3,192	\$3,572	\$3,952
Grande	\$1,512	\$1,638	\$1,764	\$1,974	\$2,184
Total	\$5,688	\$6,162	\$6,636	\$7,426	\$8,216

También, en la siguiente tabla se muestra el análisis de ingresos por cuotas de evaluación, para dicho análisis se tomarán en cuenta también las condiciones del escenario optimista que no todas las organizaciones que se postulan pasan a la etapa de evaluaciones, se considera el 40% que pasaran a la siguiente fase este porcentaje consensado con ES Calidad:

Cuota evaluación	1	2	3	4	5
Pequeña	\$864	\$936	\$1,008	\$1,128	\$1,248
Mediana	\$4,320	\$4,680	\$5,040	\$5,640	\$6,240
Grande	\$7,200	\$7,800	\$8,400	\$9,400	\$10,400
Total	\$5,688	\$6,162	\$14,448	\$16,168	\$17,888

6.3.7.3 Presupuesto de Egresos

Anteriormente se definió los egresos del proyecto²², estos que son los costos en los que se debe incurrir para implementar la solución propuesta. Por lo tanto, para este escenario se retoma el

²² Detalle de Presupuesto de Egresos en la sección 6.3.2.

presupuesto de egresos previamente establecidos, a manera de resumen se muestran las siguientes tablas:

Tabla 224: Inversión Fija Tangible e Intangible del Proyecto

Tipo de recurso	Monto
Espacio físico para oficina del nuevo recurso.	\$206.40
Mobiliario	\$282.40
Equipo de oficina	\$1,343.00
Total inversión fija tangible	\$1,831.80
Adquisición de paquete office	\$131.87
Creación de un sistema de indicadores y marco de control	\$88.00
Honorarios de investigadores	\$0.00
Material del entregable de investigación	\$0.00
Costos complementarios para desarrollar el estudio previo.	\$0.00
Total inversión fija intangible	\$219.87
Total inversión fija	\$2,051.67

Tabla 225: Capital de Trabajo necesario para operar el modelo por un año

Capital de Trabajo	Monto
Reservas de espacio para capacitaciones (Alquileres)	\$800.00
Papel y Utilería	\$150.20
Total Capital de Trabajo	\$950.20

Tabla 226: Costos de Operación de la Oficina

Costos fijos de Operación	Monto mensual	Monto anual
Administración del proyecto	\$0.00	\$0.00
Planilla Colaborador Técnico	\$1,040.20	\$12,482.40
Trasporte	\$30.60	\$367.20
Energía	\$50.00	\$600.00
Agua Potable	\$25.00	\$300z.00
Telefonía e Internet	\$39.99	\$479.88

Papelería y útiles de oficina	\$23.20	\$278.40
Total Costos Fijos de Operación	\$1,508.79	\$18,105.48

6.3.7.4 Valor Actual Neto (VAN)

Ya en la sección 1.2.1 del presente documento se detalla el cálculo del Valor Actual Neto para el escenario optimista de este estudio. A continuación, se presenta una nueva VAN calculada en función de un nuevo escenario, para esto recordemos que para el desembolso inicial se considera: La inversión fija y un fondo de maniobra.

A continuación, se muestra la siguiente tabla como referencia para efectuar los cálculos correspondientes:

Rubro	Total
(+) Inversión Fija Tangible	\$1,831.80
(+) Inversión Fija Intangible	\$219.87
(+) Total inversión fija	\$2051.67
(+) Reservas de espacios para capacitaciones	\$800.00
(+) Materiales	\$150.20
Total Capital de Trabajo	\$950.20
Subtotal Desembolso Inicial	\$3,001.87
Fondo de Maniobra	\$2,000
Total Desembolso Inicial	\$5,001.87

ESTIMACION DE LOS FLUJOS DE FONDO PARA ESCENARIO 1

Al igual que el cálculo realizado en la **sección 6.3.2.1.**, se supondrán egresos e ingresos en períodos constantes de tiempo, los cuales se obtienen de los presupuestos respectivos. La siguiente tabla muestra lo anterior:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Cuota de Postulación	\$5,688	\$6,162	\$6,636	\$7,426	\$8,216
(+) Cuota de Evaluación	\$5,688	\$6,162	\$14,448	\$16,168	\$17,888
(=) Total de Ingresos	\$11,376	\$12,324	\$21,084	\$23,594	\$26,104
(-) Planilla nuevo colaborador	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40
(-) Transporte	\$367.20	\$367.20	\$367.20	\$ 367.20	\$367.20
(-) Energía	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
(-) Agua Potable	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
(-) Telefonía e Internet	\$479.88	\$479.88	\$479.88	\$479.88	\$479.88
(-) Papelería y útiles de oficina	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40
(=) Flujo Neto de Efectivo	(\$ 4,655.88)	(\$ 3,707.88)	\$ 5,052.12	\$ 7,562.12	\$ 10,072.12

Realizada la proyección del flujo de fondos, se muestran los siguientes datos a considerar para el cálculo de la VAN, para visualizar más detalle sobre la Determinación de la Tasa de interés puede consultarse la [página 627](#).

Tasa de descuento	Desembolso Inicial	FF Año 1	FF Año 2	FF Año 3	FF Año 4	FF Año 5
15%	\$5,001.87	(\$ 4,655.88)	(\$ 3,707.88)	\$ 5,052.12	\$ 7,562.12	\$ 10,072.12

De la tabla anterior, matemáticamente se deja constancia del cálculo de la VAN en la siguiente ecuación:

$$VAN = -\$5,001.87 + \frac{(-\$4655.88)}{(1 + 0.15)^1} + \frac{(-\$3,707.88)}{(1 + 0.15)^2} + \frac{\$5,052.12}{(1 + 0.15)^3} + \frac{\$7,562.12}{(1 + 0.15)^4} + \frac{\$10,072.12}{(1 + 0.15)^5}$$

$$VAN = \$798.99$$

6.3.7.5 Tasa Interna de Retorno

De igual manera se calcula nuevamente la Tasa Interna de Retorno con las condiciones del nuevo escenario propuesto:

$$VAN = -P + \sum_{i=1}^n \frac{FNE_i}{(1 + i)^i} = 0$$

Retomando los datos anteriormente calculados en la VAN del escenario proyectado se tiene la siguiente ecuación:

$$VAN = -\$5,001.87 - \frac{\$4655.88}{(1 + i)^1} - \frac{\$3,707.88}{(1 + i)^2} + \frac{\$5,052.12}{(1 + i)^3} + \frac{\$7,562.12}{(1 + i)^4} + \frac{\$10,072.12}{(1 + i)^5}$$

$$0 = -\$5,001.87 - \frac{\$4655.88}{(1 + i)^1} - \frac{\$3,707.88}{(1 + i)^2} + \frac{\$5,052.12}{(1 + i)^3} + \frac{\$7,562.12}{(1 + i)^4} + \frac{\$10,072.12}{(1 + i)^5}$$

$$TIR = 17\%$$

$$17\% > 15\%$$

Análisis

Por lo tanto, bajo el análisis del Valor Actual Neto, se determina que el proyecto generará una ganancia de \$798.99 haciendo que la inversión sea factible. Esto se debe a que se espera que los ingresos sean incrementales año con año y al compararlos con los gastos fijos de administración se va generando un excedente a favor.

Análisis

Como la TIR es mayor a i , la inversión se considera factible bajo este análisis. Es decir que la rentabilidad neta es positiva por **2 puntos porcentuales**, pues la diferencia de la tasa interna de

retorno y la tasa de descuento social (costo de oportunidad) es mayor a cero por lo que el proyecto cubre y excede los recursos financieros invertidos.

6.3.1 Escenario 2: Reducción a la mitad de la Cuota de participación y de evaluación.

Una vez planteado un escenario en el cual se analizó la sensibilidad en función de la variable: participación de las organizaciones en el RMP es decir realizando en el análisis en función de una participación media esperada (24%), hoy se plantea un segundo escenario en el cual se analizará la sensibilidad de la variable: cuotas de participación y de evaluación, esto debido que el estudio de mercado nos arrojó que muchas de las organizaciones no participan debido a que no poseen el presupuesto para realizarlo²³, por lo tanto para este escenario se propone:

“Reducción de cuotas de Cuota de participación y evaluación”

Por lo tanto, el análisis se proyecta para una participación máxima esperada una vez implementada la solución y para las cuotas de participación y de evaluación tenemos el siguiente detalle en la tabla donde se muestra que se redujeron a la mitad:

Tabla 227: Cuotas de participación/evaluación en el RMP por categoría de organización

Categoría de organización	Cuota de postulación	Cuota de evaluación
Pequeña	\$100.00	\$150.00
Mediana	\$250.00	\$750.00
Grande	\$500.00	\$1250.00

Tabla 228: Tendencia máxima de participación esperada en el RMP

Tendencia máxima de participación esperada en el RMP= 48%		
Datos proporcionados por ES Calidad (situación actual)		Implementada la solución
Edición del RMP antes	Porcentaje de participación en el RMP antes de implementar las soluciones	Porcentaje de participación en el RMP después de implementar las soluciones
2017	12%	60.00%
2018	15%	63.00%

²³ Página 121. Sección 3.3.11.7. Análisis de la pregunta 13.

2019	18%	66.00%
2020	23%	71.00%
2021	28%	76.00%

6.3.1.1 Presupuesto de ingresos

Para este escenario se presenta la siguiente captación de fondos, tomando en cuenta la segmentación de los precios de las cuotas de acuerdo con el tamaño de la organización.

Organización	Porcentaje
Pequeña	76%
Mediana	21%
Grande	3%
Total	100%

A continuación, se muestra lo proyectado de las nuevas organizaciones que participarían en el RMP como parte de la implementación del proyecto:

Tabla 229: Proyección de organizaciones que participaran en el RMP

Organización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	60%	63%	66%	71%	76%
Pequeña	12	13	13	14	15
Mediana	9	10	10	11	12
Grande	3	3	3	3	3
Total	24	25	26	28	30

Las siguientes tablas muestran el análisis de los ingresos por cuotas de postulación y evaluación se considera el 40% que pasaran a la fase de evaluación este porcentaje consensado con ES Calidad:

Tabla 230: Ingresos por cuotas de postulación

cuota postulación	1	2	3	4	5
Pequeña	\$ 1,200	\$1,260	\$ 1,320	\$ 1,420	\$ 1,520
Mediana	\$2,280	\$2,394	\$ 2,508	\$2,698	\$ 2,888
Grande	\$1,260	\$ 1,323	\$ 1,386	\$1,491	\$1,596
Total	\$ 4,740	\$4,977	\$ 5,214	\$5,609	\$6,004

Tabla 231: Ingresos por cuotas de evaluación

Cuota evaluación	1	2	3	4	5
Pequeña	\$720	\$756	\$792	\$852	\$912
Mediana	\$3,600	\$3,780	\$3,960	\$ 4,260	\$,560
Grande	\$6,000	\$ 6,300	\$6,600	\$7,100	\$7,600
Total	\$4,740	\$4,977	\$ 11,352	\$12,212	\$13,072

6.3.1.2 Presupuesto de Egresos

Con relación al presupuesto de ingresos ya fue definido anteriormente²⁴, por lo que a continuación se muestran tablas que contribuyen al cálculo de las variables financieras VAN y TIR:

Tabla 232: Inversión Fija Tangible e Intangible del Proyecto

Tipo de recurso	Monto
Espacio físico para oficina del nuevo recurso.	\$206.40
Mobiliario	\$282.40
Equipo de oficina	\$1,343.00
Total inversión fija tangible	\$1,831.80
Adquisición de paquete office	\$131.87
Creación de un sistema de indicadores y marco de control	\$88.00
Honorarios de investigadores	\$0.00
Material del entregable de investigación	\$0.00
Costos complementarios para desarrollar el estudio previo.	\$0.00
Total inversión fija intangible	\$219.87
Total inversión fija	\$2,051.67

Tabla 233: Capital de Trabajo necesario para operar el modelo por un año

Capital de Trabajo	Monto
Reservas de espacio para capacitaciones (Alquileres)	\$800.00
Papel y Utillería	\$150.20
Total Capital de Trabajo	\$950.20

²⁴ Detalle de Presupuesto de Egresos en la sección 6.3.2.

Tabla 234: Costos de Operación de la Oficina

Costos fijos de Operación	Monto mensual	Monto anual
Administración del proyecto	\$0.00	\$0.00
Planilla Colaborador Técnico	\$1,040.20	\$12,482.40
Trasporte	\$30.60	\$367.20
Energía	\$50.00	\$600.00
Agua Potable	\$25.00	\$300z.00
Telefonía e Internet	\$39.99	\$479.88
Papelería y útiles de oficina	\$23.20	\$278.40
Total Costos Fijos de Operación	\$1,508.79	\$18,105.48

6.3.1.3 Valor Actual Neto (VAN)

Se procede a calcular el Valor actual neto, para ello siempre se toma de referencia la siguiente tabla:

Tabla 235: Egresos del proyecto

Rubro	Total
(+) Inversión Fija Tangible	\$1,831.80
(+) Inversión Fija Intangible	\$219.87
(+) Total inversión fija	\$2051.67
(+) Reservas de espacios para capacitaciones	\$800.00
(+) Materiales	\$150.20
Total Capital de Trabajo	\$950.20
Subtotal Desembolso Inicial	\$3,001.87
Fondo de Maniobra	\$2,000
Total Desembolso Inicial	\$5,001.87

ESTIMACION DE LOS FLUJOS DE FONDO PARA ESCENARIO 2

Para el escenario 2 se presenta el siguiente detalle de los flujos de fondo:

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Cuota de Postulación	\$4,740	\$4,977	\$5,214	\$5,609	\$6,004
(+) Cuota de Evaluación	\$4,740	\$4,977	\$11,352	\$12,212	\$13,072
(=) Total de Ingresos	\$9,480	\$9,954	\$16,566	\$17,821	\$19,076
(-) Planilla nuevo colaborador	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40	\$12,482.40
(-) Transporte	\$367.20	\$367.20	\$367.20	\$367.20	\$ 367.20
(-) Energía	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
(-) Agua Potable	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00	\$300.00
(-) Telefonía e Internet	\$479.88	\$479.88	\$479.88	\$479.88	\$479.88
(-) Papelería y útiles de oficina	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40	\$1,802.40
(=) Flujo Neto de Efectivo	-\$6,551.88	-\$6,077.88	\$534.12	\$1,789.12	\$3,044.12

Realizada la proyección del flujo de fondos, se muestran los siguientes datos a considerar para el cálculo de la VAN, para visualizar más detalle sobre la Determinación de la Tasa de interés puede consultarse la **página 627**.

Tabla 236: Escenario para el Flujo de Fondos del Proyecto

Tasa de descuento	Desembolso Inicial	FF Año 1	FF Año 2	FF Año 3	FF Año 4	FF Año 5
15%	\$5,001.87	(\$6551.88)	(\$6,077.88)	\$534.12	\$1,789.12	\$3,044.12

De la tabla anterior, matemáticamente se deja constancia del cálculo de la VAN en la siguiente ecuación:

$$VAN = -\$ 5,001.87 + \frac{(-\$6551.88)}{(1 + 0.15)^1} + \frac{(-\$66077.88)}{(1 + 0.15)^2} + \frac{\$534.12}{(1 + 0.15)^3} + \frac{\$1789.12}{(1 + 0.15)^4} + \frac{\$3044.12}{(1 + 0.15)^5}$$

$$VAN = -9,927.55$$

Análisis

De acuerdo con el resultado del Valor Actual Neto del proyecto, se puede concluir que NO conviene aceptar el proyecto desde el punto de vista económico bajo este escenario, ya que proporciona un valor en el presente de \$ -9,927.55 y este es menor a cero. Por lo tanto, no es conveniente la reducción a la mitad de las cuotas de postulación y de evaluación.

TASA INTERNA DE RETORNO

$$TIR = -29.72\%$$

$$-29.72\% < 15\%$$

Análisis

Debido a que el proyecto no es factible bajo este escenario, el resultado del cálculo de la TIR es un valor negativo, indicando que no existe una tasa de interés (positiva), en la cual se igualen los costos a los ingresos del proyecto.

6.4 Evaluación Social

6.4.1 Definición de Evaluación Social

Es el proceso de identificación y valorización de los beneficios y costos de un proyecto, desde el punto de vista del Bienestar Social.

6.4.2 Alcance de la Evaluación Social

En esta evaluación se pretende mostrar la contribución de la implementación del Modelo de Gestión por Procesos en la Oficina Administradora del Premio ES Calidad, principalmente a las organizaciones públicas y Privadas del País que deseen participar en Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Por ser un proyecto realizado con una institución pública, el enfoque es social, donde las políticas del Estado tienen a buscar un bien común a través de la inversión de recursos públicos para beneficios de todos, en el caso de ES

Calidad busca contribuir al país potenciando la gobernabilidad democrática a través de la administración de dos galardones enfocados a la calidad.

Por lo tanto, inicialmente se presenta quienes son los principales beneficiados con la implementación de esta solución, seguidamente se muestran los principales impactos esperados.

6.4.3 Principales Beneficiados

6.4.3.1 Organizaciones que actualmente participan

Actualmente alrededor de ocho organizaciones públicas son las que participan en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas muchas de ellas son instituciones que ya en años anteriores han participado con proyectos diferentes, un ejemplo es el Ministerio de Hacienda.

Estas organizaciones resultarán beneficiadas con la implementación del modelo porque los procesos serán más eficientes y enfocados a satisfacer todas sus necesidades, ya que parte del modelo incluyen un nuevo proceso de “Atención al Cliente” cuyo objetivo es abordar todas las sugerencias, dudas y quejas que las organizaciones pueden tener en el transcurso del desarrollo del premio.

6.4.3.2 Organizaciones potenciales por participar

Las Organizaciones potenciales por participar se ubican en el sector metropolitano de San Salvador según se estableció en la etapa de diagnóstico debido a la ubicación geográfica de la oficina y dicho mercado objetivo es alcanzable con los recursos actuales y con el nuevo recurso que se propone para que forme parte de ES Calidad o con los pasantes que pueden obtenerse de alianzas estratégicas con universidades. Por lo tanto, el Modelo de Gestión basado en los procesos es una oportunidad para que la Oficina realice sus actividades de una forma ordenada y eficiente. También, parte de la mejora incluye llevar a cabo nuevas actividades y esfuerzos a través de alianzas estratégicas enfocadas a atraer el interés de las organizaciones privadas y de esta manera estas puedan participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas de ES Calidad.

6.4.3.3 ES Calidad

El Modelo de gestión basado en procesos unido al proceso de Autoevaluación a organizaciones beneficia también a la propia Oficina Administradora del Premio ES Calidad al aumentar la efectividad y eficiencia de sus procesos logrará satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir su objetivo de transmitir la adopción de una cultura de calidad dentro de las organizaciones públicas y privadas del país.

6.4.4 Principales Impactos Esperados

A través de la evaluación social se persigue proyectar la contribución de la implementación de la solución propuesta, ésta planteada a través de tres estrategias de solución, de las cuales concretamente las que atacan directamente el problema identificado en la etapa de diagnóstico son: La Estrategia DELTA (Modelo de Gestión basado en los Procesos de RMP), y la Estrategia PI (Proceso de Auto-evaluación a organizaciones), orientadas siempre a lograr la satisfacer todas la necesidades y requerimientos de sus clientes (Organizaciones públicas y privadas).

Para poder realizar la evaluación social y determinar los beneficios que se obtendrán con la implementación del Modelo y Proceso de Autoevaluación, se manejará los siguientes elementos:

- Impacto Organizacional
- Impacto en el servicio hacia las organizaciones

6.4.4.1 Impacto Organizacional

De acuerdo a la definición básica del concepto de impacto: “Conjunto de consecuencias provocadas por un hecho o actuación que afecta a un entorno o ambiente social o natural”, por lo que “los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto”, tomando en cuenta esta definición se desglosa el impacto de la implementación del Modelo de Gestión basado en los procesos del RMP: en el efecto interno Institucional, para luego hablar acerca del impacto en sus clientes (organizaciones públicas y privadas).

Como impacto interno Institucional, consecuencia de la implantación del Modelo de Gestión basado en los procesos del RMP, se puede recalcar lo siguiente:

- La implementación del Modelo de Gestión por procesos ayudara a la Administración de ES Calidad a desarrollar una institución que tenga la capacidad de proporcionar un servicio acorde a los requisitos o necesidades de las organizaciones en el proceso de premiación, trabajando constantemente en la tarea de aumentar la satisfacción de sus clientes, impulsando una cultura de calidad dentro de las organizaciones.
- El Modelo de gestión basados en los procesos del RMP, permite generar y consolidar una cultura una cultura institucional enfocada a la calidad y la realización del trabajo eficiente.

Todo esto para lograr que ES Calidad adopte un enfoque de mejora continua y así la Oficina esté más preparada para asumir los nuevos retos y cambios que demanden los usuarios, es decir, en otras palabras, que ES Calidad pueda amoldar sus procesos a cualquier necesidad futura de sus clientes, buscando siempre su satisfacción.

6.4.4.2 Impacto en el Servicio hacia las Organizaciones

Los impactos de parte del usuario se pueden evaluar en la siguiente vía:

- Aumento en la participación de las organizaciones en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Lo anterior de suma importancia ya que es la garantía de que los procesos principales se cumplan, en calidad y efectividad.

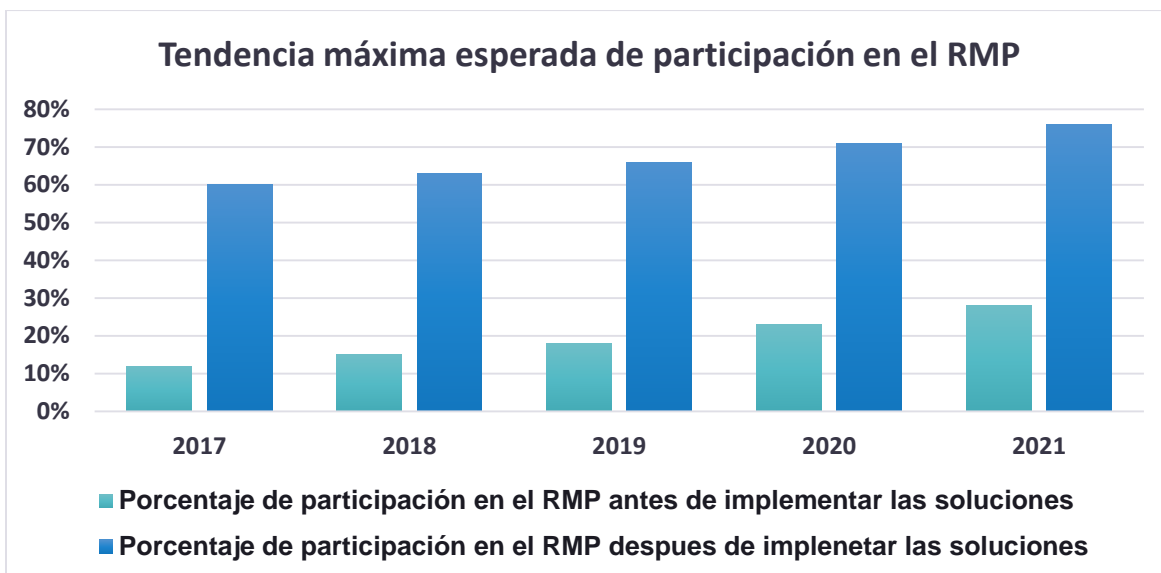
Por lo tanto, con la implementación del Modelo de Gestión basado en los procesos del RMP, se espera mejorar la participación paulatinamente, para ello se plantea la siguiente situación proyectada correspondiendo a un umbral de 5 años.

Los datos a continuación antes de la implementación de la solución son en base a información proporcionada por ES Calidad. Mientras que para determinar la Tendencia proyectada después de implementar el modelo de solución es en base a datos porcentuales tomados del estudio de mercado, con relación a requerimientos de los clientes sumado a la tendencia esperada por ES Calidad, convirtiéndose en un límite máximo esperado.

Porcentaje promedio en base a requerimientos del cliente	
Autoevaluación de organizaciones	38.6
Seguimiento a organizaciones	55.5
Convocatoria a organizaciones	60
Organizaciones atendidas de manera personalizada	65.5
Enfoque al cliente	21
PROMEDIO	48%

TENDENCIA MAXIMA ESPERADA		
Edición del RMP	Porcentaje de participación en el RMP antes de implementar las soluciones	Porcentaje de participación en el RMP después de implementar las soluciones
2017	12%	60.00%
2018	15%	63.00%
2019	18%	66.00%
2020	23%	71.00%
2021	28%	76.00%

A continuación, se presenta el gráfico que describe la tendencia máxima esperada de participación, mostrando tanto una tendencia sin la implementación de la solución y una tendencia con la solución puesta en marcha.



Como puede observarse, desde un escenario optimista se espera que la participación de las organizaciones en el galardón se mejore considerablemente como efecto principal de las soluciones propuestas. Es importante hacer énfasis que esta es una proyección basada en los datos de la investigación de mercado que se realizó anteriormente, por lo que la tendencia esperada puede variar conforme a las condiciones.

6.5 Evaluación de Resultados del Proyecto

Para medir el impacto o resultados del proyecto se han tomado diferentes parámetros cualitativos y cuantitativos para medir el impacto de las soluciones tanto en la oficina administradora del reconocimiento a las mejores prácticas como también para las organizaciones participantes.

Tomando en cuenta que el síntoma del problema radica en la baja parcelación de las organizaciones en el RMP, y que esto se debe en gran parte a los resultados que se obtuvieron en la etapa de mercado, como lo son la falta de seguimiento al cliente, la necesidad de las organizaciones por autoevaluarse previo a participar en RMP, la necesidad de realizar consultas o recibir atención personalizada, entre otros resultados del estudio de mercado. Aunque las organizaciones desean participar en el RMP, estas barreras u obstáculos lo hacen difícil y por tanto muchas de estas optan por no participar o retirarse ante pequeñas dificultades que encuentran en el proceso de participación, ya que por la inexperiencia en el desarrollo de mejores prácticas, expresada por las organizaciones no logran avanzar por sí solas, por lo que los esfuerzos son en vano y pasa a no ser importante el hecho de generar buenas prácticas y postularlas al RMP de ES Calidad.

Además, con el diagnóstico realizado se pudo determinar que el proceso del RMP no está alineado a los requerimientos del cliente, esto hace difícil generar valor agregado en cada etapa del proceso hacia el cliente. Así como también que los principales problemas en ES Calidad son la falta de documentación, y de alineación de los procesos a los requerimientos del cliente. Además de no contar con una forma de control interno de los procesos para medir mejor los resultados obtenidos y así realizar acciones de mejora y permanecer en constante mejora continua.

Partiendo de esto se plantearon diferentes estrategias de solución que solventen los más importantes de los hallazgos encontrados en ES Calidad y en los resultados del estudio de mercado, entre los más importantes están, el diseño de un modelo de gestión basado en procesos, el diseño de un sistema de indicadores, diseño de marco de control y un programa de formación donde se diseña una guía para que las organizaciones puedan autoevaluarse previo a participar en el proceso del RMP.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se describen a continuación los resultados obtenidos por el proyecto, agrupados en forma cualitativa y cuantitativamente.

6.5.1 Indicadores Cualitativos

Este tipo de indicadores generalmente son subjetivos, poco confiables y difíciles de modificar, para evitar esto, y para poder determinar los beneficios o resultados del modelo de Gestión por procesos, es necesario realizar diferentes evaluaciones, para lo cual es necesario tomar un parámetro de comparación. Para esto se hace una comparación de los criterios que plantea la Carta Iberoamericana de la calidad en relación de lo que está realizando actualmente ES Calidad y lo que podría lograr ES Calidad a través de implementar el modelo de Gestión por procesos.

Por tratarse de una institución pública donde se aplicará el modelo de solución, se tomará la autoevaluación de la Carta Iberoamericana de la calidad, ya que esta busca evaluar la calidad en la gestión pública, midiendo a las instituciones en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos (Clientes), de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades del cliente.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias

crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales. Según evidencias del diagnóstico realizado en ES Calidad, esto no se está cumpliendo, por tanto es necesario medir las mejoras evidentes del modelo de solución en pro de alcanzar una mejora continua en la gestión de ES Calidad.

Dentro de los parámetros que evalúa la Carta Iberoamericana de la calidad, se encuentran, principios inspiradores de una gestión pública de calidad; derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad; orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública; entre otros.

Cabe mencionar que las soluciones no están basadas en lo que plantea la carta, sino en hallazgos realizados en ES Calidad y basadas en un modelo de Gestión basado en procesos, los criterios de la carta son retomados a manera de comparación con el modelo de solución en forma cualitativa. También se aclara que no todos los puntos evaluados por la Carta Iberoamericana son impactados por las soluciones propuestas, por lo que a

continuación se muestran aquellos puntos o criterios donde se puede evidenciar la reducción de la brecha en ES Calidad, a través del modelo de gestión por procesos, comparado con lo que plantea dicha carta.

Tabla 237. Evaluación de resultados del proyecto a través de la Carta Iberoamericana de la Calidad.

Criterio de la Carta Iberoamericana	Resultado inicial	Solución aportada	Resultado final obtenido
Las Administraciones Públicas iberoamericanas están al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	ES Calidad, está más orientada a generar valor a la institución, antes que al cliente.	Análisis del valor agregado, mejora y creación de procesos con enfoque al cliente.	Aumento del valor agregado al cliente en el proceso del RMP. Aumento del enfoque al cliente. Esto indirectamente beneficia a la sociedad ya que las organizaciones se vuelven más competitivas y pueden generar mejores productos o servicios a la sociedad.
Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.	No se cuenta con una retroalimentación con el cliente.	Incluir proceso de atención al cliente.	Dentro del proceso de atención al cliente se agregan actividades donde el cliente puede aportar, sugerencias, quejas reclamos, etc.

<p>Para lograr una gestión pública de calidad se requiere que todos los órganos y entes de la Administración Pública contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano.</p>	<p>Es calidad es solo depende la sub-secretaria de gobernabilidad, sin interactuar otras instituciones.</p>	<p>Diagnóstico de la relación de ES Calidad con el CNC y posibles alianzas estrategias con otras instituciones.</p>	<p>ES Calidad podrá analizar la situación actual de relación con los demás entes de gobierno dedicados a la calidad como el CNC (Organismo salvadoreño de acreditación, centro de investigación de metrología, OSN, OSARTEC) y la secretaria técnica (Sistema nacional de planificación, ministerio de economía, fomento productivo, fortalecimiento institucional) y así tomar decisiones para mejorar su relación.</p>
<p>La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.</p>	<p>No se cuenta con una manera de optimizar los resultados ya que no se miden.</p>	<p>Creación de un marco de control. Y sistema de indicadores.</p>	<p>A través de medir el desempeño de los procesos clave en ES Calidad se podrá mejorar los resultados alcanzados.</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<p>Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.</p>	<p>Solamente se evalúan los resultados al final del año, pero no se cuenta con evaluación permanente de las actividades realizadas en ES Calidad.</p>	<p>Diseño de un sistema de indicadores en Microsoft Excel.</p>	<p>El sistema de indicadores permitirá la evaluación permanente de las de las acciones tomadas en ES Calidad con el fin de identificar oportunidades de mejora.</p>
<p>Los ciudadanos podrán acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada.</p>	<p>El cliente no tiene atención personalizada por parte de ES Calidad por tanto no se les brinda asistencia en sus requerimientos</p>	<p>Creación del proceso de atención al cliente.</p>	<p>Dentro del proceso de atención al cliente se incluye atención en línea, donde el cliente se puede sentir acompañado en su proceso de postulación al RMP.</p>
<p>Los ciudadanos podrán participar en el ciclo de diseño y mejora del servicio, así como a presentar propuestas de transformación e innovación del servicio.</p>	<p>Los ciudadanos/ clientes, no participan en la mejora del RMP.</p>	<p>Creación del proceso de atención al cliente.</p>	<p>Los clientes podrán realizar sugerencias con el fin de mejorar el proceso del RMP.</p>

<p>Todo proceso de gestión pública debe perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos, cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones.</p>	<p>La generación de valor agregado está más orientada a generar valor a la oficina administradora del RMP.</p>	<p>Creación y mejora de nuevos procesos con enfoque a generar valor al ciudadano/cliente.</p>	<p>Aumento del valor agregado al cliente en el proceso del RMP. Aumento del enfoque al cliente. Esto indirectamente beneficia a la sociedad ya que las organizaciones se vuelven más competitivas y pueden generar mejores productos o servicios a la sociedad.</p>
<p>Para la objetiva determinación de resultados, se requiere analizar la evolución del desempeño y el nivel de alcance de las metas, trazadas con sistemas de información para el seguimiento, evaluación y control rigurosos y oportunos, que fundamenten la toma de decisiones y medidas correctivas.</p>	<p>No se medie el desempeño en ES Calidad, solamente se realizan reuniones al finalizar el año, donde se establecen posibles acciones de mejora.</p>	<p>Creación de un sistema de indicadores y marco de control en Microsoft Excel.</p>	<p>Permite medir el desempeño de algunos procesos clave del RMP, y ver las tendencias respecto a lo planeado con el fin de tomar acciones correctivas y acciones de mejora continua.</p>
<p>La gestión pública para resultados requiere la implementación de sistemas de monitoreo, medición y control que permitan un adecuado control, y la toma de decisiones.</p>			

<p>Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.</p>			
<p>A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.</p>	<p>No existe una gestión basada en procesos, sino una gestión basada en funciones.</p>	<p>Diseño de un modelo de Gestión por procesos.</p>	
<p>La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública.</p>			<p>Con la implementación del modelo, se pretende generar valor agregado de cada proceso del RMP con el enfoque al cliente, además de facilitar las actividades que se realizan en ES Calidad.</p>

<p>La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios públicos, significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado.</p>	<p>No hay formación continua para los empleados de ES Calidad.</p>	<p>Modelo de gestión por procesos e inclusión de actividades en el proceso de atención al cliente, que permitan la actualización del equipo administrativo de ES Calidad en temas de calidad.</p>	<p>Capacitaciones en la aplicación del modelo de gestión por procesos además de mantenerse actualizados en temas de calidad para poder ayudar a las empresas en la actualización en temas de calidad.</p>
--	--	---	---

<p>Las Administraciones Públicas identificarán aquellas organizaciones públicas o privadas con las cuales colaborar y cooperar</p>	<p>No se tiene claridad con quien apoyarse para colaborar con el proceso del RMP.</p>	<p>Propuesta de alianzas estratégicas.</p>	<p>ES Calidad podrá contactar con otras instituciones de gobierno o empresa privada para apoyarse en la gestión del RMP.</p>
<p>La realización de encuestas de opinión persigue la identificación de las necesidades y expectativas, así como el nivel de satisfacción del ciudadano respecto a los servicios.</p> <p>El análisis comparado entre las expectativas del ciudadano y su nivel de satisfacción permitirá identificar potenciales áreas de mejora de la calidad del servicio.</p>	<p>No se conocen las expectativas de los clientes.</p>	<p>Estudio de mercado para conocer las opiniones y expectativas de los clientes (empresas públicas y privada).</p>	<p>A través de conocer las expectativas de los clientes se pueden desarrollar mejoras en el proceso del RMP orientado a la satisfacción del cliente.</p>
<p>Los premios a la calidad o premios a la excelencia respaldados por modelos de excelencia constituyen instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el intercambio y difusión de las mejores prácticas</p>	<p>Si bien es cierto que el RMP está basado en el modelo iberoamericano de la calidad y el EFQM, esto no significa que ES Calidad se evalué bajo esos criterios.</p>	<p>Recomendación de evaluarse bajo los criterios de la carta iberoamericana de la calidad.</p>	<p>A través de la autoevaluación ES Calidad, podrá medir el grado de cumplimiento de la guía y así tomar acciones de mejora.</p>

<p>La gestión por procesos implica la identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.</p>	<p>No se cuenta con procesos documentados y claramente identificados.</p>	<p>Documentación e identificación de procesos.</p>	<p>Teniendo documentados los procesos, se clasificaron en estratégicos, misionales y operativos, con el fin de realizar un mapa de procesos para la mejor interpretación y aplicación de los mismos.</p>
<p>La gestión por procesos implica la definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.</p>			
<p>La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.</p>			
<p>La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.</p>	<p>No se cuenta con indicadores, ni con controles durante el proceso del RMP.</p>	<p>Sistema de indicadores y marco de control.</p>	<p>Permitirá la medición y control de los procesos documentados.</p>

<p>La Administración establecerá mecanismos adecuados para la comunicación y la difusión de información relevante para los ciudadanos.</p>	<p>No se cuenta con plan de comunicación, tanto interno como externo.</p>	<p>Creación de programa de formación para que las empresas se autoevalúen y proceso de atención al cliente.</p>	<p>En el programa de formación y en la ADP, se plantea un plan de comunicación internamente para la comunicación de la implementación del modelo de gestión por procesos.</p>
<p>De conformidad con la “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, la Administración Pública buscará la optimización de las tecnologías de la información y la comunicación, para la mejora y acercamiento del servicio a las necesidades ciudadanas, así como de la propia gestión pública, mejora de la atención, trámites en línea, participación y transparencia.</p>	<p>No se tiene atención en línea, ni acercamiento del servicio a las necesidades de los ciudadanos/clientes.</p>	<p>Estudio de mercado para conocer las expectativas del cliente y creación del proceso de atención al cliente.</p>	<p>Dentro del proceso de atención al cliente se incluyen actividades de atención personalizada en línea, dentro del cual también se realizará la revisión del informe de postulación en línea, previo a la entrega en físico. Esto con el fin de evitar retrocesos en el proceso del RMP. Con la incorporación del proceso de atención al cliente se obtendrá información de primera mano para la mejora</p>

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

<p>El desarrollo de procesos sistemáticos y organizados para obtener información a través de sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos con respecto al servicio prestado, y la capacidad de escucha y de respuesta efectiva y eficaz. Dichos sistemas estarán formalizados y tendrán definido un procedimiento específico, en el que se asignen encargados, y estarán integrados en un proceso de evaluación, revisión y mejora continua de la calidad del servicio.</p>			
<p>La comparación e intercambio de información con otras organizaciones públicas o privadas, sobre sus experiencias, la participación en foros interadministrativos y redes de intercambio, así como la identificación de las mejores prácticas, permite generar aprendizaje y promover la mejora continua de la calidad.</p>	<p>Se realiza en evento denominado, experiencias ganadoras, donde empresas ganadoras de un RMP, comparte su experiencia con otras en evento público.</p>	<p>Plan de alianzas estratégicas.</p>	<p>Con las alianzas estratégicas, ES Calidad podrá tener interacción e intercambio de información con otras organizaciones públicas y privadas en pro de la mejora continua en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.</p>

6.5.2 Indicadores Cuantitativos

Los indicadores cuantitativos son medibles, es decir miden los resultados del proyecto, en un parámetro numérico o porcentual. Con este tipo de indicadores se medirán directamente los resultados de la investigación, donde se describen aspectos relacionados a los aportes del estudio realizado, donde se evidencian las mejoras realizadas a través del proyecto.

Partiendo de las soluciones planteadas es necesario medir de forma cuantitativa los resultados obtenidos por el proyecto, y así poder identificar las brechas que se han acortado con la aplicación de las estrategias de solución. Para esto se muestra a continuación diferentes resultados del proyecto en forma cuantificable de lo alcanzado en ES Calidad con el desarrollo e implementación de las soluciones, donde se muestra también el resultado inicial como punto de partida y el resultado final conforme a las soluciones establecidas.

Tabla 238. Resultados cuantitativos del proyecto

Resultado del proyecto.	Calculo	Resultado inicial	Resultado final obtenido
Procesos documentados	$\frac{\text{Numero de procesos documentados}}{\text{Numero de procesos existentes}} \times 100$	0 procesos documentados = 0%	11 proceso con 92 actividades = 100%
Procesos nuevos agregados	$\frac{\text{Numero de procesos nuevos agregados}}{\text{Numero de procesos existentes}} \times 100$	0 procesos	3 procesos con 30 actividades nuevas = 32%

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Mejora de procesos	$\frac{\text{Numero de procesos mejorados}}{\text{Numero de procesos existentes}} \times 100$	0 procesos	8 procesos con 62 actividades =68%
Estructuración de mapa de procesos	$\frac{\text{Procesos incluidos en el mapeo de procesos}}{\text{Total procesos en el RMP}} \times 100$	0%	100%
Levantamiento y diagramado de procesos	$\frac{\text{Procesos diagramados}}{\text{Total procesos en el RMP}} \times 100$	0%	100%
Difusión del RMP vía correo institucional.	$\frac{\text{Numero de correos enviados}}{\text{Base de datos de instituciones}} \times 100$	30%	100%
Informes de postulación revisados en línea.	$\frac{\text{Numero de informes revisados en linea}}{\text{Total informes de postulación}} \times 100$	0%	100%
Guía para autoevaluación de organizaciones	$\frac{\text{Numero de organizaciones autoevaluadas}}{\text{Total organizaciones que quieren autoevaluarse}} \times 100$	20%	58.6% (límite máximo =78.6%)
Seguimiento a organizaciones	$\frac{\text{Organizaciones bajo seguimiento}}{\text{Total organizaciones en base de datos}} \times 100$	10%	65.5% (límite máximo = 75.5%)

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Asignación de responsabilidades por cada actividad del proceso del RMP.	$\frac{\text{Responsabilidades asignadas por actividad}}{\text{Total de actividades del RMP}} \times 100$	0%. Asignación aleatoria y subjetiva	100%.
Convocatoria a organizaciones.	$\frac{\text{Organizaciones invitadas personalmente}}{\text{Total organizaciones en base de datos}} \times 100$	30% aproximadamente	100%
Organizaciones atendidas	$\frac{\text{Organizaciones a las que se les da respuesta}}{\text{Organizaciones que solicitaron atención}} \times 100$	0%	65.5% (límite máximo)
Inconvenientes resueltos	$\frac{\text{Organizaciones con inconvenientes resueltos}}{\text{Organizaciones con inconvenientes}} \times 100$	0%	65.5% (límite máximo)
Control de los procesos	$\frac{\text{Procesos bajo control}}{\text{Total procesos de RMP}} \times 100$	10%. Sin forma de control medible.	100%
Aumento de procesos con enfoque al cliente	$\frac{\text{Procesos con enfoque al cliente}}{\text{Total procesos de RMP}} \times 100$	39%	Aumento de 21% (límite máximo 60%)
Aumento esperado de la participación en el RMP.	$\frac{\text{Aumento de la participación en el RMP}}{\text{Participación actual en el RMP}} \times 100$	12%	48%. (límite máximo =60%)

6.6 Impacto de los resultados del proyecto

Tabla 239. Impacto del proyecto

Resultado	Brecha cubierta	Impacto
Procesos documentados.	100% de procesos documentados.	La documentación de procesos impacta directamente a la gestión de ES Calidad, ya que facilitara la realización de los procesos ya que ahora están directamente definidos y ordenados.
Procesos nuevos agregados.	32% de actividades nuevas con enfoque al cliente.	El impacto de los procesos con enfoque al cliente será de beneficio a las organizaciones postulantes, ya que podrán recibir mayor atención durante el proceso del RMP, esto permitirá que a las organizaciones se les facilite postular y concluir el proceso.
Procesos con enfoque al cliente.	21% incremento en enfoque al cliente.	
Mejora de procesos.	68% de procesos mejorados	La mejora de los procesos impacta en la gestión interna de ES Calidad, ya que contribuye a cumplir sus objetivos de fomentar una cultura de calidad en las organizaciones, ya que la mejora de procesos se realizó en base a los requerimientos de los clientes (organizaciones públicas y privadas)
Estructuración de mapa de procesos.	100% de procesos incluidos en el mapa de procesos.	La realización de un mapa de procesos ayuda a facilitar la gestión interna de ES Calidad, ya que permite visualizar un panorama claro de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, y de la interacción de los mismos para el logro de los objetivos.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Levantamiento y diagramado de procesos.	100% de procesos diagramados.	El diagramado de procesos facilita la gestión de ES Calidad, ya que permite ver una ruta clara a seguir de manera gráfica, así los responsables de cada proceso pueden saber la secuencia lógica y ordenada para realizar el proceso del RMP.
Difusión del RMP vía correo institucional.	70% de incremento de seguimiento al cliente vía correo institucional.	El impacto de brindar seguimiento vía correo institucional impacta tanto a las organizaciones postulantes como a la gestión de ES Calidad, ya que dicho seguimiento está basado en requerimientos de las organizaciones y facilita el logro de los objetivos de ES Calidad.
Informes de postulación revisados en línea.	100% de informes de postulación revisados en línea.	Con la revisión de los informes de postulación en línea se impacta directamente a las organizaciones ya que esto facilita la participación en el RMP, y las empresas podrán postular de manera más fácil.
Guía para autoevaluación de organizaciones.	58.6% de incremento de autoevaluación de las organizaciones.	Con la autoevaluación a organizaciones se está contribuyendo al alcance del objetivo estratégico de ES Calidad, ya que se está formando a las organizaciones para que puedan generar buenas prácticas, lo que también permite impactar en el incremento en las postulaciones al RMP.
Seguimiento a organizaciones.	65.5% aumento de seguimiento personalizado a las organizaciones.	A través del seguimiento se impacta directamente a las organizaciones, ya que se les facilitara ingresar al proceso del RMP, debido a que serán solventados sus inconvenientes a la hora de participar en el RMP, esto también indirectamente impacta a ES Calidad, ya que podrán obtener mayor participación en dicho proceso, y con esto podrán alcanzar sus objetivos estratégicos.

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Asignación de responsabilidades por cada actividad del proceso del RMP.	100% de responsabilidades definidas en ES Calidad para el proceso del RMP.	Definir las responsabilidades para llevar a cabo las actividades que implica el proceso del RMP, impacta directamente a la organización de ES Calidad, ya que evita duplicidad de información y de mando, además de que permitirá medir el logro de los objetivos de cada miembro de ES Calidad.
Convocatoria a organizaciones.	Aumento del 70% de organizaciones convocadas a participar en el proceso del RMP.	A través del incremento de la convocatoria a organizaciones, se está impactando a la gestión de ES Calidad ya que al aumentar la convocatoria, también se estará incrementando las postulaciones, lo cual permitirá que muchas más empresas se formen en el desarrollo de mejores prácticas y así fomentaran una cultura de calidad dentro de la organización y por tanto podrán ofrecer mejores productos o servicios a la sociedad consumista.
Organizaciones atendidas.	65.5% de incremento en atención personalizada a las organizaciones.	Con la atención personalizada se impacta directamente a las organizaciones postulantes y a las organizaciones que desean participar en el RMP, ya que les permitirá solventar todo inconveniente a la hora de postular o de querer participar en el RMP. Esto aumentará la participación el proceso del RMP ya que se solventará un requerimiento de mercado, el cual era una fuerte limitante para participar.
Inconvenientes resueltos.	65.5% de incremento en solucionar los inconvenientes que tienen las organizaciones para participar en el RMP.	

<p>Control de los procesos.</p>	<p>90% de incremento en el control de los procesos del RMP, por medio de un sistema de indicadores y marco de control.</p>	<p>Con el diseño del sistema de indicadores y marco de control se impacta directamente en la gestión de ES Calidad, ya que al tener control de los procesos del RMP, permitirá culminar dicho proceso bajo lo planificado, tomando acciones de mejora inmediata a inconvenientes u desviaciones presentadas de acuerdo con lo panificado. Así las empresas podrán concluir con éxito el proceso del RMP.</p>
<p>Aumento esperado de la participación en el RMP.</p>	<p>48% de incremento de la participación en el RMP, esto representa a 20 organizaciones más que se espera que participen.</p>	<p>Con el aumento de la participación en el RMP, se impacta a ES Calidad, a las organizaciones y a la sociedad. Si bien el fin último de ES Calidad no es el aumento de las participaciones en el RMP, pero si dicho aumento contribuye al logro del objetivo estratégico de ES Calidad que busca fomentar una cultura de calidad en las organizaciones, ya que entre más participen, más estarán formándose bajo una cultura de calidad. Las organizaciones podrán ser más competitivas al estar generando mejores prácticas y formándose bajo una cultura de calidad, y esto a su vez permitirá brindar mejores productos y servicios a la sociedad, la cual se verá impactada directamente con la mejora interna de las organizaciones.</p>

7. CAPITULO VII: ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

7.1 Acta de Constitución del Proyecto.

Este representa el documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto así como el alcance y los resultados esperados que se obtendrán al finalizar el mismo en base a la evaluación interna y externa, requisitos, exclusiones, supuestos, riesgos problemas y limitaciones del mismo; también confiere al gerente del proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

Ésta se presenta a continuación:

Acta de constitución del proyecto			
Fecha de emisión		Código del Proyecto	
May-17		PCDL01	
Información general del proyecto			
" MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD "			
Solicitado por:	ES CALIDAD	Director del proyecto:	Ing. Gabriela Bolaños
Enfoque del Proyecto			
<p>Este proyecto surge como iniciativa de la Institución para lograr una mejor gestión del galardón conocido como Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Actualmente ES Calidad ha notado una baja participación en el galardón lo que implica que es necesario fortalecer los esfuerzos internos para motivar a las organizaciones a adoptar el modelo de la Gestión basada en la Excelencia que es el objetivo estratégico de la oficina para contribuir a la competitividad del país.</p> <p>La implementación de este Modelo de Gestión permitirá la mejora de la eficiencia y productividad de ES Calidad en la ejecución anual del Reconocimiento a las Mejores Prácticas mediante una nueva organización basada en los procesos en el que se desarrolla el premio, además se incluye un nuevo sistema de indicadores y un marco de control que permita el seguimiento y monitoreo de las acciones realizadas y los resultados obtenidos. Para poner en marcha el proyecto se requieren de tres diferentes etapas:</p>			

a. Primera etapa: Se establece la preparación inicial para la implementación del Modelo de Gestión que contempla la obtención de todos los requerimientos y recursos necesarios como la captación del recurso humano, el material y equipo, lugar físico, contrataciones o licitaciones, capacitaciones y comunicación a todo el personal de la organización

b. Segunda etapa: Consiste en el proceso de adecuar las funciones, relaciones y jerarquía actuales al nuevo modelo propuesto y para el seguimiento y control para la mejora continua

c. Tercera etapa: Comprende el comienzo de las operaciones de la nueva estructura creada en un periodo de prueba para asegurar el correcto funcionamiento de la misma. En esta etapa se le dará seguimiento a los posibles problemas que surjan en las operaciones y se procederá a la corrección o modificaciones necesarias.

Problema o necesidad del negocio u organización a resolver:

Las razones que impulsan la puesta en operación del proyecto son las siguientes:

- 1. La necesidad de las organizaciones de que se les proporcionen mejores servicios que les ayuden a generar mejores prácticas y facilitar su iniciación y desarrollo en el modelo basado en la excelencia**
- 2. La baja participación a causa del alto índice de postulaciones rechazadas debido a las dificultades internas que las organizaciones poseen.**
- 3. Es menester de ES Calidad mejorar la competitividad de la institución mediante la implementación de un sistema de gestión que cumpla con el objetivo de Promover una cultura basada en la mejora continua por la cual este modelo alinea este objetivo para que su logro sea posible.**

Fortalezas:

- Alto compromiso de la institución con el proyecto**
- Personal muy interesado y dispuesto a la iniciativa**
- Facilitación de los recursos necesarios para el proyecto**

Oportunidades:

- Debido a la naturaleza del proyecto se tiene apoyo del gobierno y de las empresas/instituciones consideradas**

Debilidades:

- Equipos de baja capacidad tecnológica
- Alta carga laboral debido a la sobreasignación de actividades al personal de planta
- Se dispone de un presupuesto rígido y reducido

Amenazas:

- Abandono o desmotivación del personal involucrado en el establecimiento y desarrollo del Modelo de Gestión.

Objetivos estratégicos:

- Disminuir el alto índice de postulaciones rechazadas
- Mejorar la eficiencia y efectividad de la organización
- Mejorar la satisfacción del usuario mediante el aumento de la productividad de los trabajadores.

Objetivo del proyecto:

Implementar el Modelo de Gestión basado en el proceso el RMP en un periodo no mayor a 5 meses con un costo que no supere los \$100,000

Entregables

1. Modelo de Gestión

1.1 Oficina

1.1.1 Recursos

1.1.1.1 Mobiliario y Equipo

1.1.2 Gestión

1.1.2.1 Negociaciones

1.1.2.2 Capacitaciones

1.2 Manual de Organización

1.2.1 Nueva Organización

1.2.1.1 Estructura Organizacional

1.2.1.2 Documentación

1.3 Informe de Resultados

1.3.1 Sistema

1.3.2 Resultados

Medidas:

1. Evaluación de la Productividad

- **Tiempo invertido por el recurso humano para la implementación y funcionamiento del modelo de Gestión**
- **Planes y estrategias preparados por ES Calidad para el comienzo del proceso de mejora continua**
- **Evaluación del personal más adecuado para la función a desempeñar**

2. Aseguramiento de la Confiabilidad del Modelo

- **Calidad de la documentación de los diferentes procesos y las asignaciones de las funciones a desempeñarse.**
- **Capacitación de los colaboradores sobre el nuevo modelo de Gestión y uso del sistema de indicadores y marco de control así como en temáticas relacionadas según sea requerido.**

3. Documento para la Evaluación del entendimiento de los Procesos y procedimientos a realizar

- **Evaluación de lo aprendido en la impartición de las capacitaciones al personal involucrado.**
- **Evaluación mediante test que indiquen el grado de conocimiento del usuario interno sobre las medidas de desempeño del sistema de indicadores.**

Exclusiones:

- **Las capacitaciones a realizar en el proyecto sólo serán para preparar al personal a operar bajo el nuevo modelo de gestión y que tales capacitaciones serán impartidas por personas certificadas de este país excluyendo viajes internacionales.**

Supuestos:

Se supone que:

- **Cuando el proyecto sea aprobado, el desembolso inicial sea suficiente para iniciar con la ejecución del mismo**
- **Conforme al avance del proyecto los desembolsos serán según lo que ha sido proyectado bajo las consideraciones de este estudio**

Restricciones	o	limitaciones:
<p>-El proyecto no garantiza solventar todas las dificultades de las organizaciones para participar en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas</p> <p>-Se limitan los resultados de acuerdo con los recursos que sean aprobados y otorgados por la Sub Secretaria de Gobernabilidad y la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones</p>		
<p>1. Grado de compromiso del personal de la institución</p> <p>2. Incumplimiento de los procedimientos y procesos diseñados por parte de ES Calidad</p> <p>3. Carga laboral excesiva en los miembros de ES Calidad puede interferir en el cumplimiento del proyecto permanente de mejora continua</p>		
Proyectos precedentes	Sin información	
Proyectos siguientes	Sin información	
Patrocinador	Firma	Fecha
Director de proyecto	Firma	Fecha

7.2 Objetivo General del Proyecto

El proyecto “**MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD**” tiene como objetivo:

Implementar el Modelo de Gestión basado en el proceso el RMP en un periodo no mayor a 5 meses con un costo que no supere los \$16,000

7.3 Estructura Desglosada del Trabajo (EDT)

Esta representa todo el trabajo que debe ser completado para entregar un producto, servicio o resultado con las especificaciones funcionales definidas. La estructura desglosada de trabajo sirve como base para la correcta distribución del trabajo que se necesita realizar y también sirve como una referencia para conocer cómo se distribuirán los costos según la misma.

Para el presente estudio se ha planificado la siguiente EDT:

ESTRUCTURA DESGLOSADA DE COSTOS

Mayo de 2017

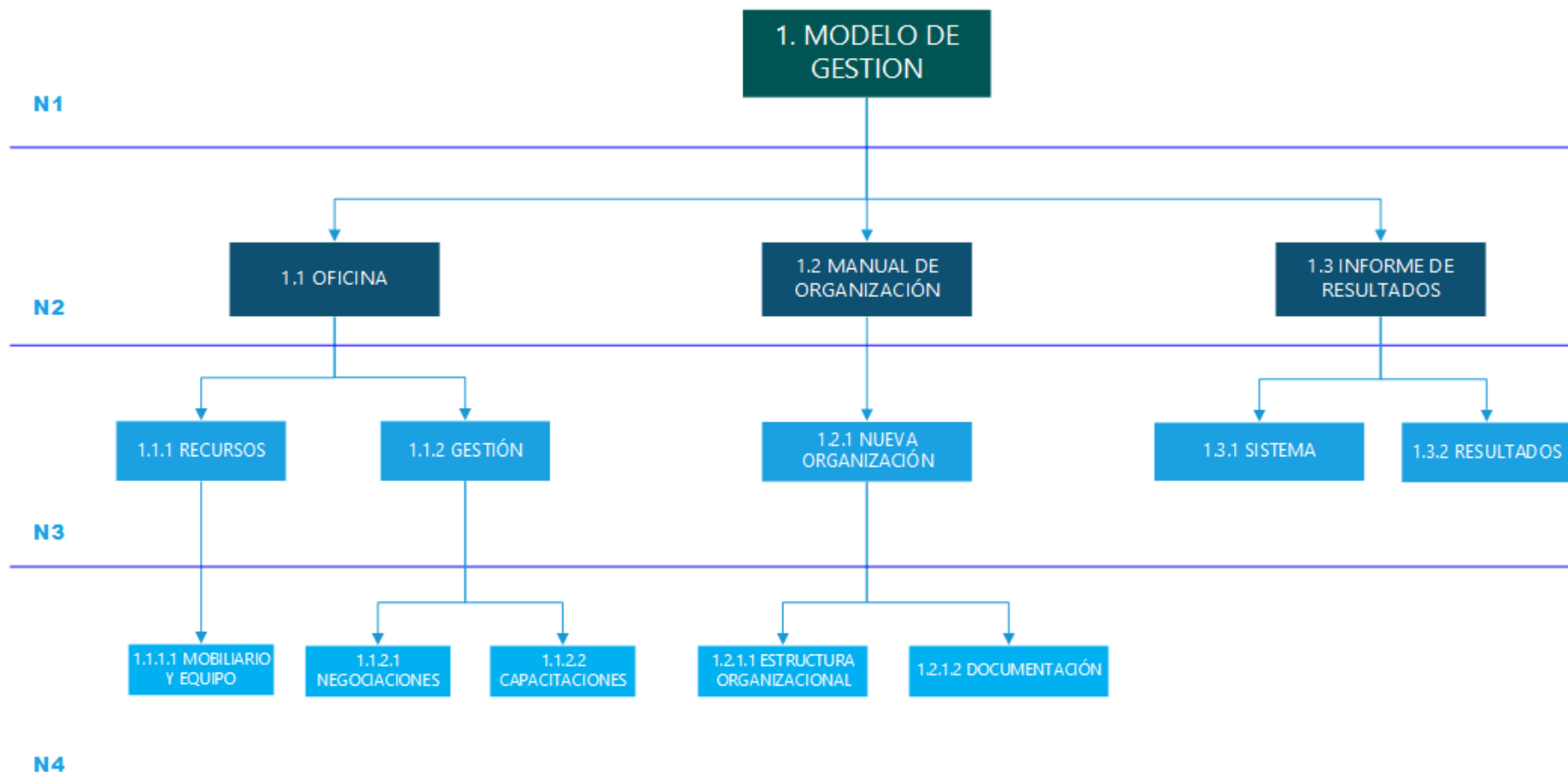


Ilustración 177: Estructura Desglosada de Trabajo propuesta

7.3.1 Diccionario EDT

El diccionario de la Estructura Desglosada de Trabajo propuesta proporciona información detallada sobre los elementos que la componen como los entregables, sub entregables, los paquetes de trabajo y actividades, así como la planificación de los recursos, dinero y otros.

7.3.2 Codificación

La codificación de la EDT, ayudan a identificar el lugar único de cada tarea en la estructura de esquema del proyecto, se utiliza para informar a la gerencia, facilitar el control de cada entregable, sub entregable o paquete, rastrear a los responsables y para realizar un seguimiento de los costes.

La siguiente será la codificación empleada para designar los elementos que componen la Estructura Desglosada de Trabajo y facilitar su identificación:

2. Modelo de Gestión

2.1 Oficina

2.1.1 Recursos

2.1.1.1 Mobiliario y Equipo

2.1.2 Gestión

2.1.2.1 Negociaciones

2.1.2.2 Capacitaciones

2.2 Manual de Organización

2.2.1 Nueva Organización

2.2.1.1 Estructura Organizacional

2.2.1.2 Documentación

2.3 Informe de Resultados

2.3.1 Sistema

2.3.2 Resultados

7.3.3 Descripción de Entregables y Sub-Entregables

En este apartado se explica a través de una descripción detallada, el trabajo que será realizado en cada entregable y sub entregables que se ha designado en la EDT del proyecto.

7.3.3.1 Entregables del Proyecto

Conforme a la EDT propuesta, se observan tres entregables, y se describen a continuación:

Tabla 240: Descripción de entregables

ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN
1. OFICINA	Consiste en la compra y obtención del mobiliario y equipo de oficina para el nuevo recurso y se gestionan los preparativos para capacitaciones al personal y negociaciones con alianzas estratégicas. Se entregará el nuevo espacio de trabajo listo para ser utilizado.
2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Comienzan los preparativos necesarios para el funcionamiento de la nueva estructura organizacional. Se inicia la asignación de funciones, establecimiento de la estructura organizacional, tramos de control, sistema de documentación; de tal manera que los colaboradores se familiaricen y comprendan el nuevo modelo, al finalizar este entregable será el Manual de Organización bajo esta nueva estructura para ES Calidad.
3. INFORME DE RESULTADOS	Comprende el comienzo de las operaciones bajo el nuevo modelo y se evalúa el funcionamiento de ésta, por lo que se establece una prueba y se establecen las correcciones o modificaciones necesarias. Así también se da comienzo a las certificaciones respectivas, es decir que se cumplan los parámetros que fueron presentados al comité interno del Sub Secretaria de Gobernabilidad. Se entregará un informe con los resultados obtenidos en el primer año de funcionamiento

7.3.3.2 Sub-Entregables del Proyecto

La EDT propuesta considera 6 sub entregables y se describen de la siguiente manera:

Tabla 241: Descripción de Sub entregables

SUBENTREGABLES	DESCRIPCION
1.1. OFICINA	
1.1.1. RECURSOS	Se establecen las acciones necesarias para la adquisición de equipo o mobiliario de oficina según las características que se requieran, a la vez se buscara la obtención de otros enseres de utilidad
1.1.2. GESTIÓN	Se basa desarrollar todo lo concerniente a las capacitaciones que se requerirán y de la obtención de los recursos por medio de alianzas estratégicas.
a. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
i. NUEVA ORGANIZACIÓN	Este subentregable se refiere a la familiarización de los colaboradores con el nuevo modelo de gestión, contempla la enseñanza de los nuevos cambios y de los nuevos procesos incluidos para mejorar el servicio al cliente. Además, se considera un estudio de la documentación relacionada al proceso del RMP y como se relaciona con la nueva estructura organizativa.
b. INFORME DE RESULTADOS	
i. SISTEMA	Se realiza la evaluación pertinente a la funcionabilidad del modelo en la oficina para lo cual se tomará en cuenta el análisis de la estructura anterior y se analizará el sistema ya establecido y en operaciones.
ii. RESULTADOS	Se procederá a verificar si el sistema está funcionando de manera correcta. Por lo cual se establecerán los resultados del momento al comité de proyectos de la Sub Secretaria de Gobernabilidad.

7.3.4 Descripción de Paquetes de Trabajo

Los paquetes conforman la unidad mínima en una EDT y describen las actividades necesarias para concretar el siguiente elemento en la jerarquía de la EDT, en este apartado se explica el contenido de cada paquete de trabajo del desglose de trabajo y el objetivo que se busca cumplir cuando se culmine de realizar. Se describen a continuación los paquetes de trabajo que componen la EDT propuesta:

Tabla 242: Descripción de paquetes de trabajo

COD. EDT	DESIGNACION	DESCRIPCION	OBJETIVO	
1.1 OFICINA	1.1.1 RECURSOS			
	1.1.1.1	Mobiliario y Equipo	Se refiere a la gestión de compras y recibo de los insumos necesarios para el modelo de gestión como el mobiliario y equipo de oficina, papelería tanto como materiales necesarios para la remodelación de algunas áreas.	Obtener el mobiliario y equipo a utilizarse y establecer la adecuada preparación de las cotizaciones y adquisiciones
	1.1.2 GESTIÓN			
	1.1.2.1	Negociaciones	Contiene el proceso necesario para la gestión de recursos varios que se necesiten a través de negociaciones con socios estratégicos como, por ejemplo: o recurso humano a medio tiempo, reserva de locales, material publicitario, entre otros.	Lograr el apoyo de las organizaciones para fortalecer a la oficina.
	1.1.2.2	Capacitación	Es la gestión necesaria para llevar a cabo las capacitaciones sobre el nuevo modelo de gestión, conlleva la	Garantizar las condiciones previo a la adopción del modelo sean las

			programación de reuniones de trabajo, talleres, locales, entre otros.	ideales para los temas a impartirse en capacitación e inducciones.
1.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	1.2 NUEVA ORGANIZACIÓN			
	2.1.1	Estructura	Se comienza por definir las funciones, relaciones formales y jerarquía, tramos de control; todo lo necesario para que la unidad funcione como parte del nuevo modelo de Gestión basado en el RMP	Establecer la estructura organizativa de la Oficina
	2.1.2	Documentos	Contiene todas las actividades para la comprensión de la documentación de los procesos y sobre el control del sistema de indicadores, de procedimientos, de la matriz de gobierno, entre otros	Asegurar la comprensión sobre la nueva estructura funcional y elementos incorporados al proceso del RMP

1.3 INFORME DE RESULTADOS	1.3 SISTEMA			
	3.1	Sistema	Se realiza la evaluación pertinente a la funcionabilidad del modelo en la oficina para lo cual se tomará en cuenta el análisis de la estructura anterior y se analizará el sistema ya establecido y en operaciones.	Asegurar que los controles establecidos sean los adecuados y garantizar que el funcionamiento sea eficiente.
	1.3 RESULTADOS			
3.2	Auditoria	Se procederá a verificar si el sistema está funcionando de manera correcta. Por lo cual se establecerán los resultados del momento al comité de proyectos de la Sub Secretaria de Gobernabilidad.	Informar resultados de labores realizadas a superiores.	

7.3.5 Estimación de tiempos y costos.

En este apartado se hace una descomposición de los paquetes de trabajo de la EDT del proyecto propuesto hasta el nivel de actividades de manera que se llega al punto de detalle en el que se puede hacer una asignación del tiempo y coste estimados por cada actividad; para cada actividad se tiene:

- **Código:** Es el símbolo o designación que identifica a la actividad.
- **Nombre:** Se identifica la acción a realizar de manera breve.
- **Descripción:** Contiene la explicación de la actividad acerca de la actividad a ejecutar.
- **Precedencias:** Indica cuál o cuáles actividades son predecesoras a la actividad que se pretende realizar.
- **Duración:** Es la duración estimada en base a parámetros o experiencia del equipo de proyecto, para realizar la tarea en condiciones normales de trabajo.
- **Costo:** Es la cantidad de dinero que se necesita para ejecutar la actividad en sí en condiciones normales de trabajo basado en la estructura de costos para la administración del proyecto²⁵.

Para cada paquete de trabajo también se elabora la red respectiva mediante la convención conocida como AEN (Actividad en el Nodo), es similar a la técnica ABC por lo que la notación²⁶ que se utilizará para representar cada red será la siguiente:

²⁵ Véase el apartado “¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.” en pág. 609

²⁶ Tomado de (Render & Heizer, 2007)

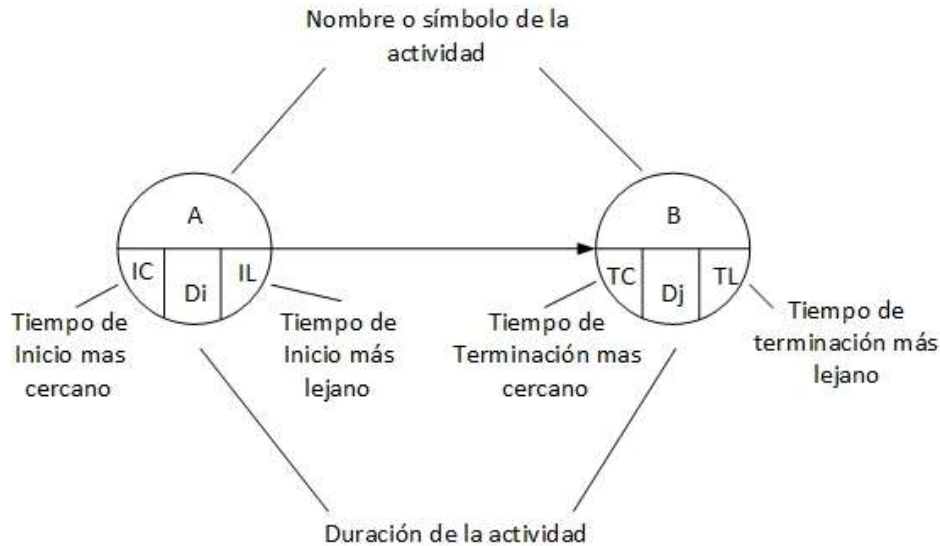


Ilustración 178: Notación para Redes de los Paquetes de Trabajo

A continuación se describen las actividades que componen cada paquete de trabajo por entregables del proyecto.

7.3.5.1 Entregable Oficina

Comprende los paquetes de los Sub entregables: 1.1.1 Recursos y 1.1.2 Gestión:

Tabla 243: Paquete de trabajo Mobiliario y Equipo

COD	Actividad	Descripción	Precede	Dura (día)	Costo (\$)
1.1.1.1 Mobiliario y Equipo					
O1	Hacer listado de equipo y mobiliario necesario y papelería	Se enlistarán todos los equipos y el mobiliario necesarios para el nuevo modelo de gestión basado en el proceso del RMP	--	3	\$120.00
O2	Cotizar el mobiliario, equipo y material de oficina	Se cotizarán los equipos, mobiliario y material de oficina de al menos tres proveedores diferentes	O1	10	\$400.00
O3	Evaluar las cotizaciones realizadas.	El equipo evalúa las ofertas y se eligen las mejores disponibles a presentarse	O2	1	\$40.00

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

O4	Elaborar plan de compras	El equipo de proyecto se encargará de presupuestar los instrumentos y equipos necesarios.	O3	2	\$80.00
O5	Enviar plan de compras a OAC	Se envía el detalle de las compras según las cotizaciones realizadas hasta su aprobación	O4	3	\$120.00
O6	Elaborar informe	Se elabora informe de las compras y selección del personal.	O4	1	\$40.00
COSTO DEL PAQUETE				19	\$760.00

La red del paquete de trabajo “Oficina” queda de la siguiente manera:

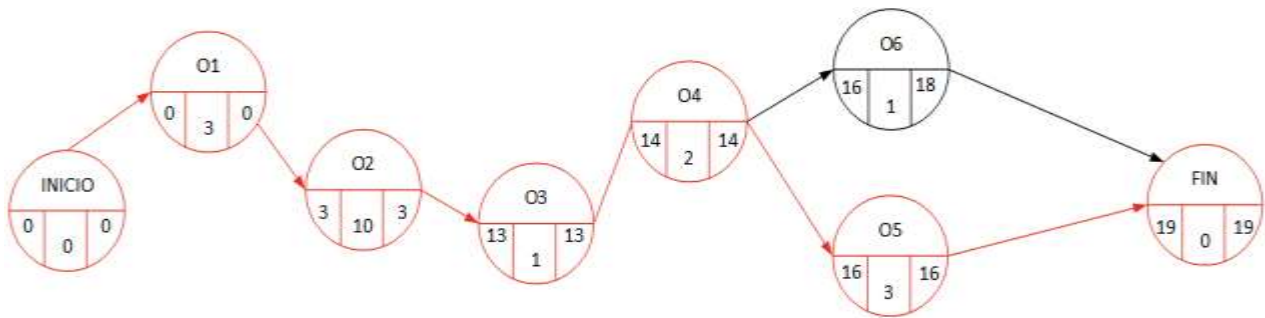


Ilustración 179: Red del paquete de trabajo “Oficina”

Como se puede observar la duración total del paquete de trabajo es de **19 días** y la ruta crítica del mismo se compone de las actividades **O1-O2-O3-O4-O5**

Tabla 244: Paquete de trabajo Negociaciones

COD	Actividad	Descripción	Prece	Dur (día)	Costo (\$)
1.1.2.1 NEGOCIACIONES					
N1	Definir las necesidades y medios a utilizarse	Se definen todos los elementos necesarios sean recursos humanos, programas de pasantías, publicidad, etc.; y cómo se hará el contacto con los posibles patrocinadores.	--	3	\$144.00
N2	Enlistar alianzas	De acuerdo con los recursos que se requieren, se enlistaran los posibles patrocinadores para contactar con el respectivo representante con quien se negociará	--	10	\$480.00
N3	Diseñar las estrategias de negociación oral, escrita y electrónica	Se refiere al diseño de estrategias para que la comunicación sea efectiva con las diferentes alianzas estratégicas	N1	3	\$144.00
N4	Designar funciones necesarias para el plan de negociación	Se definen las funciones y tareas que deberán cumplirse para lograr las negociaciones según lo planificado.	N2	5	\$240.00
N5	Definir programa y plan de negociación	Se establecen las fechas o etapas y otros recursos de las actividades necesarias para llevar a cabo la	N3, N4	5	\$240.00

		negociación con las contrapartes			
N6	Realizar negociaciones	Se ejecuta el plan de negociaciones preparado anteriormente	N5	20	\$960.00
N7	Medir resultados de negociaciones	Se mide el número real de resultados alcanzados a partir de las negociaciones realizadas	N6	1	\$48.00
N8	Preparar informe	Se elabora informe de los resultados del plan de negociación	N7	1	\$48.00
COSTO DEL PAQUETE				31	\$1,488.00

El paquete de trabajo “Negociaciones” se representa mediante la siguiente red:

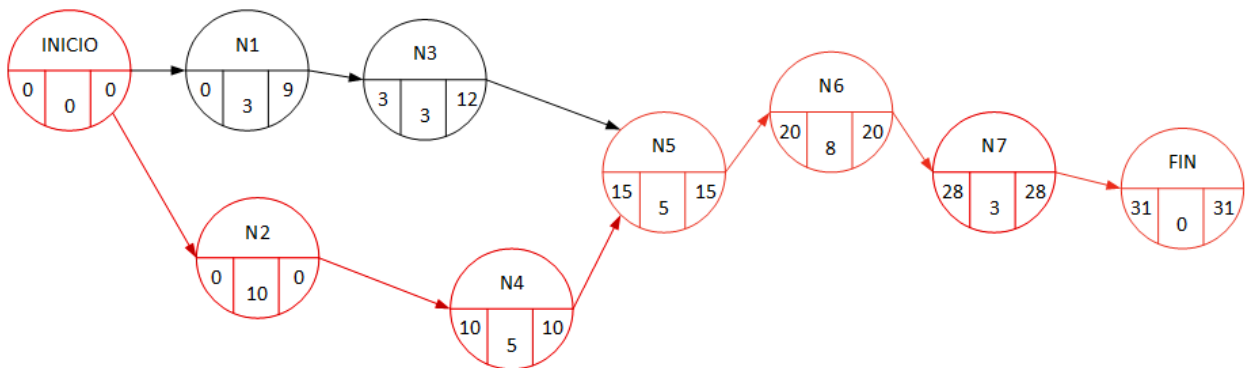


Ilustración 180: Red del paquete de trabajo "Negociaciones"

La red muestra que la duración del paquete de trabajo es de **31 días** y la ruta crítica se conforma por las actividades **N2-N4-N5-N6-N7**

Tabla 245: Paquete de trabajo Capacitaciones

COD	Actividad	Descripción	Prece	Dur (día)	Costo (\$)
1.1.2.2 CAPACITACIONES					
C1	Definir requisitos para capacitar a colaboradores	Se definen los objetivos del programa conforme a la guía para el desarrollo de estrategias del RMP	--	3	\$96.00
C2	Definir lista de temas a impartir	Se listan todos los temas que se impartirán conforme a la guía para el desarrollo de estrategias del RMP	--	5	\$160.00
C3	Definir programa de capacitación	Se definen las fechas y la duración de las capacitaciones que se impartirán y los recursos necesarios para llevarlas a cabo.	C1, C2	3	\$96.00
C4	Gestionar recursos necesarios para impartir capacitaciones	Se gestionan los recursos para impartir la capacitación como el personal, el capacitador, papelería, dispositivos electrónicos, entre otros	C3	2	\$64.00
C5	Gestionar locales o lugares para capacitaciones	Se gestiona los lugares donde serán impartidas las capacitaciones de acuerdo con el programa	C4	5	\$160.00
COSTO DEL PAQUETE				15	\$480.00

La red que representa el paquete de trabajo “Capacitaciones” es la siguiente:

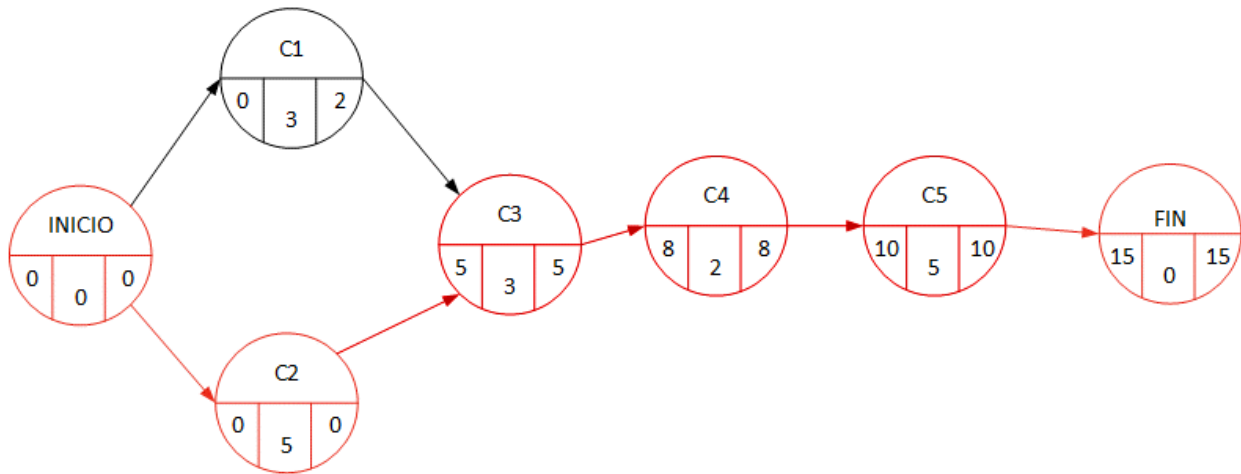


Ilustración 181: Red del paquete de trabajo "Capacitaciones"

La duración del paquete de trabajo según la red anterior es de **15 días** y las actividades **C2-C3-C4-C5** conforman la ruta crítica.

7.3.5.2 Entregable Adecuación

Comprende los paquetes del sub entregable: 1.2.1 Nueva Organización

Tabla 246: Paquete de trabajo Estructura Organizacional

COD	Actividad	Descripción	Preced	Duración (día)	Costo (\$)
1.2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
E1	Realizar reunión con colaboradores	Las personas que formarán parte de la nueva estructura harán reuniones para conocer las funciones, puestos, jerarquía y dependencias según el modelo propuesto	--	2	\$96.00
E2	Establecer funciones a desempeñar.	Se definirán las funciones que deberán cumplirse con la matriz de gobierno del modelo de gestión.	E1	3	\$144.00

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

E3	Asignar los puestos establecidos para atención al cliente	Consiste en asignar los puestos de trabajo establecidos para los nuevos procesos de atención al cliente	E1	2	\$96.00
E4	Crear Comité de Control.	Para cumplimiento de resultados operacionales conforme a marco de control.	E2	1	\$48.00
E5	Comunicar a los colaboradores sobre la nueva dinámica de gestión	Se hará un taller para explicar los nuevos roles y responsabilidades y la forma de trabajo por procesos según el modelo propuesto	E4,E3	2	\$96.00
E6	Realizar reporte	Se elaborará reporte de los aspectos logrados que servirá como fuente para la siguiente etapa	E5	1	\$48.00
COSTO DEL PAQUETE				9	\$432.00

La red que representa el paquete de trabajo “Estructura Organizacional” es la siguiente:

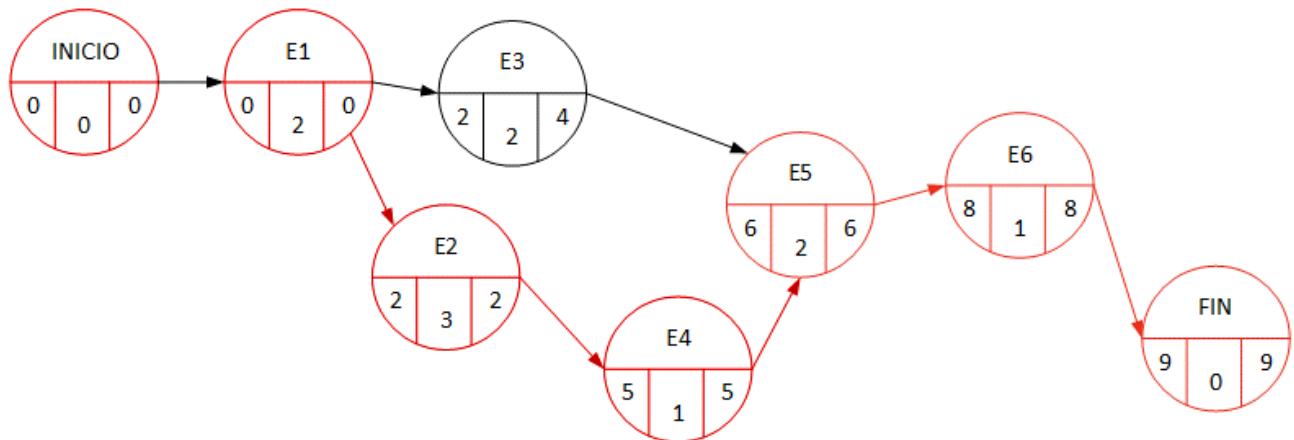


Ilustración 182: Red del paquete de trabajo "Estructura Organizacional"

La duración del paquete de trabajo según la red anterior es de **9 días** y las actividades **E1-E2-E4-E5-E6** conforman la ruta crítica.

Tabla 247: Paquete de trabajo Documentación

COD	Actividad	Descripción	Preced	Duración (día)	Costo (\$)
DOCUMENTACIÓN					
D1	Capacitar sobre la Gestión Documental del modelo de gestión	Se enseñará sobre los elementos funcionales como identificación, orden, clases de formularios, responsables de su manejo y control, metodología para análisis, diseño y control de documentos, herramientas, etc.	--	2	\$64.00
D2	Capacitar sobre informes y dinámica de trabajo por procesos.	Se deberá establecer la dinámica de informes que se llevaran en la oficina, tales como reportes a gerencia, indicadores de gestión según el nuevo modelo	D1	3	\$96.00
D3	Capacitar sobre formatos para fichas de indicadores	Se procede a la capacitación del uso del formato de las fichas de indicadores del desempeño operativo	D1	2	\$64.00
D4	Capacitar sobre formatos para fichas de control	Se capacitará sobre el uso de los formatos de fichas de control conforme al marco de control del modelo.	D3	3	\$96.00
D5	Capacitar sobre Mapa de Procesos y los procedimientos respectivos.	Consiste en la enseñanza y aprendizaje del mapa de procesos y su diagramación mediante los flujogramas, mapas de proceso.	D2	5	\$160.00

D6	Capacitar sobre el sistema de indicadores y controles semi automatizados	Al responsable de la analítica de los datos e indicadores se le enseñará sobre el uso del sistema de indicadores proporcionado y su uso en el sistema de control para la predicción de tendencias y acciones de mejora	D4	5	\$160.00
D7	Instruir a responsable acerca del manejo y control de los documentos	El responsable o responsables del control y manejo de los documentos será instruido para garantizar la uniformidad y preservación del buen estado e integridad de los documentos y formatos.	D6	1	\$32.00
D8	Comprobar conocimiento sobre lo aprendido.	Se deberá evaluar mediante ejercicios dinámicos los conocimientos adquiridos por los colaboradores.	D7,D5	1	\$32.00
COSTO DEL PAQUETE				14	\$448.00

La red que representa el paquete de trabajo “Documentación” es la siguiente:

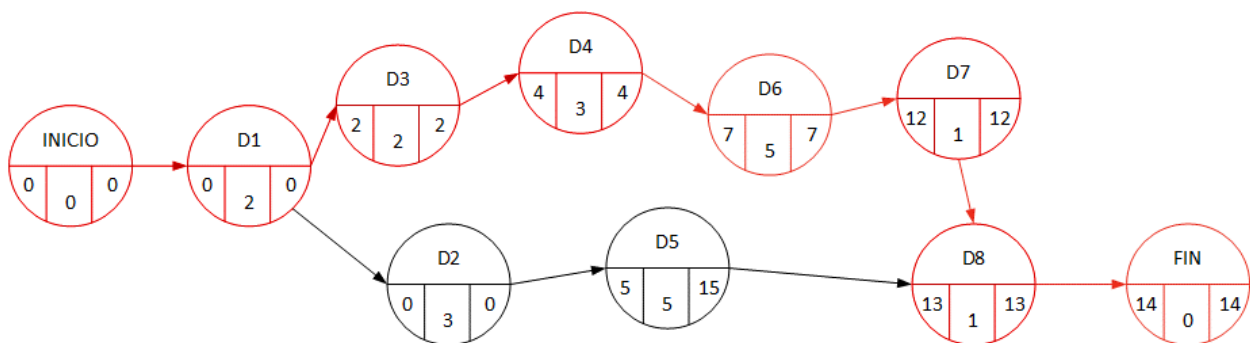


Ilustración 183: Red del paquete de trabajo "Documentación"

La duración del paquete de trabajo según la red anterior es de **14 días** y las actividades **D1-D3-D4-D6-D7-D8 conforman** la ruta crítica.

7.3.5.3 Entregable Informe de Resultados

Comprende los paquetes de trabajo: 1.3.1 Sistema y 1.3.2

Tabla 248: Paquete de trabajo Sistema

COD	Actividad	Descripción	Preced	Duración (día)	Costo (\$)
SISTEMA					
S1	Desarrollar reunión para detallar evaluación de Sistema	Consiste en la presentación de la información para el desarrollo de la evaluación del modelo de gestión	--	1	\$40.00
S2	Generar informes para la evaluación del sistema	Implica establecer la documentación necesaria con la que ha de cumplirse los planes de la evaluación los alcances y limitaciones de la misma	S1	3	\$120.00
S3	Asignar evaluadores	Implica la asignación de recursos humanos para el trabajo de evaluación	S1	2	\$80.00
S4	Entrevistar a colaboradores sobre funcionamiento del sistema	Implica el acercamiento con el responsable que desempeña sus operaciones según el nuevo sistema para conocer su opinión	S3	3	\$120.00
S5	Revisar documentación del modelo de gestión	Revisar toda la parte documental del modelo de Gestión y verificar todos los vacíos o inconsistencias	S2	4	\$160.00
S6	Aplicar observaciones y realizar cambios en la documentación	Implica el cambio y enmienda de errores encontrados en la documentación revisada	S4, S5	5	\$200.00
COSTO DEL PAQUETE				13	\$520.00

La red que representa el paquete de trabajo “Sistema” es la siguiente:

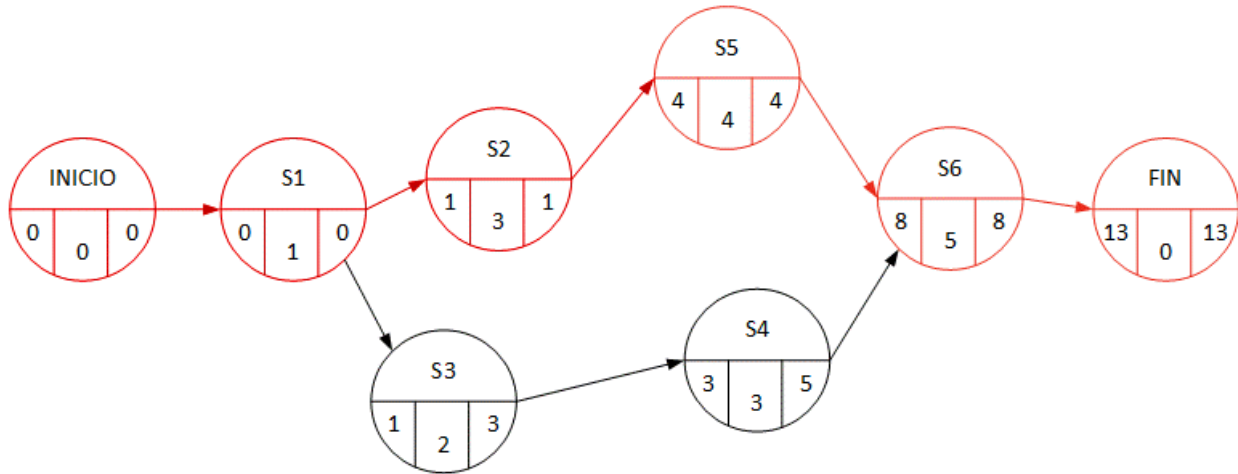


Ilustración 184: Red del paquete de Trabajo “Sistema”

La duración del paquete de trabajo según la red anterior es de **23 días** y las actividades **S1-S2-S5-S6** conforman la ruta crítica.

Tabla 249: Paquete Resultados

COD	Actividad	Descripción	Preced	Durac (día)	Costo (\$)
RESULTADOS					
R1	Revisar el cumplimiento del modelo de gestión	Tomar documentos al azar y evaluar el funcionamiento de lo establecido en el modelo de gestión	---	2	\$96.00
R2	Evaluar la integridad del modelo y los resultados alcanzados	Implica la revisión de los procesos y las salidas o resultados obtenidos como parámetro de comparación.	R1	3	\$144.00
R3	Revisar y evaluar objetividad de indicadores	Consiste en evaluar la información y datos registrados dentro del sistema de indicadores.	R2	2	\$96.00

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

R4	Evaluar los mecanismos de control	Consiste en evaluar la efectividad de los puntos de control en el sistema para el seguimiento y mejora	R2	3	\$144.00
R5	Elaborar consolidado de resultados de la evaluación	Implica la aglomeración de los resultados para el su análisis	R3, R4	3	\$144.00
R6	Presentar resultados de la evaluación	Presentar información de la evaluación y resultados a comité de la Sub Secretaria de Gobernabilidad.	R5	1	\$48.00
TOTAL				12	\$576.00

La red que representa el paquete de trabajo “Resultados” es la siguiente:

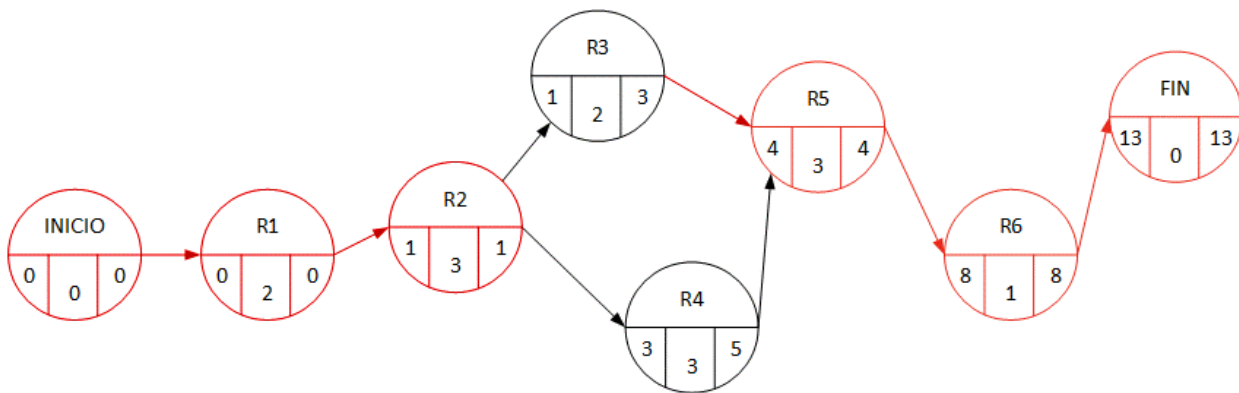


Ilustración 185: Red del paquete de trabajo “Auditoría”

La duración del paquete de trabajo según la red anterior es de **17 días** y las actividades **R1-R2-R4-R5-R6** conforman la ruta crítica.

7.4 Costos del Proyecto por paquete de trabajo.

Cuando se ha planificado la estructura de trabajo desglosada, puede realizarse una proyección gruesa de los costos asociados a cada paquete. Para este trabajo se utilizará la **Estructura Desglosada de Trabajo y de Costos** con motivo de presentar las cantidades de efectivo que se necesitan para llevar a cabo el proyecto.

La siguiente tabla muestra el resumen de costos por paquete de trabajo:

Entregable	Sub Entregable	Paquete de Trabajo	Costo
1.1 Oficina	1.1.1 Recursos	1.1.1.1 Mobiliario y Equipo	\$760.00
	1.1.2 Gestión	1.1.2.1 Negociaciones	\$1,488.00
		1.1.2.2 Capacitaciones	\$480.00
1.2 Manual de Organización	1.2.1 Nueva Organización	1.2.1.1 Estructura Organizacional	\$432.00
		1.2.1.2 Documentación	\$448.00
1.3 Informe de Resultados		1.3.1 Sistema	\$520.00
		1.3.2 Resultados	\$576.00
Costo Total			\$4,704.00

La siguiente ilustración muestra la Estructura Desglosada de Costos:

ESTRUCTURA DESGLOSADA DE COSTOS

Mayo de 2017

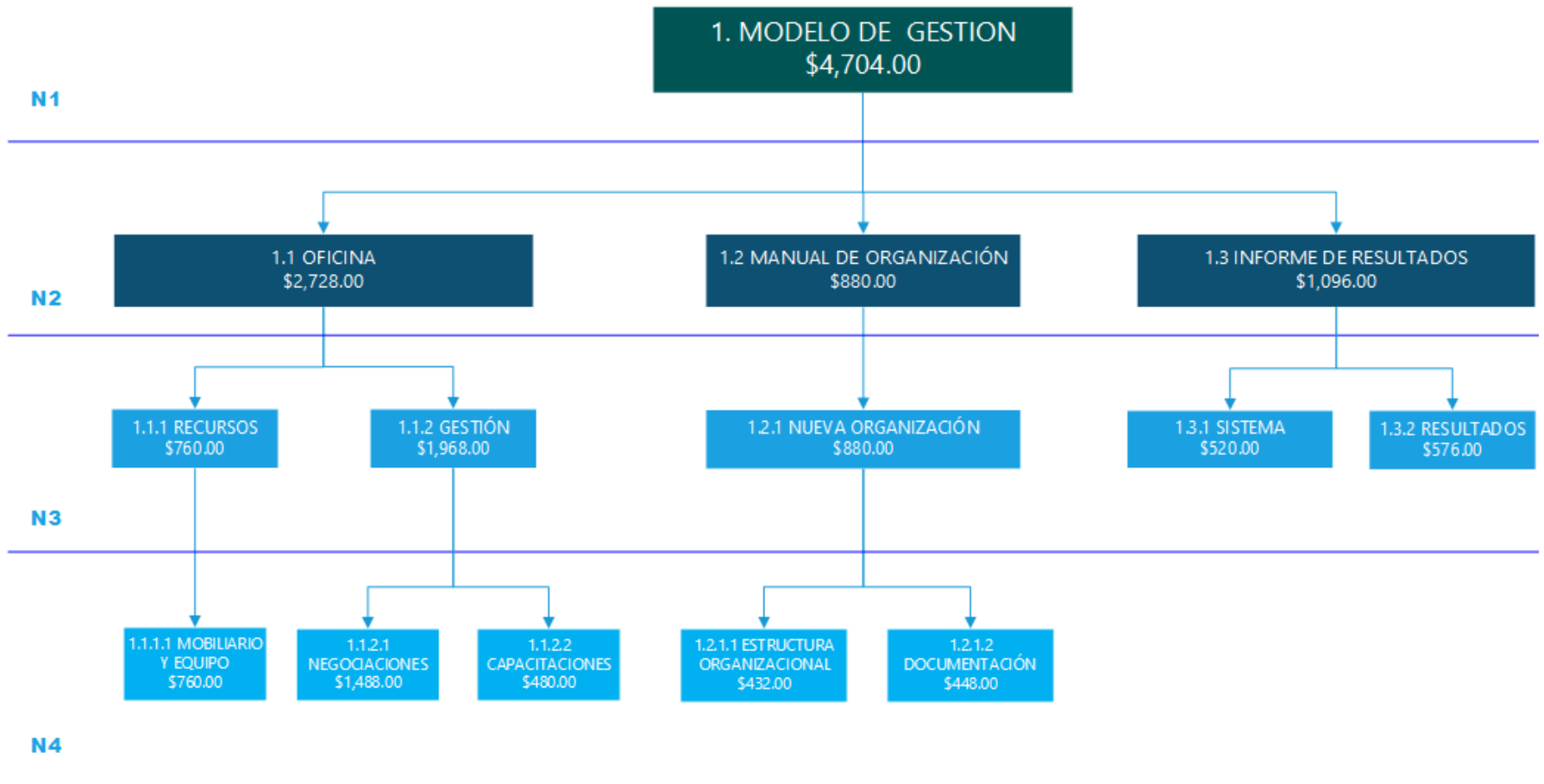


Ilustración 186: Estructura Desglosada de Costos

7.5 Matriz de Precedencia

Ahora que se han definido todas las actividades de todos los paquetes del trabajo de la EDT propuesta es necesario indicar cada secuencia temporal de cada actividad en una sola matriz que muestre las precedencias o dependencias de cada una ellas. La matriz de precedencias se muestra a continuación:

7.6 Red Global del Proyecto

La red global se conforma de la fusión de todos los paquetes de trabajo en forma secuencial de modo que las actividades se relacionen unas con otras de acuerdo con el avance del proyecto²⁷.

La red global con los tiempos calculados se presenta como sigue en la siguiente página.

Conforme a la red global del proyecto se desglosa la información resumen en la siguiente tabla:

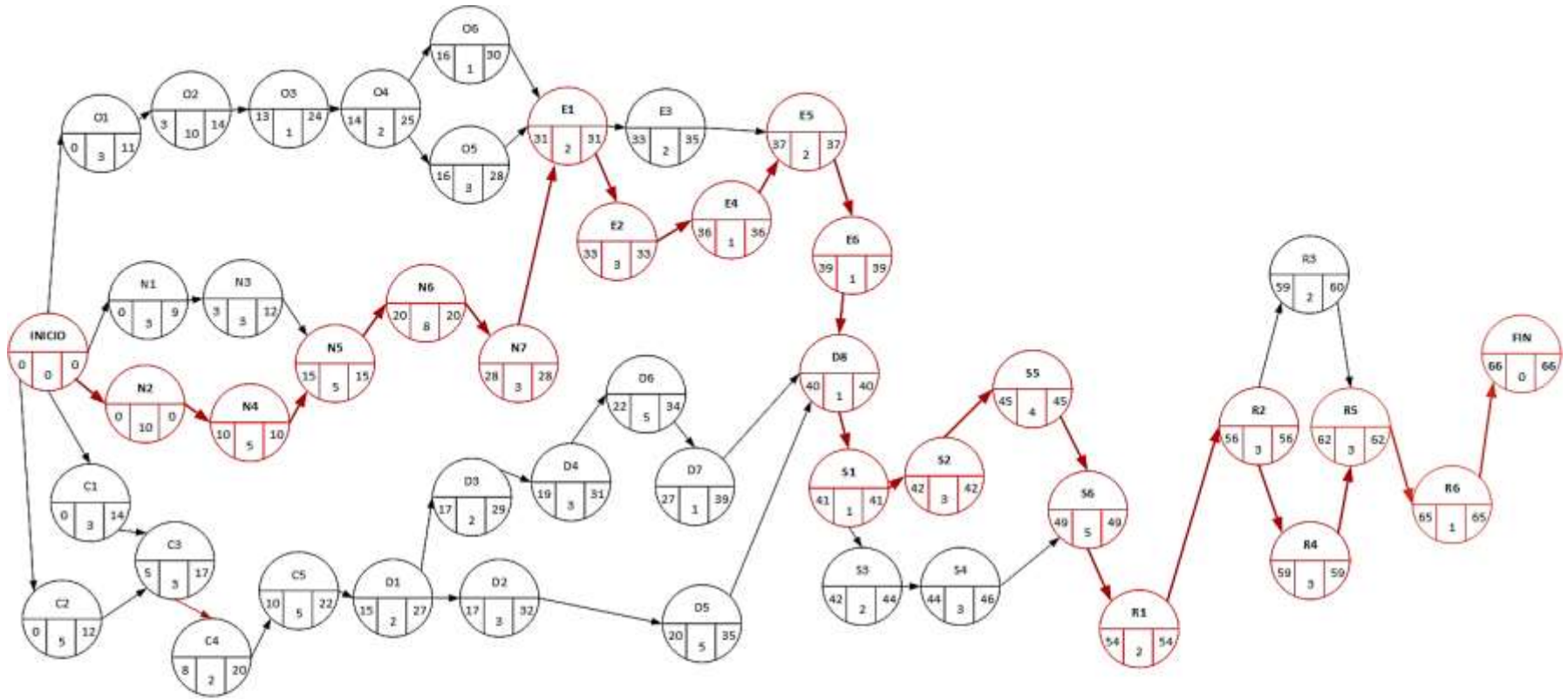
Tabla 250: Resumen de las actividades del proyecto

Ítem	Resultado
Número total de Actividades	44 actividades
Ruta Crítica	N2,N4,N5,N6,N7,E1,E2,E4,E5,E6, D8,S1,S2,S5,S6,R1,R2,R4,R5,R6
Número de Actividades Críticas	20 actividades
Índice de Criticidad del Proyecto	45%
Tiempo esperado de finalización	66 días laborales

Es decir que la duración estimada para finalizar el proyecto es de **66 días laborales** en base a la red global, sin embargo, esta duración no considera políticas de trabajo, asuetos u horarios de trabajo especiales, sólo tiempo efectivo para la realización de actividades en horario administrativo de 8 horas al día

²⁷ Véase en Anexo B la creación de la red a través del enfoque amarillo pegajoso propuesto por (Gray & Larson, 2009)

MEJORA DEL PROCESO DEL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS



RUTA CRÍTICA:
N2,N4,N5,N6,N7,E1,E2,E4,E5,E6,D8,S1,S2,S5,S6,R1,R2,R4,R5,R6

 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL		
"PROYECTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD"		
Juan Carlos Cárcamo	RED GLOBAL DEL PROYECTO	Ciudad Universitaria, MAYO DE 2017
Eva Marcella Martínez		ESCALA: 1/1
Fernando René Morán		PLANO N° 1 / 1

7.7 Organización del Proyecto

Las **organizaciones** son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

En un proyecto, la organización es tan fundamental como su planeación ya que es la que determina las actividades que se van a realizar y quiénes son los responsables de llevarlas a cabo, bajo cierta jerarquía, que es básicamente quien responde a quien. Para la determinación de la estructura organizativa propuesta, se definirán cada una de ellas para su posterior evaluación y selección. En base al tipo de organización y a la ejecución del proyecto, se propondrá la elaboración de una estructura organizativa que desarrolle de manera eficiente y eficaz los objetivos y alcances para el proyecto.

7.7.1 Estructura Organizativa

Los tipos de organización más conocidos son los siguientes:



7.7.1.1 Estructura Funcional

En una estructura funcional, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente. Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

Tabla 251: Ventajas y Desventajas de la Estructura Funcional

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Máxima flexibilidad en el empleo de los recursos humanos. • Los especialistas de una misma área funcional pueden ser empleados en distintos proyectos. • Amplia base técnica dentro del área funcional para solución de problemas y creatividad. • Mejor continuidad tecnológica cuando algunos especialistas abandonan la organización. • Permite el normal crecimiento y desarrollo profesional de las personas cuya especialización está en el área funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente no es el foco de las actividades e interés: el trabajo funcional se considera más importante que el proyecto. • No está orientada al problema, sino a las actividades particulares del área funcional. • Ambigüedad en la asignación de responsabilidades, lo que dificulta la coordinación y aumenta el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente. • La motivación del personal asignado al proyecto tiende a ser baja. Dificulta el manejo integral del proyecto.

7.7.1.2 Estructura Matricial

En la estructura matricial u organización matricial se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas

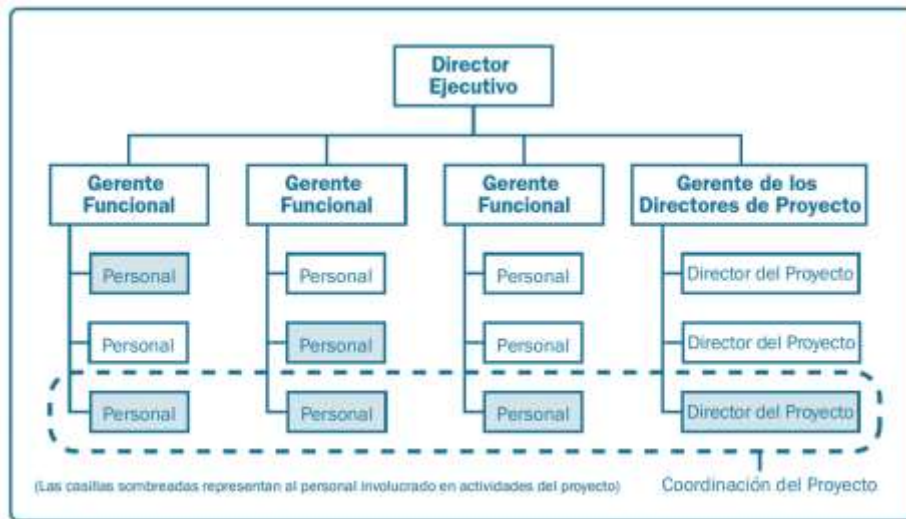


Ilustración 188: Estructura Matricial

Tabla 252: Ventajas y Desventajas de la Estructura Matricial

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo con las necesidades del proyecto. • El uso de equipos de proyectos que son dinámicos y capaces de ver los problemas de una manera diferente, como especialistas. • Los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo específico y presupuesto. • Es utilizada en proyectos de alta complejidad en los que se requiere de un equipo multidisciplinario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos. • Los proyectos pueden ser difíciles de controlar si los equipos tienen mucha independencia. • Los costos pueden aumentar si más directivos (gestores de proyectos) se crean mediante el uso de equipos de proyecto.

7.7.1.3 Estructura por Proyectos

En una estructura orientada al proyecto, todo el trabajo que se realiza se considera como el proyecto. El director tendrá el control absoluto a diferencia de la estructura funcional. Todos los miembros del equipo dependerán directamente del director del proyecto. A veces los miembros del equipo son permanentes, y otras veces son contratados como trabajadores temporales para colaborar con el proyecto hasta su finalización. Si la organización tiene un proyecto grande se cuenta con todos los recursos necesarios para sostener el proyecto y actuar como una pequeña empresa independiente.

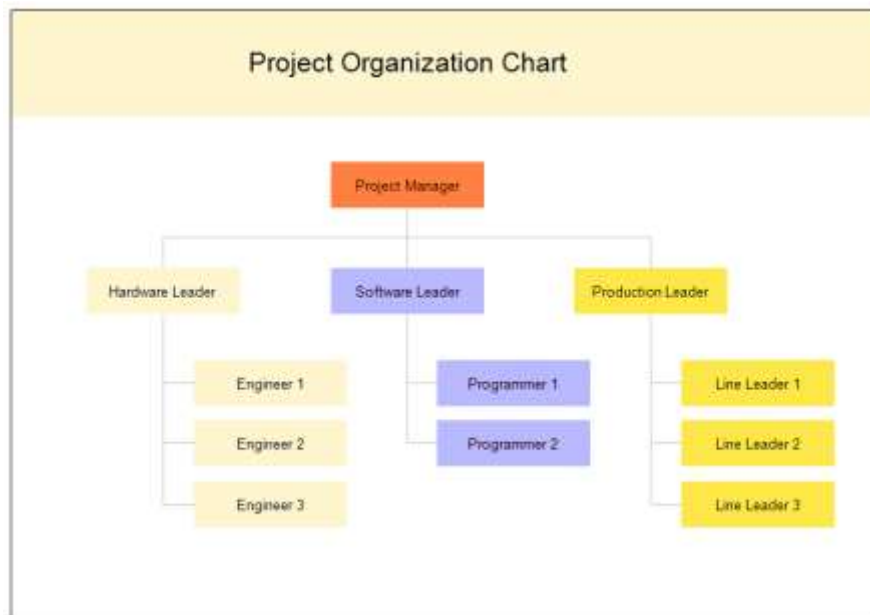


Ilustración 189: Estructura por Proyectos

Tabla 253: Ventajas y Desventajas de la Estructura por proyectos

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> El director del proyecto tendrá la oportunidad de crecer profesionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> Debido a que el equipo se separa y se dispersa luego de que finaliza el proyecto, no existen metas a largo plazo o un sentido de

<ul style="list-style-type: none"> Debido a la buena comunicación que existe dentro de la obra del proyecto, los miembros del equipo tienden a estar más comprometidos con y exceden las expectativas llevando a cabo sus responsabilidades. 	<p>seguridad en el empleo para el resto de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> La organización tiene que clonar esencialmente los mismos recursos para cada proyecto (director del proyecto, área de trabajo, administrador).
---	---

7.7.1.4 Criterios Relativos para la selección de la Organización.

Para seleccionar el tipo de organización que se asemeje más con el proyecto se determinarán las características propias del mismo y luego se comparará cual tipo de organización es la más indicada según los factores establecidos en la siguiente tabla:

Tabla 254: Criterios a evaluar para el diseño de la Organización.

CRITERIO	APLICACIÓN AL PROYECTO
Incertidumbre	Las características, que presenta el proyecto son, claras y precisas con respecto a los resultados que se esperan., por lo que la incertidumbre es baja
Tecnología	Debido a que la implementación de este sistema de gestión implica en manejo de equipos especializados para medición de riesgos hace que el nivel de tecnología sea complejo.
Complejidad	Al tener como objetivo la mejora de las condiciones tanto de los empleados como los usuarios debido a que debe formarse una cultura de prevención entre los involucrados. hace que el proyecto tenga un nivel alto de complejidad

Duración	La duración del proyecto se considera mediana porque involucra, la realización de diversos tipos de actividades.
Importancia	El nivel de importancia de un proyecto depende de su impacto benefactor que genera en el lugar en donde se ejecuta, y mediante este sistema de gestión se proporcionará varios beneficios a los usuarios.
Cliente	Debido a las características del proyecto y evaluando los beneficiarios se puede decir que el tipo de cliente que se tiene es único.
Interrelación entre involucrados	La relación se considera media, porque es necesario que exista una buena relación entre los encargados de la ejecución del proyecto y los involucrados.

7.7.1.5 Evaluación de Tipo de Organización

A continuación, se muestra una tabla (matriz) que resume los criterios evaluados para el diseño de la estructura del Proyecto.

Tabla 255: Matriz resumen de criterios

Criterio	Estructura funcional	Estructura matricial	Estructura por proyecto
Incertidumbre	Baja	Alta	Alta
Tecnología	Común	Compleja	Nueva
Complejidad	Baja	Mediana	Alta
Duración	Breve	Mediana	Prolongada
Importancia	Poca	Mediana	Amplia
Cliente	Diverso	Mediano	Único

Interrelación entre involucrados	Bajo	Medio	Alto
---	------	-------	------

Conforme a los resultados de evaluación, el tipo de organización que más se apega a las características del proyecto es la **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**; esto significa que se mantendrá la jerarquía funcional de ES Calidad pero se añadirán nuevas funciones temporales respecto a las necesidades del proyecto.

7.7.1.6 Estructura Organizacional propuesta

Una vez haber realizada la evaluación y comparación de criterios se propone gráficamente la estructura orgánica expuesta a continuación la cual se aplicará en la administración del proyecto:

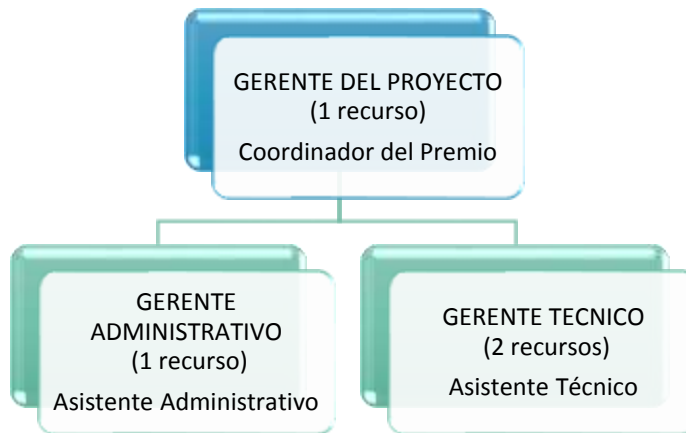


Ilustración 190: Estructura Orgánica del Proyecto

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENTE DEL PROYECTO: Es el responsable de la ejecución del proyecto, es decir, es quien está encargado de que el proyecto se realice en el tiempo estipulado y con los costos establecidos, es decir, el alcance de los objetivos y alcance del proyecto, este coordina y dirige por medio de cada uno de los entregables a través de los subgerentes. El gerente de proyecto debe estar facultado para tomar decisiones y compromisos de manera independiente.

GERENTE ADMINISTRATIVO: será el responsable de administrar todas aquellas actividades concernientes a gestiones administrativas como presupuestos, planificaciones, estimaciones, control entre otros, además es el responsable de realizar las cotizaciones y las respectivas compras de los equipos, materiales, mobiliarios, herramientas, etc. necesarios.

GERENTE TECNICO: Será el responsable de realizar los aspectos técnicos del proyecto como las evaluaciones, las capacitaciones y los sistemas de documentación proporcionados, tendrá a cargo la supervisión de los diferentes equipos de trabajo.

7.7.2 Matriz de Responsabilidades

Bajo la nueva estructura organizativa definida para el proyecto, se prosigue con la asignación de responsabilidades de las actividades a realizarse, los elementos esenciales que contiene una matriz de responsabilidades se encuentran:

1. El código del paquete de trabajo en la EDT.
2. El nombre del producto o entregable.
3. El Responsable de acuerdo con su función:
 - ❖ R = Responsable de ejecutar: Es el responsable de llevar a cabo una tarea determinada. De esta manera, para cada tarea definida en la EDT existe normalmente un rol responsable de su ejecución.
 - ❖ A = Aprueba: Es la persona que asume la responsabilidad final por la correcta y completa ejecución de una tarea y recibe informaciones de los responsables de la ejecución de la misma.
 - ❖ C = Consultado: Es la persona que no está implicada directamente en la ejecución de la tarea pero que proporciona algún tipo de insumo para el proceso o es consultado para saber su opinión o pedirle consejo.
 - ❖ I = Informado: Es la persona que recibe los resultados de una tarea o se le informa acerca de los avances del proceso.

Por lo tanto, para poder velar que las actividades sean cumplidas con éxito, es necesario que delegar la supervisión o en algunos casos la ejecución de las actividades. Por lo que se necesitan las siguientes acciones:

Tabla 256: Código para Matriz de Responsabilidades del Proyecto

LETRA	SIGNIFICADO
R	Responsable
P	Participa
I	Inspecciona
O	Opinión Requerida
A	Aprueba

A continuación, se muestra la Matriz de Responsabilidades de la planificación y organización del proyecto:

Tabla 257: Matriz de Responsabilidades del Proyecto

COD	ACTIVIDAD	Gerente del Proyecto	Gerente Administrativo	Gerente Técnico
O1	Hacer listado de equipo y mobiliario necesario y papelería	A	R	
O2	Cotizar el mobiliario, equipo y material de oficina	I	R	
O3	Evaluar las cotizaciones realizadas.	O	R	O
O4	Elaborar plan de compras		R, P	
O5	Enviar plan de compras a OAC	O, I	R, P	
O6	Elaborar informe	A	R,P	O
N1	Definir las necesidades y medios a utilizarse	R	O	
N2	Enlistar alianzas	I,O	R,P	

N3	Diseñar las estrategias de negociación oral, escrita y electrónica	R	O	O
N4	Designar funciones necesarias para el plan de negociación	A	R	P
N5	Definir programa y plan de negociación	A	R	P
N6	Realizar negociaciones	R		
N7	Medir resultados de negociaciones	I	P	R
N8	Preparar informe	R	P	
C1	Definir requisitos para capacitar a colaboradores	P,O		R,P
C2	Definir lista de temas a impartir	P,A		R,P
C3	Definir programa de capacitación	A		R,P
C4	Gestionar recursos necesarios para impartir capacitaciones	A	R,P	O
C5	Gestionar locales o lugares para capacitaciones		R,A	
E1	Realizar reunión con colaboradores			R
E2	Establecer funciones a desempeñar.	P	P	R
E3	Asignar los puestos establecidos para atención al cliente		P	R,P

E4	Crear Comité de Control.	R	P	P
E5	Comunicar a los colaboradores sobre la nueva dinámica de gestión	R	P	P
E6	Realizar reporte	A	R	P
D1	Capacitar sobre la Gestión Documental del modelo de gestión			R
D2	Capacitar sobre informes y dinámica de trabajo por procesos.	R		
D3	Capacitar sobre formatos para fichas de indicadores	R		
D4	Capacitar sobre formatos para fichas de control	R		P
D5	Capacitar sobre Mapa de Procesos y los procedimientos respectivos.	R	P	
D6	Capacitar sobre el sistema de indicadores y controles semi automatizados	A	P	R
D7	Instruir a responsable acerca del manejo y control de los documentos	R		

D8	Comprobar conocimiento sobre lo aprendido.	R,P,A	P,A	P,A
S1	Desarrollar reunión para detallar evaluación de Sistema	R		
S2	Generar informes para la evaluación del sistema	O	O	R
S3	Asignar evaluadores	R		
S4	Entrevistar a colaboradores sobre funcionamiento del sistema	R,P	P	P
S5	Revisar documentación del modelo de gestión	R	P	P
S6	Aplicar observaciones y realizar cambios en la documentación	R,P	P	P
R1	Revisar el cumplimiento del modelo de gestión	R	P	P
R2	Evaluar la integridad del modelo y los resultados alcanzados	O	R	
R3	Revisar y evaluar objetividad de indicadores	O		R
R4	Evaluar los mecanismos de control	O		R

R5	Elaborar consolidado de resultados de la evaluación	A	R,P	P
R6	Presentar resultados de la evaluación	R	P	P

7.7.3 Manual de Organización del Proyecto

Los manuales proporcionan una breve pero útil guía a los involucrados en el proyecto acerca de sus funciones, relaciones laborales y sobre las capacidades y talentos necesarios para cumplir efectivamente su puesto y funciones. Los siguientes son los lineamientos que se proponen para la organización del proyecto.

MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO: "MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD"


Elaborado por:


Cárcamo Bonifacio, Juan Carlos


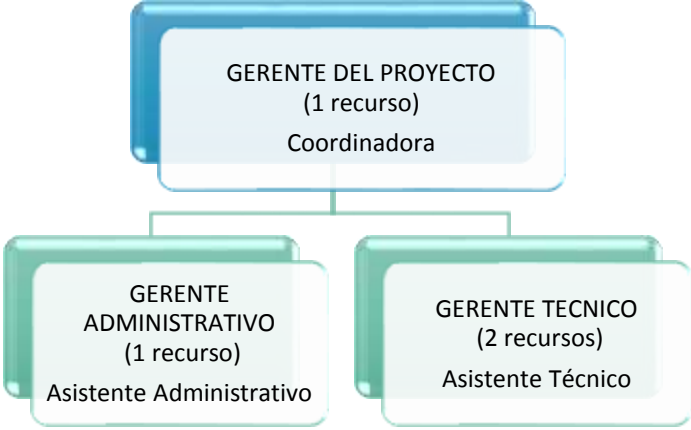
Martínez Santos, Eva Marcella

Moran Cruz, Fernando René

Mayo de 2017

“MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD”	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PAG 1/3
Introducción	
<p>El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización.</p> <p>Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.</p> <p>En el presente manual de organización, se establecerán los lineamientos que deben seguirse para la implementación del proyecto de “MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD”</p> <p>Este manual constituye una herramienta de comunicación, para los encargados de la coordinación del proyecto y de esta manera realicen el trabajo con eficiencia y calidad.</p>	
Antecedentes	
<p>Este proyecto surge como iniciativa de la Institución para lograr una mejor gestión del galardón conocido como Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Actualmente ES Calidad ha notado una baja participación en el galardón lo que implica que es necesario fortalecer los esfuerzos internos para motivar a las organizaciones a adoptar el modelo de la Gestión basada en la Excelencia que es el objetivo estratégico de la oficina para contribuir a la competitividad del país.</p> <p>La implementación de este Modelo de Gestión permitirá la mejora de la eficiencia y productividad de ES Calidad en la ejecución anual del Reconocimiento a las Mejores Prácticas mediante una nueva organización basada en los procesos en el que se desarrolla el premio, además se incluye un nuevo sistema de indicadores y un marco de control que permita el seguimiento y monitoreo de las acciones realizadas y los resultados obtenidos</p>	
Misión	
<p>Gestionar el proyecto de “Modelo de Gestión basado en el Proceso del RMP de ES Calidad”</p>	

<p>“MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD”</p>	
<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAG 2/3</p>
<p>Visión</p>	
<p>Mejorar el Proceso del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, para que ES Calidad pueda prestar un servicio eficiente a las organizaciones cubriendo con todos los requerimientos que estas tengan.</p>	
<p>Valores</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsabilidad, ❖ Honestidad ❖ Ética ❖ Equidad ❖ Tolerancia ❖ Confianza. 	
<p>Objetivos</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar las actividades involucradas en la preparación, creación y puesta en marcha del Modelo de Gestión basada en procesos. ❖ Ser guía para la ejecución y desarrollo de las actividades para el personal responsable pertinente del proyecto. ❖ Facilitar el control interno de las actividades de la organización. 	
<p>Estrategias.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecer las características de los puestos a contratar, para garantizar la calidad del trabajo ❖ Definir objetivos a corto y mediano plazo, para controlar el seguimiento del proyecto. ❖ Desarrollar técnicas que motiven a los trabajadores, para que puedan dirigirse al cumplimiento de las metas de la organización. 	
<p>Importancia del Manual de Organización</p>	
<p>En una organización se hace indispensable el uso de una herramienta administrativa, que auxilie u oriente tanto a las autoridades superiores, para que realicen una adecuada administración; como los empleados para que puedan cumplir de forma eficiente sus obligaciones. El Manual de Organización, dentro de la tarea administrativa, trae como resultado el normal desarrollo de las actividades de la organización y el aprovechamiento óptimo de los recursos que tiene a su disposición.</p>	

<p>“MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD”</p>	
<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>PAG 3/3</p>
<p>Beneficios del Manual de Organización</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad. • Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales • Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados. 	
<p>Estructura Organizativa para la Administración del Proyecto</p>	
 <pre> graph TD A["GERENTE DEL PROYECTO (1 recurso) Coordinadora"] --- B["GERENTE ADMINISTRATIVO (1 recurso) Asistente Administrativo"] A --- C["GERENTE TECNICO (2 recursos) Asistente Técnico"] </pre>	
<p>El Nivel Máximo lo constituye el Gerente del proyecto y luego los Gerentes Administrativo y Técnico, pero todas las decisiones referentes al personal del proyecto y autorizaciones las tomara el Gerente del proyecto quien será la máxima autoridad durante el período que dure la ejecución del proyecto.</p> <p>En el siguiente nivel se encuentra el gerente administrativo y el Técnico quienes son los responsables de la ejecución de los paquetes de trabajos para lograr la correcta ejecución del proyecto, quienes poseen una autoridad menor al gerente del proyecto, pero que son responsables de sus paquetes de trabajos asignados.</p>	

7.7.4 Manual de Puestos y Funciones del Proyecto

Este manual describe el perfil del equipo para la administración del proyecto para establecer una referencia sobre los perfiles idóneos para la ejecución del mismo.

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO: "MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD"


Elaborado por:


Cárcamo Bonifacio, Juan Carlos


Martínez Santos, Eva Marcella


Moran Cruz, Fernando René

Mayo de 2017

“MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD”	
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	PAG 1/4
Introducción	
<p>El presente manual contiene las especificaciones de las funciones de los cargos que conforman la organización del proyecto y su relación con los demás puestos según la jerarquía. El propósito principal de este manual es determinar el perfil de los involucrados en la ejecución del proyecto para garantizar que las actividades se realicen de manera eficiente y eficaz bajo el presupuesto designado y el tiempo definido según la programación del proyecto.</p>	
Importancia	
<p>El Manual de funciones toma una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y facilita el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.</p>	
Objetivo General	
<p>Definirte las relaciones entre los cargos involucrados en la organización del proyecto, presentando las funciones correspondientes.</p>	
Objetivos Específicos	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecer de manera clara la razón de ser de cada puesto y determinar sus funciones, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. ❖ Proporcionar información de soporte para la planeación e implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas. ❖ Presentar la jerarquía entre los diferentes miembros de la organización. 	
Alcance	
<p>El manual es aplicado en la estructura orgánica del proyecto y proporciona orientación sobre los roles y responsabilidades del grupo. La organización del proyecto está definida conforme a los recursos disponibles de la Oficina Administradora del Premio.</p>	

<p>“MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD”</p>	
<p>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>	<p>PAG 2/4</p>
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Gerente del Proyecto</p> <p>DEPENDENCIA JERARQUICA: Secretaría de Gobernabilidad</p> <p>PUESTOSSUBORDINADOS: Gerente Administrativo y Gerente Técnico</p> <p>OBJETIVO: Planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo algunas áreas más importantes de la ejecución proyecto y dar apoyo a otras actividades que se desarrollan del proyecto.</p> <p>FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2017</p>	
<p>Análisis del Puesto:</p>	
<p>Perfil de habilidades: Experiencia en de toma de decisiones, pro activo, auto gestión, habilidad para relacionarse fácilmente, responsable.</p>	
<p>Datos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Título: Ingeniero Industrial ❖ A quien reporta: Secretaría de Gobernabilidad ❖ Puesto: Coordinadora del Premio. ❖ Le reportan: Todos. 	
<p>Funciones</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar la correcta definición de los objetivos del proyecto: que sean claros y alcanzables. ❖ Verificar que el personal del proyecto reciba toda la información necesaria para poder desarrollar sus actividades correctamente ❖ Administrar los recursos físicos, financieros, humanos y la respectiva asignación a las tareas. ❖ Realizar seguimiento y control oportuno sobre la ejecución del proyecto ❖ Verificar la calidad de la realización de cada uno de los paquetes de trabajo. ❖ Comprobar el cumplimiento de metas. ❖ Verificar y asegurar que se cumplan con los establecimientos del proyecto. ❖ Organizar de la mejor manera el proyecto a fin de crear un ambiente armonioso. ❖ Verificar que la gestión monetaria se realice según lo programado. 	

<p>“MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD”</p>	
<p>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>	<p>PAG 3/4</p>
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Sub gerente administrativo DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente del Proyecto PUESTOSSUBORDINADOS: No tiene OBJETIVO: Gestionar los recursos necesarios que permitan una óptima realización de presupuestos, logística y de las compras de los equipos contemplados para el proyecto. FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2017</p>	
<p>Análisis del Puesto:</p>	
<p>Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo. Datos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título: Licenciatura en Administración de Empresas o Técnico en Administración • A quién reporta: Gerente del Proyecto • Puesto: Asistente Administrativo • Le reporta: Nadie 	
<p>Funciones</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planificar los desembolsos necesarios durante la ejecución del proyecto. ❖ Monitorear los avances que se presenten el proyecto. ❖ Gestión de Presupuestos y programas conforme a lineamientos del Gerente ❖ Gestión de compras: Evaluación y selección de proveedores y efectuar las compras estableciendo plazos para las entregas ❖ Gestionar la comunicación a todos los involucrados ❖ Cotizar los diferentes equipos, instrumentos, mobiliario, materiales, etc. que requerirá la nueva estructura como parte del modelo de gestión ❖ Dar seguimiento a la ejecución de actividades ❖ Desarrollar planes de acción en la ejecución del proyecto ❖ Gestionar la documentación necesaria dentro del proyecto. ❖ Comunicación de avances al Gerente del Proyecto. 	

<p>“MODELO DE GESTION BASADO EN EL PROCESO DEL RMP EN ESCALIDAD”</p>	
<p>MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES</p>	<p>PAG 4/4</p>
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Sub Gerente Técnico DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente del Proyecto PUESTOS SUBORDINADOS: Asistente Técnico II OBJETIVO: Apoyar y Dar seguimiento a las Organizaciones gestionando el Proceso de Atención al Cliente. FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2017</p>	
<p>Análisis del Puesto:</p>	
<p>Perfil de habilidades: Líder, Inteligente, capacitado, comunicador, enfocado, activo. Datos generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título: Licenciatura en Sistemas Informáticos o Técnico en Sistemas Informáticos • A quien reporta: Gerente del Proyecto • Puesto: Asistente Técnico • Le reporta: Asistente Técnico II 	
<p>Funciones</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar planes de ejecución, seguimiento y control de las actividades implicadas en la capacitación y manejo del sistema de documentación. ❖ Generar reportes de avance y del estado de la obra y presentarlos al Gerente del Proyecto ❖ Asegurar que los equipos de trabajo estén dentro de las capacidades técnicas requeridas para operar el modelo de gestión y procesos afines ❖ Participará en la evaluación, compra y recepción de los distintos, materiales, equipos, herramientas, etc. que se requerirán. ❖ Dar seguimiento al proyecto a través de las pruebas pertinentes. ❖ Asegurar la elaboración de procedimientos técnicos, documentación y políticas proporcionadas en el modelo. 	

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

- En relación con el objetivo general del estudio, el diseño de un modelo de gestión basado en procesos permitirá a ES Calidad brindar servicios capaces de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de las organizaciones que desean participar en el galardón del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.
- Con el estudio de mercado se determinó que una de las causas principales de la baja participación en el RMP, es que las empresas no saben cómo generar buenas prácticas, por lo que la guía de autoevaluación viene a ser una necesidad satisfecha, ya que en ella se plantea la manera correcta de generar una buena práctica, y así las empresas podrán autoevaluarse previo a la participación en el RMP.
- Con la documentación, mejora y creación de nuevos procesos en el RMP, se logró aumentar el enfoque al cliente en un 21%, esto aumenta la satisfacción al cliente (organizaciones públicas y privadas), ya que con los procesos enfocados al cliente se logrará conocer los requerimientos, expectativas o sugerencias del cliente con el fin de mejorar o resolver cualquier sugerencia o inconformidad de las organizaciones.
- Dentro de los hallazgos realizados en ES Calidad, se determinó que no tienen una forma correcta de monitorear y controlar el proceso del RMP, por lo tanto el diseño del sistema de indicadores y marco de control permitirá a ES Calidad, tener un parámetro de comparación de lo planificado con relación a la situación real del proceso del RMP, y así tomar acciones de mejora para el logro efectivo de los objetivos.
- El promedio esperado de aumento de participación en el RMP es de 48%, tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado y los requerimientos del cliente, solventados, a través del modelo de gestión basado en procesos, y del programa de formación diseñado para la autoevaluación de las organizaciones en generar buenas prácticas.
- Los beneficios inmediatos para ES Calidad por medio del estudio realizado, son el levantamiento, mejora, diagramado y creación de nuevos procesos para en RMP, lo que contribuye a la satisfacción del cliente, ya que contribuye a que todos los procesos generen valor agregado al cliente (organizaciones públicas y privadas)
- Para una implementación correcta de las soluciones se debe seguir la guía para la de administración del proyecto, ya que en ella se muestra la manera de desarrollar las

soluciones planteadas, de forma detallada, describiendo los tiempos de ejecución, recursos, etc.

- El costo total en el presente del proyecto es de \$76,887.80 al 15%
- El proyecto es atractivo financieramente con una ganancia de \$33 k en el presente y una tasa de rentabilidad promedio del 120%
- Se proyecta que 20 organizaciones participen en el RMP como resultado del proyecto de solución
- Se necesita un desembolso inicial de \$15,197.83 para comenzar el proyecto el cual tiene una duración de 66 días laborales.

RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

Las recomendaciones que se proponen son las siguientes:

- Se recomienda a que se adopte el Modelo de Gestión para el RMP que ha sido diseñado, para facilitar y fortalecer la Gestión Interna de la Oficina Administradora del Premio.
- Se recomienda la adopción del Proceso de Auto-evaluación a los talleres de formación que imparte ES Calidad para facilitar y promover a las organizaciones la identificación y desarrollo de Proyectos de Mejora
- Se recomienda que se incorporen los procesos de Seguimiento y Atención al Cliente al modelo de Gestión de la Oficina Administradora del Premio para mejorar la comunicación con el cliente y orientar los procesos a la satisfacción y valor agregado
- Se recomienda la utilización del Sistema de Indicadores del Desempeño Operativo y del Marco de Control para el Proceso del RMP de manera que contribuya al Sistema de Aprendizaje Organizacional de ES Calidad permitiendo la detección de oportunidades de mejora.
- Se recomienda que se considere evaluar la cuota de participación adecuadas a las capacidades de las organizaciones públicas, en caso contrario se recomienda que se implementen talleres complementarios gratuitos a las instituciones que desean emprender la adopción de la cultura de mejora continua.
- Se recomienda promocionar y difundir el RMP como el medio de correo institucional ya que es uno de los requerimientos de las organizaciones, ya que esto representa un valor agregado al ciudadano /cliente.
- Se recomienda que ES Calidad como parte del órgano de gobierno se evalúe bajo los criterios de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública.
- Se recomienda que se definan y desarrollen estrategias que permitan mejorar la situación actual del galardón por medio de técnicas de planificación estratégica como Planeación por Objetivos o Cuadro de Mando Integral que se enfoquen en mitigar las causas de la problemática.
- Se recomienda que se empiece a gestionar las actividades del RMP con base a los resultados de los procesos que se realizan en el galardón enfocado a satisfacer los requerimientos de los clientes a través de un Modelo de Gestión por Procesos.

BIBLIOGRAFIA

- ASI, 2016. *Asociación Salvadoreña de Industriales*. [En línea] Available at: www.industrialelsalvador.com [Último acceso: 2016].
- Bernoulli, J., 1713. *Ars Conjectandi*. Basilea: s.n.
- Cruz, S., González, T. & Camisón, C., 2006. *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Primera ed. Madrid: Pearson Education.
- Franklin Fincowsky, E. B., 2009. *Organización de Empresas*. Tercera ed. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M., 2010. Concepción o elección del diseño de investigación. En: J. M. Chacón, ed. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M., 2010. *Metodología de la Investigación*. Quinta ed. México: Mc Graw Hill.
- ISO, 9001:2015. *Sistemas de Gestión de Calidad*. s.l.:s.n.
- Kinneer, T. C. & Taylor, J. R., 2000. *Investigación de Mercados: Un enfoque Aplicado*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Krick , E. V., 2005. *Introducción a la Ingeniería y al Diseño en la Ingeniería*. Mexico: Limusa.
- Mejora de Procesos, H. d. a., 2008. *programa especial de mejora de la gestion*, Mexico: s.n.
- Stanton, W. J., M. J. E. & B. J. W., 2007. Ciclo de Vida. En: *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill, p. 255.
- Vicerrectorado de Calidad, P. E. y. R. S., 2008. *Secretaria de Calidad y Desarrollo estratégico de la Universidad de Málaga*. [En línea] Available at: www.uma.es [Último acceso: 2016].
- Instituto andaluz de tecnología, 2009. Guía para la gestión basada en procesos.

- Tribunal Regional Electoral, Brasil 2015, Metodología para la gestión de procesos.
- Naciones unidas CEPAL, Santiago de Chile, 2008. Curso internacional de políticas presupuestarias y gestión pública por resultados.
- Cadernos de Excelência: Processo de Auto avaliação / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: FNQ, 2008.

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1

8.1.1 Cuestionario



Participación en el Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP)

¡Buen día! Como estudiantes de ingeniería industrial de la Universidad de El Salvador en alianza estratégica con la Oficina Administradora del Premio, requerimos saber su opinión acerca del RMP con motivo de adecuar el servicio en el mayor grado posible, a las necesidades de las organizaciones, por lo que agradecemos su tiempo y colaboración al completar la siguiente encuesta.

Instrucciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste según su opinión, en caso de no recordar o saber una pregunta, conteste como mejor crea conveniente. Le rogamos que por favor complete el cuestionario en su totalidad.

Responda las preguntas en representación de la organización donde labora

1. ¿Qué tipo de organización representa? *

Marque sólo una opción

Pública

Autónoma

2. ¿Cuántas personas laboran en su organización?

Marque sólo una opción

Menos de 50 personas (Organización Pequeña)

Más de 50 pero menos de 100 personas (Organización Mediana)

Más de 100 personas (Organización Grande)

3. ¿Qué cargo desempeña actualmente?

Marque sólo una opción

- Relacionado con el área de Calidad
- Relacionado con el área de Proyectos
- Relacionado con el área de Planificación
- Otro:

4. ¿Sabe del Reconocimiento a las Mejores Prácticas?

Marque sólo una opción

- Si, lo conozco
- No lo conozco

Si su respuesta es Si, pase a la siguiente pregunta, sino pase a la pregunta 7

5. ¿A través de que medio se enteró del RMP?

- Anuncios en páginas web de instituciones públicas
- Redes Sociales de ES Calidad (Facebook o Twitter)
- Anuncios en el periódico
- Sitio Web de ES Calidad
- Radio
- Carta de Convocatoria
- Congresos o Conferencias
- Otros:

6. Priorice los medios que considere en los que considere que debería promocionarse el RMP

1 es la prioridad más alta y 5 es la más baja

	Alto				Bajo
	1	2	3	4	5
Correo electrónico institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Canales de T.V Nacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales (Youtube, FB, Twitter, Instagram)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anuncios en el periódico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Radio

7. ¿Su organización desarrolla proyectos para mejorar?

No

Si

No sé

Si su respuesta es **No**, responda la siguiente pregunta

Si su respuesta es **Sí**, pase a la pregunta **9**

Si su respuesta es **No sé**, pase a la pregunta **11**

8. ¿Por qué no desarrollan proyectos?

9. Al desarrollar proyectos de mejora:

Marque sólo una opción

Se documenta formalmente los avances del proyecto desde su inicio hasta su finalización (minutas, reportes, etc.)

Se llevan minutas de reuniones y/u otros documentos pero no todos se archivan o guardan

No se documenta nada

10. ¿Se establece el estado antes y después del proyecto?

Marque sólo una opción

Si, se mide y se archiva en un documento formal

Si, pero no se registra en ningún documento escrito

No

11. ¿Ha participado su organización en el RMP? *

Marque sólo una opción

- No
- No, pero algunos representantes han asistido a los talleres de capacitación a participantes impartido por ES Calidad
- Si, se ha participado

Si su respuesta es **No** pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta **15**

11 ¿Su organización ha intentado postularse en el RMP?

- Si No

Si su respuesta es **Si** pase a la siguiente pregunta

Si su respuesta es **No** pase a la pregunta **13**

12. Si tuvo dificultades al tratar de postularse en el RMP, márkelas por favor

- La aplicación de la Guía de Postulación es confusa
- No se consiguió el presupuesto para participar
- Es difícil adaptar el proyecto de mejora a los requisitos que la Guía de postulación exige
- Abandono del equipo para continuar con la postulación
- No tuve ningún inconveniente o dificultad
- Otra:

13 ¿Estaría su organización interesada en participar?

Marque sólo una opción

- Si No No sé

14 Marque cualquiera de las siguientes opciones representarían un obstáculo para participar en el RMP

- Nula o poca experiencia sobre cómo desarrollar proyectos de mejora
- Se desconoce cómo hacer una autoevaluación de la organización

- La organización no cuenta con el presupuesto para inscribirse
- Conlleva demasiado tiempo
- Alta gerencia no está interesada
- No cumplimos con los requisitos para participar
- No tenemos establecido un equipo de mejora
- Los beneficios no son atractivos
- La cuota de participación es muy alta
- No se ha promovido la iniciativa (nunca se ha intentado)
- Abandono o deserción en la postulación de proyectos
- Ninguna
- Otros:

15. Si alguna(s) de estas opciones le motivan a participar en el RMP márquela(s)

- El RMP es una forma estratégica para aumentar la competitividad de la organización
- A los ganadores se les promociona en diferentes medios y eso mejora la imagen de la organización
- Porque facilita el desarrollo de mejores prácticas que mejoran la eficiencia y aumentan el valor agregado
- Porque todas las organizaciones que participan reciben un informe de retroalimentación que facilita la identificación de oportunidades de mejora y los puntos fuertes de la organización
- Porque al participar en el RMP, la organización inicia o avanza en el desarrollo de una Gestión Basada en la Excelencia
- Ninguna me motiva a participar en el RMP
- Otros:

16. ¿Cuál de las siguientes opciones consideraría que harían del RMP más atractivo?

(Máximo 3)

Que se les dé un mayor seguimiento a las organizaciones en el desarrollo de sus proyectos de mejora

Cuota de postulación gratuita

Que a las organizaciones se les enseñe cómo autoevaluarse y desarrollar proyectos de mejora

Que los beneficios sean mejores

Que a las organizaciones ganadoras se les permita participar gratuitamente el siguiente año

Apoyo para el siguiente proyecto de mejora a las organizaciones no ganadoras

Otros:

17. ¿Considera que hay mejores alternativas que el RMP?

Sí

Tal vez

No

Si su respuesta es **Si** o **Tal vez**, pase a la siguiente pregunta
Si su respuesta es **No** pase a la pregunta **19**

18. ¿Cuáles sería(n) esa(s) alternativa(s)?

19 De acuerdo con la siguiente tabla. ¿Cuál es su opinión?

Marque sólo una opción

Categoría de organización.	Cuota de postulación.	Cuota de evaluación.
Pequeña	\$200.00	\$300.00
Mediana	\$500.00	\$1500.00
Grande	\$1000.00	\$2500.00

Resulta no factible económicamente para la organización participar


Opino que debe reducirse la cuota para las organizaciones pequeñas

Las cuotas están bien


Ha finalizado la encuesta. Gracias por su amable colaboración.


8.1.2 Bitácoras de reunión para levantamiento de Procesos


A continuación, se presentan las bitácoras levantadas para cada una de las reuniones realizadas con los miembros de la Oficina Administradora del Premio.

		BITACORA DE REUNION				Bitácora N°: 1
		ES Calidad Oficina Administradora del Premio				
Fecha:	29/junio/2016	Hora Inicio:	2:00 P.M	Hora finalización:	5:00 P.M	
Asunto	Recopilación de Información para la Identificación de los procesos y actividades de ES Calidad					
Lugar	Colonia Escalón, San Salvador	Elaborado por:	Grupo de Trabajo de Grado			
ASISTENTES						
	N°	Nombre	Cargo			
	1	Inga. Gabriela Bolaños	Coordinadora de ES Calidad			
	2	Lic. Remberto Cabrera	Colaborador Técnico de ES Calidad			
	3	Licda. Jessica Saravia	Colaborador Administrativo de ES Calidad			
	4	Juan Carlos Bonifacio	Integrante de grupo de trabajo de grado			
	5	Fernando René Moran	Integrante de grupo de trabajo de grado			
	6	Eva Marcella Martínez	Integrante de grupo de trabajo de grado			
TEMA ANALIZADO						
<p>Tema: Presentación de las Bases de Postulación al PSC y al RMP: su estructura, criterios y fases.</p> <p>Descripción: Se expuso en qué consistía cada galardón (Premio Salvadoreño a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas), se mostraron las bases para postulación a ambos premios, al mismo tiempo se revisó la estructura de las bases realizando una comparación de ambas bases para visualizar sus diferencias, siempre enfatizando con más detalle las bases para postulación al Reconocimiento a las Mejores Prácticas ya que en este galardón el estudio de investigación.</p>						
CONCLUSIONES						


- Se logró indagar el trabajo de ES Calidad, su razón de ser, la diferencia entre el Premio Salvadoreño a la Calidad (PSC) y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP).
- Se logró visualizar e identificar algunas actividades generales que la Oficina realiza para llevar a cabo proceso de premiación a los galardones que administra.
- Se expuso a ES Calidad, los primeros requerimientos de información que como Grupo de trabajo de grado se necesitaran para el desarrollo del Trabajo de Graduación.
- Se programó otra reunión para el seguimiento de recolección de la información necesaria.

	BITACORA DE REUNION				Bitácora N°: 2																		
	ES Calidad Oficina Administradora del Premio																						
Fecha:	11/julio/2016	Hora Inicio:	2:00 p.m.	Hora finalización:	4:00 p.m.																		
Asunto	Recopilación de Información para la Identificación de los procesos y actividades de ES Calidad																						
Lugar	Colonia Escalón, San Salvador	Elaborado por:	Grupo de Trabajo de Grado																				
ASISTENTES																							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 40%;">Nombre</th> <th style="width: 55%;">Cargo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Lic. Remberto Cabrera</td> <td>Colaborador Técnico de ES Calidad</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Jessica Saravia</td> <td>Colaboradora Administrativa de ES Calidad</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Juan Carlos Bonifacio</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Fernando René Moran</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Eva Marcella Martínez</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> </tbody> </table>					N°	Nombre	Cargo	1	Lic. Remberto Cabrera	Colaborador Técnico de ES Calidad	2	Jessica Saravia	Colaboradora Administrativa de ES Calidad	3	Juan Carlos Bonifacio	Integrante de grupo de trabajo de grado	3	Fernando René Moran	Integrante de grupo de trabajo de grado	4	Eva Marcella Martínez	Integrante de grupo de trabajo de grado
N°	Nombre	Cargo																					
1	Lic. Remberto Cabrera	Colaborador Técnico de ES Calidad																					
2	Jessica Saravia	Colaboradora Administrativa de ES Calidad																					
3	Juan Carlos Bonifacio	Integrante de grupo de trabajo de grado																					
3	Fernando René Moran	Integrante de grupo de trabajo de grado																					
4	Eva Marcella Martínez	Integrante de grupo de trabajo de grado																					
TEMA ANALIZADO																							
<p>Tema: Revisión del Plan Operativo Anual de la Oficina (POA) y del Inventario de Procedimientos que la Oficina tiene documentados.</p> <p>Descripción: Con el objetivo de conocer más a fondo el trabajo de ES Calidad, en esta reunión se revisó el Plan Operativo Anual (POA) de la Oficina, logrando visualizar la estructura de este, como se elabora, cuando se elabora, quienes lo elaboran y los indicadores (cualitativos y cuantitativos) que se especifican dentro del POA como valor de medición para así poder efectuar planes de acción y mejorar.</p>																							
CONCLUSIONES																							
<ul style="list-style-type: none"> • Se analizó parte de la información interna de ES Calidad con el Colaborador Técnico, como el Plan Anual Operativo (POA), con el propósito que el grupo de trabajo de grado conociera más sobre el trabajo interno de ES Calidad. • Se revisó el inventario de procedimientos que ES Calidad tiene documentados actualmente y se logró que el Colaborador Técnico de la Oficina proporcionara un listado de dicho inventario de procedimientos. • Se conoció un poco sobre la gestión interna relacionada a compras, presupuesto, logística de eventos, etc. que ES Calidad lleva a cabo. 																							

	BITACORA DE REUNION				Bitácora N°: 3
	ES Calidad Oficina Administradora del Premio				
Fecha:	25/julio/2016	Hora Inicio:	4:00 p.m.	Hora finalización:	5:30 p.m.
Asunto	Recopilación de Información para la Identificación de los procesos y actividades de ES Calidad				
Lugar	Colonia Escalón, San Salvador	Elaborado por:	Grupo de Trabajo de Grado		
ASISTENTES					
	N°	Nombre	Cargo		
	1	Lic. Remberto Cabrera	Colaborador Técnico de ES Calidad		
	2	Jessica Saravia	Colaboradora Administrativa de ES Calidad		
	3	Juan Carlos Bonifacio	Integrante de grupo de trabajo de grado		
	4	Fernando René Moran	Integrante de grupo de trabajo de grado		
	5	Eva Marcella Martínez	Integrante de grupo de trabajo de grado		
TEMA ANALIZADO					
<p>Tema: Revisión del Proceso de premiación de ES Calidad. Así también se identificaron las actividades generales realizadas dentro del proceso de evaluación de los galardones y en qué periodo de tiempo se llevan a cabo.</p> <p>Descripción: En esta reunión tanto el Colaborador Técnico como la Administrativa explicaron en qué consisten cada fases del proceso de evaluación del Reconocimiento a las Mejores Prácticas (este galardón en especial ya que es el que está sujeto a estudio) se especificó cómo es desarrollo de las mismas, quienes son los involucrados en este proceso, y se plasmaron en una línea de tiempo para visualizar cuando se llevan a cabo, al igual que en las reuniones anteriores se ha ido logrando identificar actividades generales que realiza la Oficina. En esta reunión se tocaron aspectos sobre la gestión de ES Calidad, siempre sobre sus procesos, procedimientos y actividades y sobre el tema del marketing en la Oficina.</p>					
CONCLUSIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Se profundizó sobre cómo es el Proceso de Evaluación de los galardones especialmente se hizo énfasis al Reconocimiento a las Mejores Prácticas (RMP). • Se recopiló información sobre los periodos de tiempo en que se ejecutan las fases de evaluación concluyendo con la línea de tiempo para el desarrollo del RMP. • Se conoció en detalle de la situación actual del marketing en la Oficina, las actividades para realizarlo y quienes participan para llevar a cabo dichas actividades. 					

	BITACORA DE REUNION				Bitácora N°: 4																		
	ES Calidad Oficina Administradora del Premio																						
Fecha:	14/septiembre/2016	Hora Inicio:	4:00 p.m.	Hora finalización:	5:30 p.m.																		
Asunto	Recopilación de Información para la Identificación de los procesos y actividades de ES Calidad																						
Lugar	Colonia Escalón, San Salvador	Elaborado por:	Grupo de Trabajo de Grado																				
ASISTENTES																							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 40%;">Nombre</th> <th style="width: 55%;">Cargo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Lic. Remberto Cabrera</td> <td>Colaborador Técnico de ES Calidad</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Jessica Saravia</td> <td>Colaboradora Administrativa de ES Calidad</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Juan Carlos Bonifacio</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Fernando René Moran</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Eva Marcella Martínez</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> </tbody> </table>					N°	Nombre	Cargo	1	Lic. Remberto Cabrera	Colaborador Técnico de ES Calidad	2	Jessica Saravia	Colaboradora Administrativa de ES Calidad	3	Juan Carlos Bonifacio	Integrante de grupo de trabajo de grado	3	Fernando René Moran	Integrante de grupo de trabajo de grado	4	Eva Marcella Martínez	Integrante de grupo de trabajo de grado
N°	Nombre	Cargo																					
1	Lic. Remberto Cabrera	Colaborador Técnico de ES Calidad																					
2	Jessica Saravia	Colaboradora Administrativa de ES Calidad																					
3	Juan Carlos Bonifacio	Integrante de grupo de trabajo de grado																					
3	Fernando René Moran	Integrante de grupo de trabajo de grado																					
4	Eva Marcella Martínez	Integrante de grupo de trabajo de grado																					
TEMA ANALIZADO																							
<p>Tema: Identificación de los procesos realizados en ES Calidad.</p> <p>Descripción: Esta reunión de trabajo consistió específicamente en identificar e inventariar los procesos que la Oficina posee independientemente que estos sean administrativos, de evaluación, etc., todo esto para que posteriormente puedan ser documentados en un mapa de procesos.</p>																							
CONCLUSIONES																							
<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplió con el propósito establecido para esta reunión de identificar los procesos que ES Calidad realiza para su posterior mapeo de procesos. • Se hizo una clasificación previa de los procesos, identificando cuales podrían ser los procesos estratégicos, los claves y los de apoyo. <p>Se programó otra reunión para lograr identificar todas las actividades dentro de estos procesos, así como conocer los responsables de ejecutarlas.</p>																							

	BITACORA DE REUNION	Bitácora N°: 5
--	----------------------------	----------------

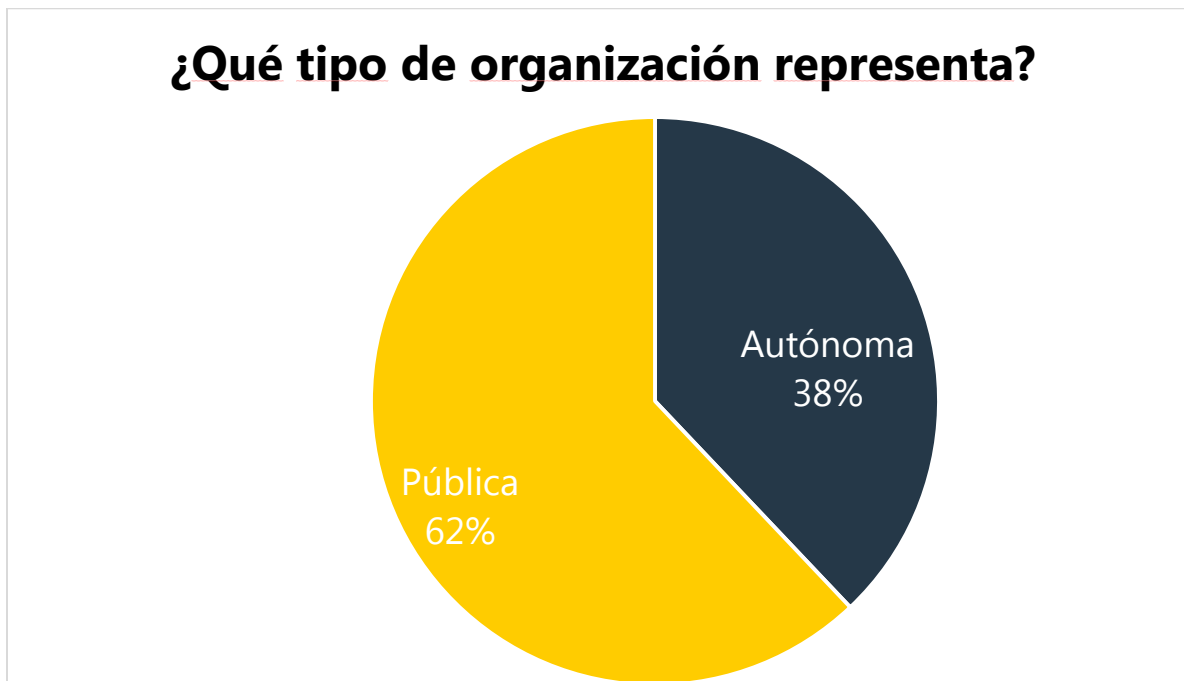
		ES Calidad Oficina Administradora del Premio																		
Fecha:	23/septiembre/2016	Hora Inicio:	2:00 p.m.	Hora finalización:	4:40 p.m.															
Asunto	Recopilación de Información para la Identificación de los procesos y actividades de ES Calidad																			
Lugar	Colonia Escalón, San Salvador	Elaborado por:	Grupo de Trabajo de Grado																	
ASISTENTES																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N°</th> <th style="width: 40%;">Nombre</th> <th style="width: 55%;">Cargo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Lic. Remberto Cabrera</td> <td>Colaborador Técnico de ES Calidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Juan Carlos Bonifacio</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Fernando René Moran</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Eva Marcella Martínez</td> <td>Integrante de grupo de trabajo de grado</td> </tr> </tbody> </table>						N°	Nombre	Cargo	1	Lic. Remberto Cabrera	Colaborador Técnico de ES Calidad	2	Juan Carlos Bonifacio	Integrante de grupo de trabajo de grado	3	Fernando René Moran	Integrante de grupo de trabajo de grado	4	Eva Marcella Martínez	Integrante de grupo de trabajo de grado
N°	Nombre	Cargo																		
1	Lic. Remberto Cabrera	Colaborador Técnico de ES Calidad																		
2	Juan Carlos Bonifacio	Integrante de grupo de trabajo de grado																		
3	Fernando René Moran	Integrante de grupo de trabajo de grado																		
4	Eva Marcella Martínez	Integrante de grupo de trabajo de grado																		
TEMA ANALIZADO																				
<p>Tema: Identificación de todas las actividades realizadas en cada uno de los procesos que ES Calidad posee, así también quienes son los responsables de ejecutarlas.</p> <p>Descripción: De manera más específica, esta reunión fue la más larga de todas, el propósito era recolectar cuales eran todas las actividades que ES Calidad realiza dentro de los procesos identificados en la reunión anterior a esta.</p>																				
CONCLUSIONES																				
<ul style="list-style-type: none"> • Se identificó las actividades que forman parte de los procesos de la Oficina, así como los responsables de ejecutarlas. • Se realizó la agrupación de actividades en los procesos correspondientes de ES Calidad. • Se realizó una primera aproximación de la clasificación (estratégicos, claves y de apoyo) de los procesos con los miembros de la Oficina. 																				

8.1.3 Resultados Obtenidos de la encuesta para las Organizaciones Públicas.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico, obtenidos a través de una encuesta a Organizaciones públicas,

1. ¿Qué tipo de organización representa?

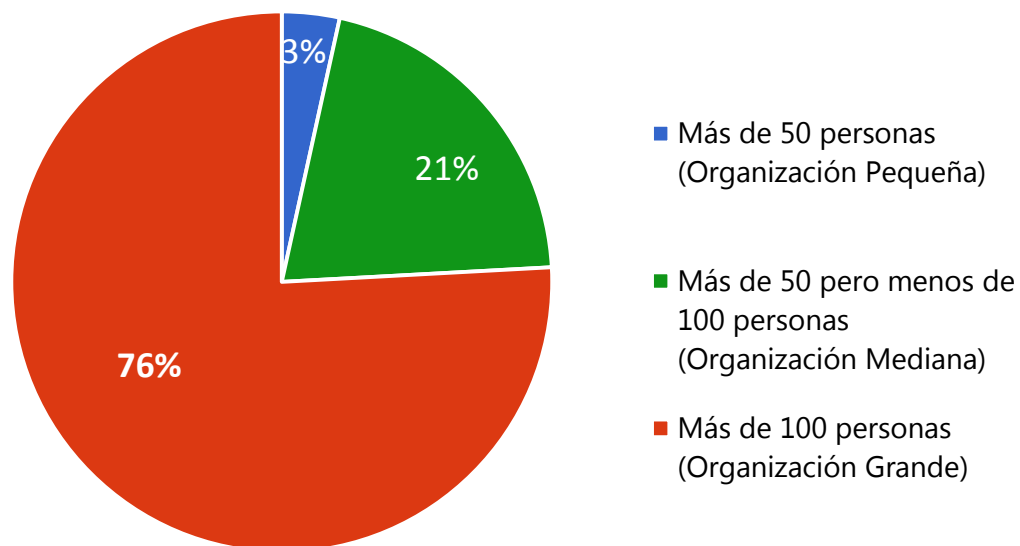
Opción	Total	Total (%)
Autónoma	11	37.93%
Pública	18	62.07%
Total	29	100.00%



2. ¿Cuántas personas laboran en su organización?

Opción	Total	Total (%)
Más de 50 personas (Organización Pequeña)	1	3.4%
Más de 50 pero menos de 100 personas (Organización Mediana)	6	20.7%
Más de 100 personas (Organización Grande)	22	75.9%
Total	29	100.0%

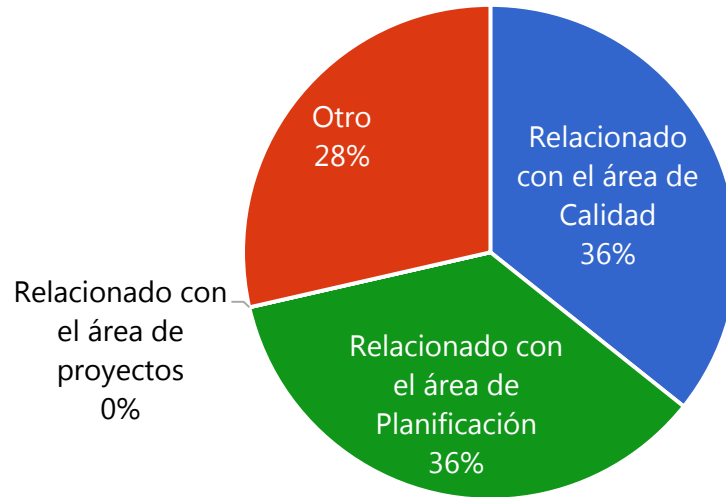
2. ¿Cuántas personas laboran en su organización?



3. ¿Qué cargo desempeña actualmente?

Opción	Total	Total (%)
Relacionado con el área de Calidad	10	35.7%
Relacionado con el área de Planificación	10	35.7%
Relacionado con el área de proyectos	0	0.0%
Otro	8	28.6%
Total	28	100.0%

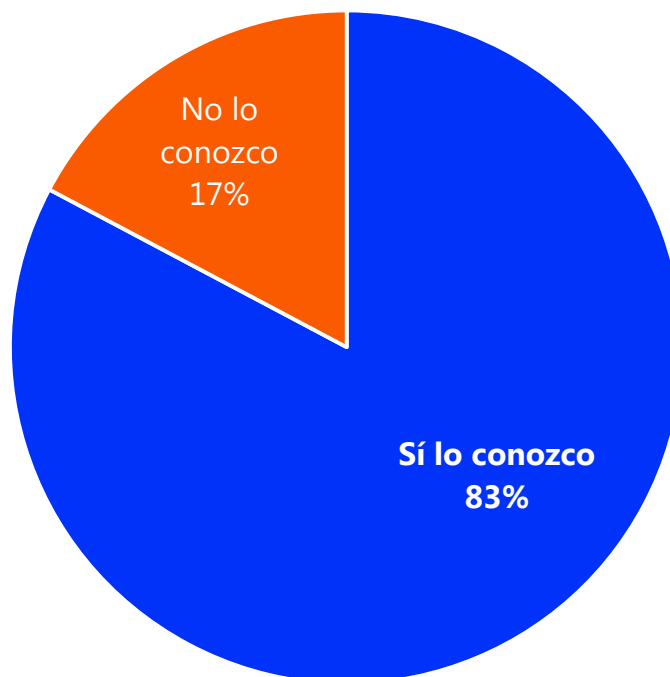
3. ¿Qué cargo desempeña actualmente?



4. ¿Sabe del Reconocimiento a las Mejores Prácticas?

Opción	Total	Total (%)
Sí lo conozco	24	82.8%
No lo conozco	5	17.2%
Total	29	100.0%

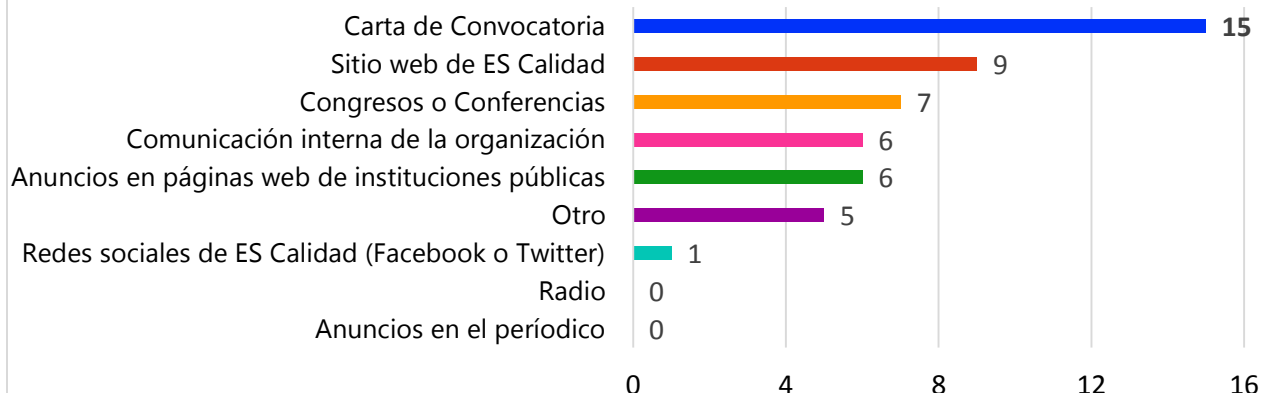
4. ¿Sabe del Reconocimiento a las Mejores Prácticas?



5. ¿A través de que medio se enteró del RMP?

Opción	Total	Total (%)
Anuncios en el periódico	0	0.0%
Radio	0	0.0%
Redes sociales de ES Calidad (Facebook o Twitter)	1	4.2%
Otro	5	20.8%
Anuncios en páginas web de instituciones públicas	6	25.0%
Comunicación interna de la organización	6	25.0%
Congresos o Conferencias	7	29.2%
Sitio web de ES Calidad	9	37.5%
Carta de Convocatoria	15	62.5%
Total de respuestas	24	

5. ¿A través de que medio se enteró del RMP?

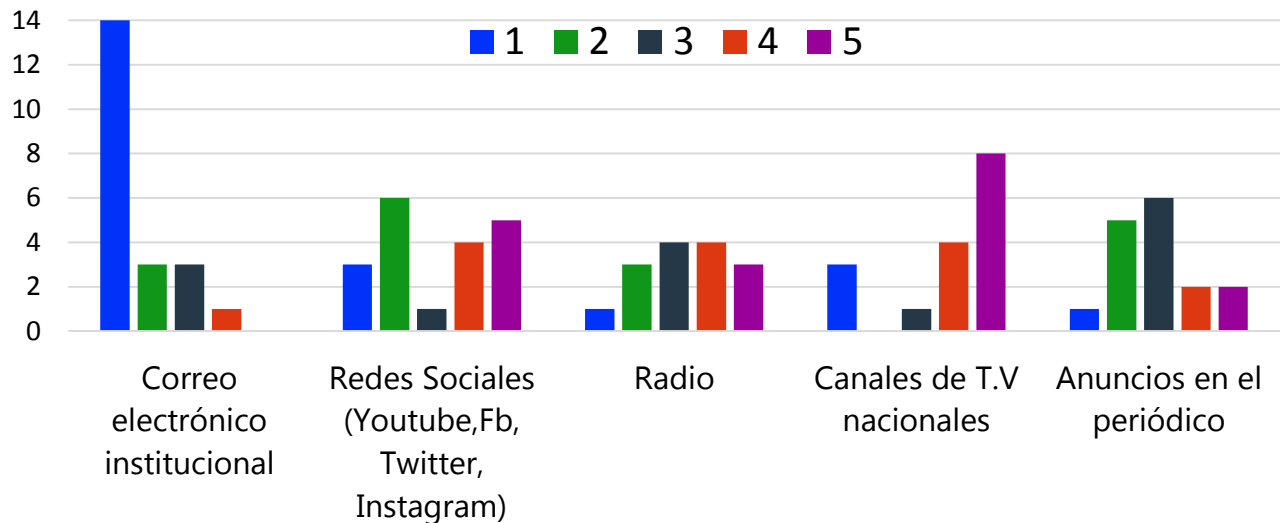


6. Priorice los medios que considere en los que considere que debería promocionarse el RMP.

1 es la prioridad más alta y 5 es la más baja

Opción	1	2	3	4	5
Correo electrónico institucional	14	3	3	1	0
Redes Sociales (Youtube, Facebook, Twitter, Instagram)	3	6	1	4	5
Radio	1	3	4	4	3
Canales de T.V nacionales	3	0	1	4	8
Anuncios en el periódico	1	5	6	2	2
Total de respuestas	24 respuestas				

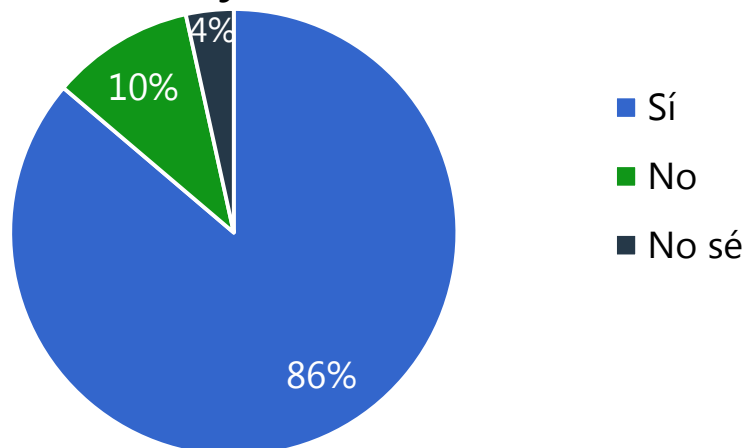
6. Priorice los medios que considere en los que considere que debería promocionarse el RMP.



7. ¿Su organización desarrolla proyectos para mejorar?

Opción	Total	Total (%)
Sí	25	82.6%
No	3	10.3%
No sé	1	3.4%
Total	29	100.0%

7. ¿Su organización desarrolla proyectos para mejorar?



8. ¿Por qué no desarrollan proyectos?

Las respuestas obtenidas²⁸ de las **tres** personas que respondieron que en su organización **No se desarrollan proyectos para mejorar** fueron las siguientes:

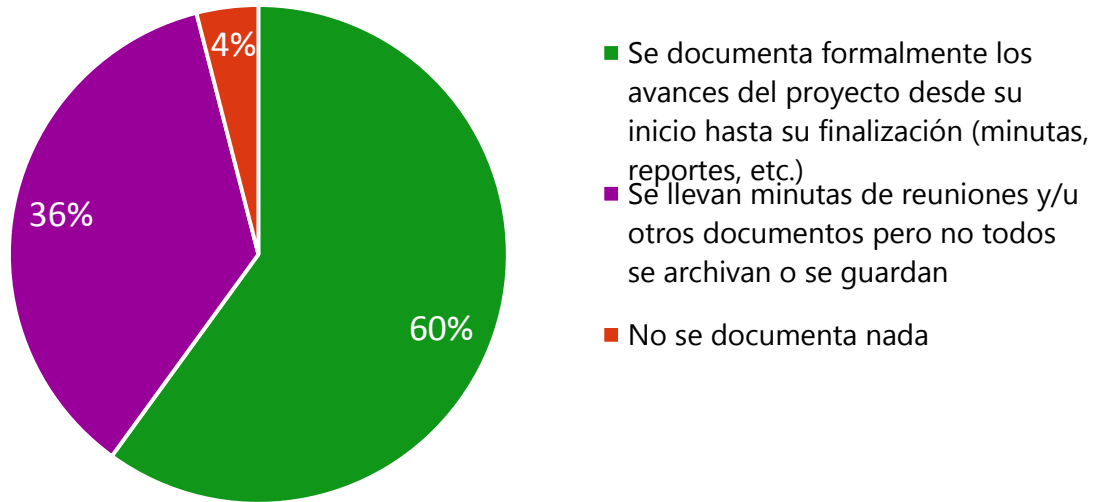
- | | |
|--|--------------------------------|
| 4. Falta de recurso humano y financieros | 6. |
| 5. Falta de capacitación!!! | 7. Poca experiencia en el tema |

8. Al desarrollar proyectos de mejora:

Opción	Total	Total (%)
Se documenta formalmente los avances del proyecto desde su inicio hasta su finalización (minutas, reportes, etc.)	15	60.0%
Se llevan minutas de reuniones y/u otros documentos, pero no todos se archivan o se guardan	9	36.0%
No se documenta nada	1	4.0%
Total	25	100.0%

²⁸ Respuestas aparecen exactamente como fueron ingresadas en el formulario

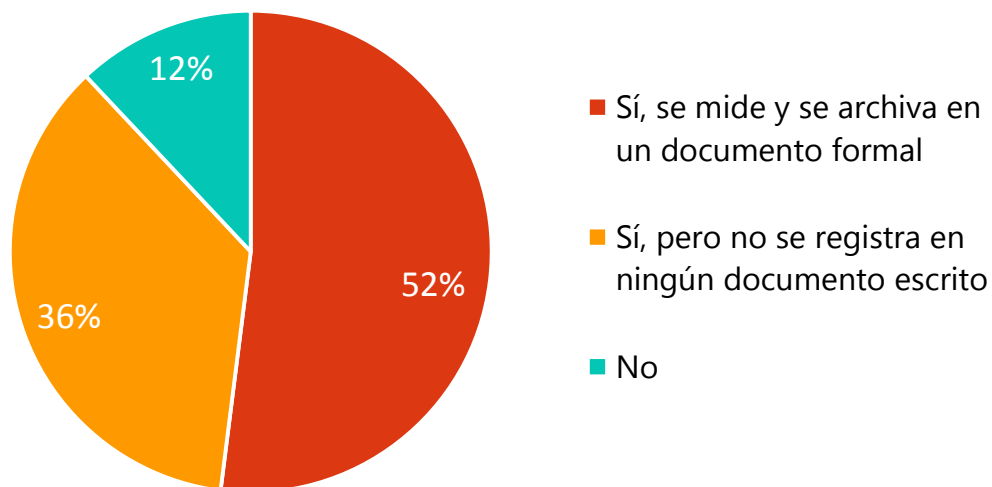
9. Al desarrollar proyectos de mejora:



9. ¿Se establece el estado antes y después del proyecto?

Opción	Total	Total (%)
Sí, se mide y se archiva en un documento formal	13	52.0%
Sí, pero no se registra en ningún documento escrito	9	36.0%
No	3	12.0%
Total	25	100.0%

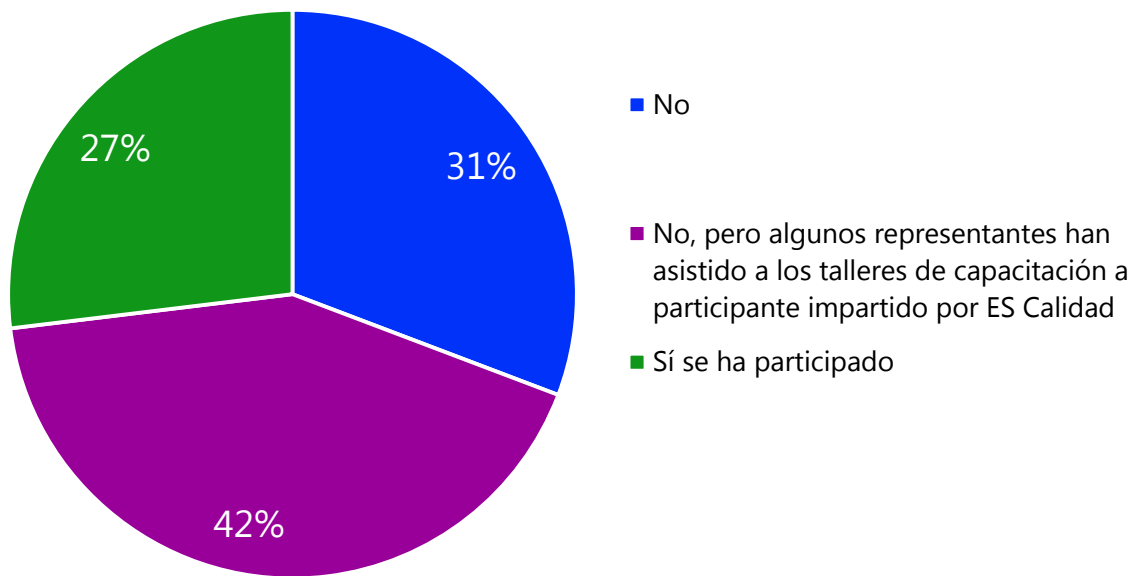
10. ¿Se establece el estado antes y después del proyecto?



10. ¿Ha participado su organización en el RMP?

Opción	Total	Total (%)
No	8	30.8%
No, pero algunos representantes han asistido a los talleres de capacitación a participante impartido por ES Calidad	11	42.3%
Sí se ha participado	7	26.9%
Total	26	100.0%

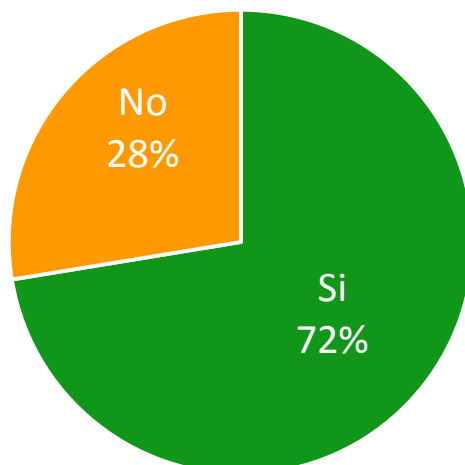
11. ¿Ha participado su organización en el RMP?



11. ¿Su organización ha intentado postularse en el RMP?

Alternativa	Total	Total (%)
Si	21	72.41%
No	8	27.59%
Total	29	100.00%

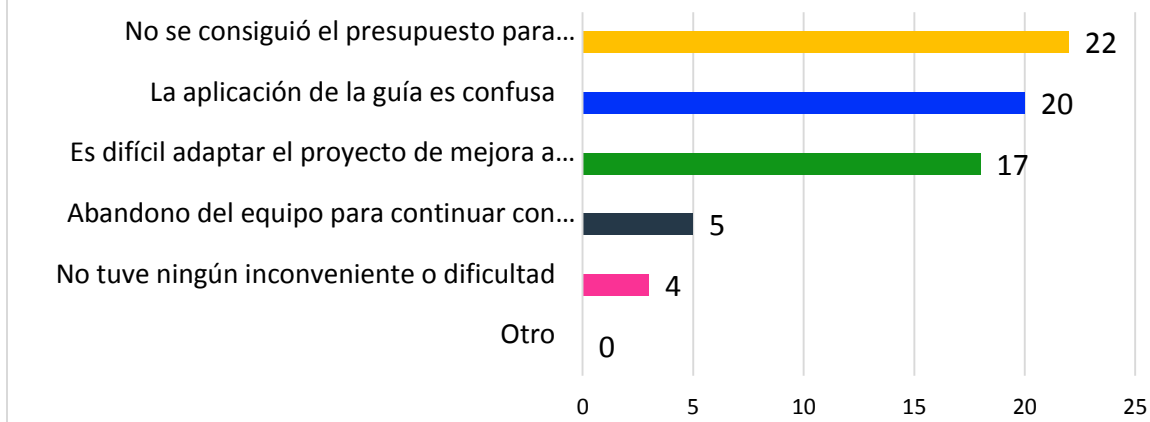
12. ¿Su organización ha intentado postularse en el RMP?



12. Si tuvo dificultades al tratar de postularse en el RMP, márkuelas por favor

Opción	Total	Total (%)
No se consiguió el presupuesto para participar	21	72.41%
La aplicación de la guía es confusa	20	68.97%
Es difícil adaptar el proyecto de mejora a los requisitos que la Guía de Postulación exige	18	62.07%
No tuve ningún inconveniente o dificultad	8	27.59%
Abandono del equipo para continuar con la postulación	5	17.24%
Otro	0	0.00%
Total de respuestas a la pregunta	29	

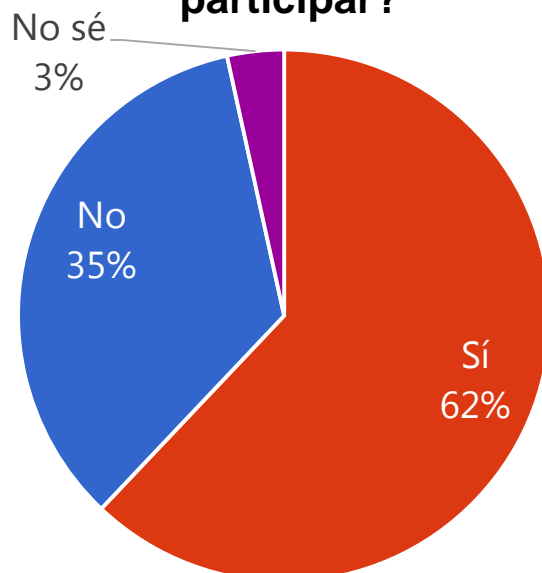
13. Si tuvo dificultades al tratar de postularse en el RMP, márkelas por favor



13. ¿Estaría su organización interesada en participar?

Opción	Total	Total (%)
Sí	18	62.06%
No	10	34.48%
No sé	1	3.45%
Total	29	100%

14. ¿Estaría su organización interesada en participar?



14. Marque cualquiera de las siguientes opciones que representan un obstáculo para participar en el RMP

Opción	Total	Total (%)
Ninguna	0	0%
Los beneficios no son atractivos	1	3%
Otro	2	7%
Abandono o disertación en la postulación de proyectos	3	10%
Alta gerencia no está interesada	4	14%
Conlleva demasiado tiempo	5	17%
La cuota de participación es muy alta	5	17%
No cumplimos con los requisitos para participar	7	24%
No tenemos equipo de mejora	9	31%
Desconocemos cómo hacer una autoevaluación de la organización	10	34%
No se ha promovido la iniciativa (nunca se ha intentado)	11	38%
Poca o nula experiencia sobre cómo desarrollar proyectos de mejora	12	41%
La organización no cuenta con el presupuesto para inscribirse	17	59%
Total de respuestas	29	

15. Marque cualquiera de las siguientes opciones representan un obstáculo para participar en el RMP



15. Si alguna(s) de estas opciones le motivan a participar en el RMP márkela(s)

Opción	Total	Total (%)
Ninguna de las anteriores	0	0.0%
Otro	0	0.0%
Todas las organizaciones que participan reciben un informe de retroalimentación	5	17.9%
A los ganadores se les promociona en diferentes medios y eso mejora la imagen de la organización	7	25.0%
El RMP es una forma estratégica para aumentar la competitividad de la organización	16	57.1%
Facilita el desarrollo de mejores prácticas que mejoran la eficiencia y aumentan el valor agregado	16	57.1%
Porque al participar, la organización inicia o avanza en el desarrollo de una gestión basada en la Excelencia (Gestión de la Calidad Total)	23	82.1%
Total de respuestas	28	

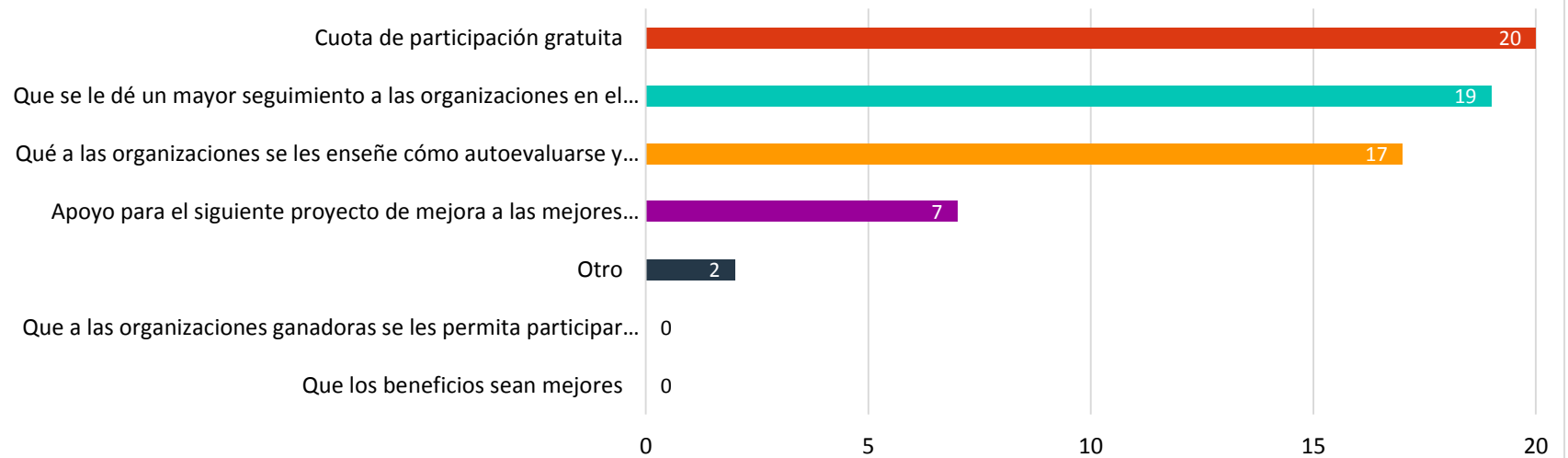
16. Si alguna(s) de estas opciones le motivan a participar en el RMP márkela(s)!



16. ¿Cuál de las siguientes opciones consideraría que harían del RMP más atractivo?

Opción	Total	Total (%)
Que los beneficios sean mejores	0	0.0%
Que a las organizaciones ganadoras se les permita participar gratuitamente el siguiente año	0	0.0%
Otro	2	6.9%
Apoyo para el siguiente proyecto de mejora a las mejores organizaciones no ganadoras	7	24.1%
Qué a las organizaciones se les enseñe cómo autoevaluarse y desarrollar proyectos de mejora	17	58.6%
Que se les dé un mayor seguimiento a las organizaciones en el desarrollo de sus proyectos de mejora	19	65.5%
Cuota de participación gratuita	20	69.0%
Total de respuestas	29	

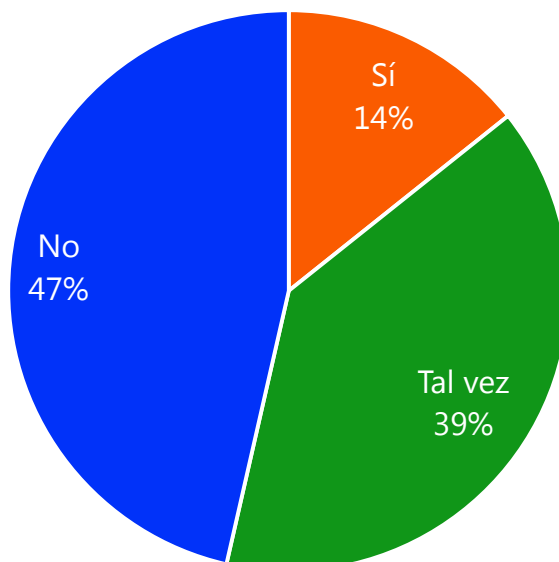
17. ¿Cuál de las siguientes opciones consideraría que harían del RMP más atractivo?



17. ¿Considera que hay mejores alternativas que el RMP?

Opción	Total	Total (%)
Sí	4	14.3%
Tal vez	11	39.3%
No	13	46.4%
Total de respuestas	28	

18. ¿Considera que hay mejores alternativas que el RMP?

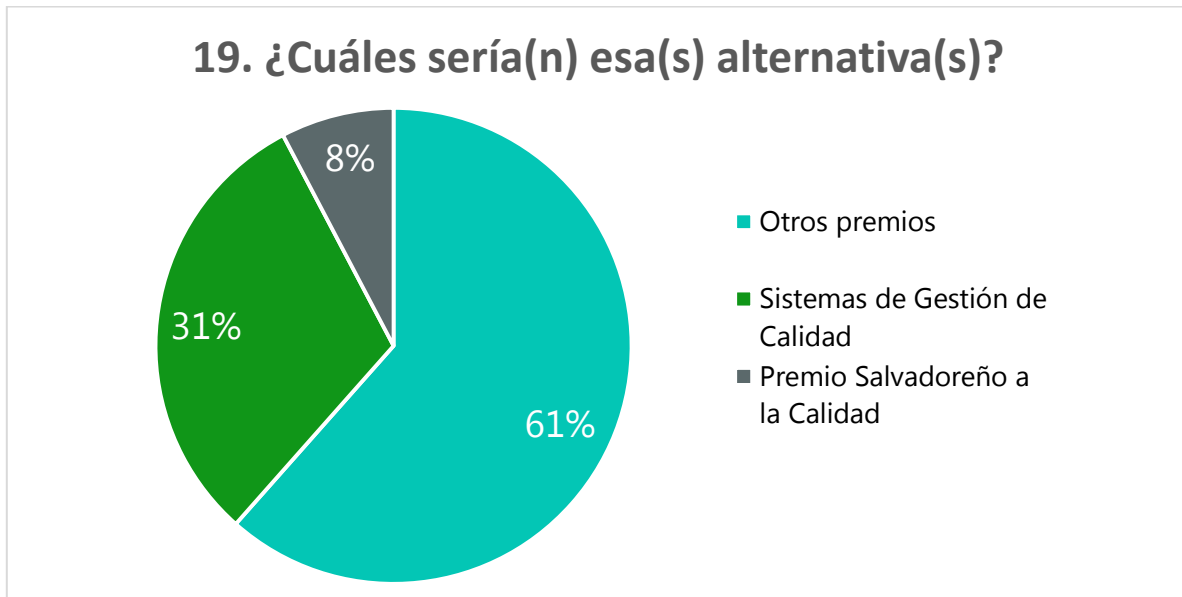


18. ¿Cuáles sería(n) esa(s) alternativa(s)?

Se obtuvieron 12 respuestas que se muestran a continuación.

13. Sistema de Gestión de Calidad
14. Premio Sectorial y Reconocimientos internos
15. Premio sectorial
16. vvv
17. Premios internacionales de reconocimiento a la mejor práctica
18. Reconocimientos de algunas gremiales y asociaciones profesionales
19. Sistema de Gestión
20. Premio a la Calidad Nacional

- 21. Premios por sectores
- 22. Sistemas de gestión integrados
- 23. Asesorías o capacitaciones relacionadas con la calidad (SG)
- 24. Reconocimiento al empleado público

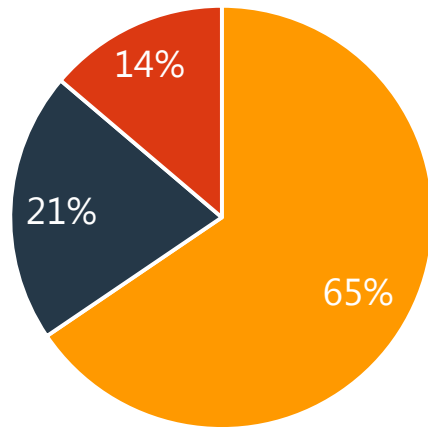


19. De acuerdo con la siguiente tabla. ¿Cuál es su opinión?

Categoría de organización.	Cuota de postulación.	Cuota de evaluación.
Pequeña	\$200.00	\$300.00
Mediana	\$500.00	\$1500.00
Grande	\$1000.00	\$2500.00

Opción	Total	Total (%)
No es factible económicamente para la organización participar	19	65.51%
Opino que debe reducirse la cuota para las organizaciones pequeñas	6	20.69%
Las cuotas están bien	4	13.79%
Total	29	100%

20. De acuerdo a la siguiente tabla. ¿Cuál es su opinión?




- No es factible económicamente para la organización participar
- Opino que debe reducirse la cuota para las organizaciones pequeñas
- Las cuotas están bien

8.2 Anexo 2


8.2.1 Recolección de la Información

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se muestran a continuación

8.2.1.1 Entrevista con miembros de ES Calidad

	<p>Universidad de El Salvador Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial Trabajo de Grado en ES Calidad</p>
<p>CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION SOBRE LA PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS EN EL RMP.</p>	
<p>Objetivo: Indagar sobre la participación actual de las empresas privadas en el Reconocimiento a las Mejores Practica.</p>	
<p>Entrevistadores: Grupo de Trabajo de Grado en alianza con ES Calidad.</p>	
<p>Entrevista realizada a miembros de ES Calidad.</p>	
<p>PREGUNTAS ABORDADAS.</p>	
<p>1) ¿Cuál es el porcentaje de participación de empresas privadas en el RMP? Un 15% de los que participan en el RMP son empresas privadas, esto representa a una o dos empresas aproximadamente.</p> <p>2) ¿Porque cree que no participan las empresas privadas en el RMP? Se desconocen exactamente los motivos, pero el premio está abierto a empresas públicas y privadas. Se cree que hay mejores opciones al RMP, por ejemplo, está Empresa Modelo de ASI; también las empresas que certifican un solo proceso bajo la ISO 9000 y lo promocionan como un Sistema de Gestión Integral o mucho mayor que eso.</p> <p>3) ¿Cuál es el medio donde se da a conocer del RMP a las empresas privadas, para mantenerlos informados? No hay un medio especialmente para las empresas privadas, sino en general se publica información del RMP en las redes sociales, cuñas radiales y pagina web de ES Calidad. A las organizaciones públicas se mantiene informados a través de correos y llamadas.</p>	

8.2.1.2 Sondeo a Evaluadores

	<p>Universidad de El Salvador Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial Trabajo de Grado en ES Calidad</p>
<p>CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION SOBRE LA PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS EN EL RMP.</p>	
<p>Objetivo: Indagar sobre la participación actual de las empresas privadas en el Reconocimiento a las Mejores Practica.</p>	
<p>Entrevistado: Consultoría en Calidad</p>	
<p>Entrevista realizada a evaluadores.</p>	
<p>PREGUNTAS ABORDADAS.</p>	
<p>1) ¿Según su experiencia cuáles han sido las dificultades que se le han presentado las empresas privadas para no participar en el proceso del RMP? Para las pequeñas empresas no tener una cultura de mejora continua, para otras empresas más desarrolladas prefiere más utilidad y productividad que implementar calidad, porque generalmente creen que es más caro y difícil.</p> <p>2) ¿Las organizaciones que conoce, desarrollan proyectos de mejora y tiene un equipo de trabajo para ello? Si, las empresas si están desarrollando proyectos de mejora, pero no tienen un equipo especializado para este fin.</p> <p>3) ¿Cuál es su perspectiva de la participación de las empresas privadas en el RMP? Actualmente he notado que casi públicas participan, muchas no saben de calidad y necesitan que se les enseñe que es una parte vital en toda organización.</p> <p>4) ¿Cuáles de los beneficios que implica ganar un RMP les llama más la atención a las empresas privadas para participar y cuáles no? El principal es el reconocimiento público, pero mejor aún es que hagan más con menos.</p>	



Universidad de El Salvador
 Facultad de Ingeniería y Arquitectura
 Escuela de Ingeniería Industrial
 Trabajo de Grado en ES Calidad

CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION SOBRE LA PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS EN EL RMP.

Objetivo: Indagar sobre la participación actual de las empresas privadas en el Reconocimiento a las Mejores Practica.

Entrevistado: Administración de empresas

Entrevista realizada a evaluadores.

PREGUNTAS ABORDADAS.

1) ¿Según su experiencia cuáles han sido las dificultades que se le han presentado las empresas privadas para no participar en el RMP?

Muchas organizaciones ven la aplicación de la guía del RMP muy tedioso.

2) ¿Las organizaciones que conoce, desarrollan proyectos de mejora y tiene un equipo de trabajo para ello?

Muchas empresas generan proyectos de mejora, pero ellos no lo ven así, por tanto no lo postulan.

3) ¿Cuál es su perspectiva de la participación de las empresas privadas en el RMP?

Algunas empresas prefieren participar el premio de la ASI, bajo el galardón en empresa modelo, ya que ahí tiene reconocimiento a nivel internacional y son menos exigentes los criterios de la guía. Además, la empresa modelo está diseñado especialmente para las empresas privadas, no así el RMP

4) ¿Cuáles de los beneficios que implica ganar un RMP les llama más la atención a las empresas privadas para participar y cuáles no?

Yo pensaría que es mejor que las organizaciones privadas participen en el PSC, pero como el RMP es a menor escala, tal vez sería un buen inicio el desarrollarse en temas de mejora continua, toda organización busca el reconocimiento ante sus clientes.



Universidad de El Salvador
 Facultad de Ingeniería y Arquitectura
 Escuela de Ingeniería Industrial
 Trabajo de Grado en ES Calidad

CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION SOBRE LA PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS EN EL RMP.

Objetivo: Indagar sobre la participación actual de las empresas privadas en el Reconocimiento a las Mejores Practica.

Entrevistado: Consultoría, gestión de proyectos

Entrevista realizada a evaluadores.

PREGUNTAS ABORDADAS.

1) ¿Según su experiencia cuáles han sido las dificultades que se le han presentado las empresas privadas para no participar en el RMP?

Las MYPES no generan proyectos relacionados a la calidad en sí, sólo en crecer y sobrevivir en el mercado con sólo eso es más que suficiente trabajo, piense entonces que participar en el RMP ni siquiera es una opción.

2) ¿Las organizaciones que conoce, desarrollan proyectos de mejora y tiene un equipo de trabajo para ello?

Si es cierto que ahora hay más círculos de calidad, etc. pero no son constantes, es decir que el equipo no genera resultados a largo plazo; simplemente comienzan y luego se olvidan de todo.

3) ¿Cuál es su perspectiva de la participación de las empresas privadas en el RMP?

La mayoría de empresas privadas se quedan con la gestión de la calidad a nivel interno. Como la implementación de las normas ISO, etc. Creo que por eso no postulan en el RMP, porque según su punto de vista ya están bien en cuanto a la mejora continua.

4) ¿Cuáles de los beneficios que implica ganar un RMP les llama más la atención a las empresas privadas para participar y cuáles no?

Reconocimiento público y descubrir oportunidades de mejora.



Universidad de El Salvador
 Facultad de Ingeniería y Arquitectura
 Escuela de Ingeniería Industrial
 Trabajo de Grado en ES Calidad

CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION SOBRE LA PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS EN EL RMP.

Objetivo: Indagar sobre la participación actual de las empresas privadas en el Reconocimiento a las Mejores Practica.

Entrevistado: Banca, Administración

Entrevista realizada a evaluadores.

PREGUNTAS ABORDADAS.

1) ¿Según su experiencia cuáles han sido las dificultades que se le han presentado las empresas privadas para no participar en el RMP?

No hay un vínculo entre la guía del RMP y la realidad empresarial.

2) ¿Las organizaciones que conocen desarrollan proyectos de mejora y tiene un equipo de trabajo para ello?

Muchos de los proyectos de mejora que las empresas están desarrollando fracasan cuando hay cambios políticos o de gestión interna. Pero si generan proyectos de mejora.

3) ¿Cuál es su perspectiva de la participación de las empresas privadas en el RMP?

La mayoría de empresas está inmersa en resolver los problemas cotidianos y esto no les permite que se involucren en los temas de calidad.

4) ¿Cuáles de los beneficios que implica ganar un RMP les llama más la atención a las empresas privadas para participar y cuáles no?

Siempre buscan el dinero. Si el RMP les convenciera, tendrían que verlo como una oportunidad para mejorar su negocio en términos monetarios.



Universidad de El Salvador
 Facultad de Ingeniería y Arquitectura
 Escuela de Ingeniería Industrial
 Trabajo de Grado en ES Calidad

CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION SOBRE LA PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS EN EL RMP.

Objetivo: Indagar sobre la participación actual de las empresas privadas en el Reconocimiento a las Mejores Practica.

Entrevistado: Administración, Consultoría.

Entrevista realizada a evaluadores.

PREGUNTAS ABORDADAS.

1) ¿Según su experiencia cuáles han sido las dificultades que se le han presentado las empresas privadas para no participar en el RMP?

Creo que la mayor dificultad es para nosotros, porque no les interesa participar. Incluso en el PSC no muchas organizaciones participan por lo difícil que es el premio, creo que el RMP debería enfocarse a este sector desde otro frente.

2) ¿Las organizaciones que conocen desarrollan proyectos de mejora y tiene un equipo de trabajo para ello?

Si generan proyectos de mejora, adecuarlos a lo que el RMP exige es algo que las empresas privadas no quieren hacer porque conlleva tiempo y recursos, imagínese que se tiene que gastar en algo que no quiere, creo que nadie lo haría.

3) ¿Cuál es su perspectiva de la participación de las empresas privadas en el RMP?


El RMP no es un medio que ellos consideren como estrategia para su negocio, creo que la participación seguirá igual si algo no se cambia.

4) ¿Cuáles de los beneficios que implica ganar un RMP les llama más la atención a las empresas privadas para participar y cuáles no?

Ninguno, el reconocimiento público puede generarse por otros medios más económicos y eficaces, las consultorías pueden darle los mismos beneficios que el informe y el diagnóstico, si se fija, no hay algo que realmente le sea de interés a la organización desde mi punto de vista


8.3 Anexo 3

8.3.1 Formato de bitácora de reuniones

	BITACORA DE REUNION				Bitácora N°:
	ES Calidad Oficina Administradora del Premio				
Fecha:		Hora Inicio:		Hora finalización:	
Asunto					
Lugar			Elaborado por:		
ASISTENTES					
N°	Nombre	Cargo			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
TEMA ANALIZADO					
Tema:					
Descripción:					
CONCLUSIONES					

8.3.2 Participación de las Organizaciones en el RMP.

Para conocer sobre la participación de las organizaciones en el RMP, se realizó una entrevista a los miembros de ES Calidad, la cual se detalla a continuación.

	<p>Universidad de El Salvador Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial Trabajo de Grado en ES Calidad</p>	<p>Cuestionario N° 1</p>
<p align="center">CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES EN EL RMP.</p>		
<p>Objetivo: Conocer cuáles son los niveles de participación de las organizaciones en el RMP.</p>		
<p>Entrevistadores: Grupo de Trabajo de Grado</p>		
<p>Personas Entrevistadas: Colaboradora Administrativa y colaborador técnico de ES Calidad.</p>		
<p>PREGUNTAS</p>		
<p>4) ¿Cuál ha sido la trayectoria de participación de las organizaciones en el RMP? 5) ¿Cuál es la trayectoria de participación deseada? 6) ¿se les da algún tipo de seguimiento a las organizaciones para aumentar la participación en el RMP? 7) ¿Qué consideran que les permite participar a las organizaciones en otras ediciones del RMP?</p>		

A través de las preguntas realizadas se obtiene la información siguiente.

- 1) ¿Cuál ha sido la trayectoria de participación de las organizaciones en el RMP?
- 2) ¿Cuál es la trayectoria de participación deseada?

A continuación, se muestra la proyección de la participación esperada y la real.

EDICIÓN	AÑO	PARTICIPACIÓN DESEADA	PARTICIPACIÓN REAL
1	2011	7%	6%
2	1012	8%	7%
3	2013	10%	9%

4	2014	12%	4%
5	2015	15%	7%

Ilustración 191 Participación real vs. deseada

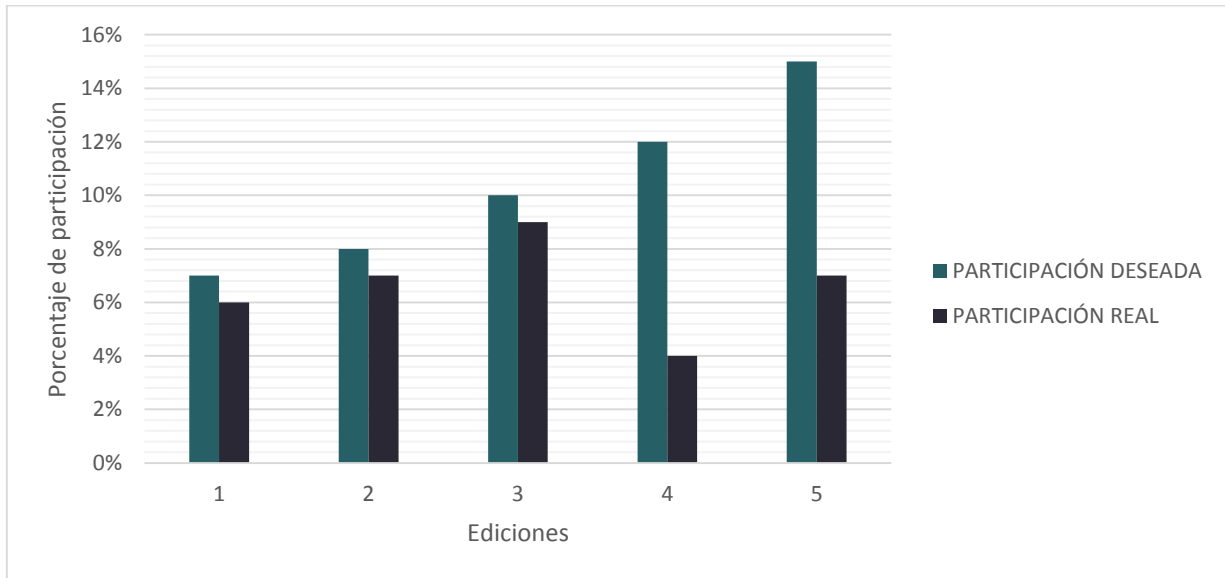


Ilustración 192 Gráfico de participación deseada vs. real

Esto demuestra que nunca se ha logrado lo planificado y que no se tiene control del porcentaje de participación de empresas participantes año tras año. .se ve claramente la necesidad de un plan de seguimiento y control en el proceso del RMP.

3) ¿se les da algún tipo de seguimiento a las organizaciones para aumentar la participación en el RMP?

Una de las causas que se logró identificar a través de esta pregunta y que contribuye a esta baja participación en la falta de un plan de monitoreo y seguimiento. Solamente se les da seguimiento a las empresas que han ganado, pero a las que solamente van a los talleres y deciden no postular a esas no se les da seguimiento, aunque pueden volver a ser invitadas el siguiente año. Después de que una empresa decide participar, es evaluada y emitido el resultado dando por finalizado el trato con dicha empresa, en el caso de las que continúan en el proceso, igualmente si se quedan en alguna etapa del proceso se le pone fin a la relación del binomio Organización - ES Calidad, por lo que muchas empresas al no ser ganadoras jamás vuelven a participar. Igualmente, a las ganadoras, no se les da seguimiento para que sigan generando proyectos ganadores, por lo que no se puede medir el grado de satisfacción en cada etapa del proceso, no se puede medir el grado de participación que se tendrá para el siguiente año, y todo aquello que no se mide, nunca se

podrá controlar, por lo que no se tiene control de la participación empresarial en el RMP, ni del aumento de la participación según lo planificado.

4) ¿Qué consideran que les permite participar a las organizaciones en otras ediciones del RMP?

El seguimiento a las organizaciones que participaron termina con la entrega de un informe **de un informe de retroalimentación** a manera que mejoren y el próximo año se puedan volver a postular y tener posibilidades de ganar un RMP.

El formato de retroalimentación a empresas evaluadas presenta el siguiente contenido:

- ❖ Portada
- ❖ Nombre del proyecto
- ❖ Introducción
- ❖ Índice
- ❖ Resumen ejecutivo
- ❖ Resumen de los aspectos claves
- ❖ Luego se hace un cuadro donde se le da a conocer a la empresa sus fortalezas, las áreas de mejora y por cada área de mejora el criterio correspondiente.

Esto se debe hacer por cada criterio y sub criterio de las bases. Con este informe se pretende que las empresas mejoren y que vuelvan a postular el mismo proyecto en la próxima edición con las mejoras realizadas.

8.4 Anexo 4

8.5 Anexo 5

8.5.1 Entrevistas para la Investigación Exploratoria

Se realizó entrevista al personal de ES Calidad como también a una organización pública. A continuación, se detalla dichas entrevistas y los resultados obtenidos.

En la entrevista se desarrollaron las siguientes preguntas:

Objetivo	Conocer la opinión de un representante de las organizaciones públicas sobre el RMP, expectativas y dificultades de participar en dicho reconocimiento.		
Fecha	18/10/2016	tiempo	1 hora
Lugar de reunión	Depto. De Calidad	Tipo de reunión	Entrevista
Organización	Pública		
Facilitador	Juan Carlos Cárcamo Bonifacio		
Entrevistada	Coordinadora del depto. de Calidad		
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA			
PREGUNTAS.	RESPUESTA.		
¿Conoce el Reconocimiento a las mejores prácticas?	si		
Ha participado alguna vez en el RMP	No.		
Cuáles son las principales causas por las cuales no ha participado en el RMP.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay iniciativas claras para participar en un RMP. • En la realidad no es tan fácil aplicar todo lo que dice la guía del RMP, sobre todo porque la cultura de calidad en el país está iniciando. • Muchas veces, aunque los encargados de buscar proyectos de mejora tengan la iniciativa, los jefes no apoyan los proyectos por dar prioridad a otras cosas. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta formación para involucrar a otros en los temas de calidad. • No hay capacitaciones para el equipo de mejora, ni acompañamiento para echar a andar un proyecto de mejora. • En las instituciones públicas muchas veces el tema de calidad solo es por obligación, no porque la gente le apasione hacerlo, sino porque viene por mandato de las altas direcciones del país. • Cuesta cambiar la cultura de calidad de las personas. • Dentro de la institución, hay otras tareas a las que hay que darles prioridad. • La estrategia de formar equipos de mejora no está funcionando, cada persona tiene su forma de trabajar y no han podido concluir los proyectos que inician.
<p>Conoce los beneficios del RMP.</p>	<p>Si</p>
<p>Que otros beneficios esperaría en el RMP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No pagar al participar en el RMP. • Tener acompañamiento en la búsqueda o implementación de proyecto de mejora. • El premio debería ser incluido en el presupuesto de cada institución de parte del gobierno. • Mayor publicidad y cobertura de los ganadores.
<p>Que debilidades encuentra en el RMP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anterior mente había premios sectoriales y los quitaron, cada sector debería tener parámetros diferentes. • No todos entienden cómo aplicar la guía del RMP. • ES Calidad no les da seguimiento a las instituciones a las instituciones, y ellos necesitan acompañamiento para identificar proyectos de mejora y para ponerlos en marcha. • Otra debilidad es que ES Calidad se encuentra desvinculada de la secretaria técnica de planificación de la presidencia donde se tratan e impulsan los temas de

	<p>calidad, por lo tanto ES Calidad no está alineado con los planes de gobierno de la secretaria, y por lo tanto no puede avanzar, ya que con el cambio de gobierno, Es calidad quedo en una secretaria y los temas de calidad en otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una institución de gobierno no debería pagar para postularse, es otra limitante ya que ninguna institución pública tiene un presupuesto asignado para desarrollar proyectos de mejora. Sino que recortan presupuesto de sus áreas funcionales para poder invertir en una postulación y nadie quiere hacer esto. • ES Calidad nunca sistematizo la experiencia de como diseñaron el RMP, se necesitan referentes para ver los criterios que tomaron para definir esa guía del RMP, y así comprender mejor para aplicarla.
<p>Que iniciativas están haciendo para desarrollar proyectos de mejora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha diseñado un cuestionario para identificar los proyectos de mejora a nivel de gobierno también para darle seguimiento a los proyectos que ya están en marcha. Esto con el fin de tener una cantidad de proyectos potenciales a postular, cuando ya se tenga esta base de datos, se seleccionará cuales postularan al RMP de ES Calidad.
<p>Qué oportunidad de crecimiento le ve al RMP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando las instituciones quieren participar en uno de los galardones de ES Calidad, se inclinan por el premio salvadoreño a la calidad, pero cuando ven que la brecha de la empresa con respecto a lo que exige la guía es muy alta, deciden postular a un RMP, y es ahí donde las empresas empiezan a fomentar una cultura de calidad y por tanto el RMP puede captar un mayor mercado. • Tienen muy organizado el proceso del RMP.
<p>Quienes se interesan en los temas de calidad del MINED.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el MINED, cuando se tratan temas de calidad, lo hacen con la secretaria técnica de planificación del

	estado, tratando de cumplir los criterios que dicta la carta iberoamericana de la calidad.
--	--

<p>¿Está en constante comunicación con ES Calidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En lo que va del año no han tenido comunicación alguna con ES Calidad, no se interesan a que ellos generen proyectos de mejora, cuando envía la invitación a participar en el RMP, lo hacen vía correo al ministro de educación y si él les responde que por el momento no hay proyectos potenciales a postular hasta ahí llega la comunicación y no se vuelve a saber nada de ES Calidad.
<p>Que debilidades ve en otras instituciones de gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente en los ministerios siempre hay duplicidad de funciones, por no tener bien definidos los procedimientos o procesos. • No hay un área dedicada solo a generar proyectos de mejora. • Muchas veces los equipos de mejora ven la guía como algo muy extenso o que le falta comprensión. • Los equipos de mejora se excusan que no hay recursos para invertir en los proyectos. • Necesitan estrategias de implementación de la guía del RMP.

Entrevista al equipo de ES Calidad.


	<p>Universidad de El Salvador Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial Trabajo de Grado en ES Calidad</p>	<p>Cuestionario N° 1</p>
<p align="center">CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES EN EL RMP.</p>		
<p>Objetivo: Conocer cuáles son los niveles de participación de las organizaciones en el RMP.</p>		
<p>Entrevistadores: Grupo de Trabajo de Grado</p>		
<p>Personas Entrevistadas: Colaboradora Administrativa de ES Calidad</p>		

PREGUNTAS	Respuesta
Cuál es su mayor fortaleza	Alianzas estratégicas
Que debilidades cree que tiene el RMP	Recursos económicos
Cuáles son las oportunidades de crecimiento del RMP.	No tiene competencia El galardón que es entregado por gente del Gobierno.
Que amenazas le ve al RMP	La cultura de calidad que aún no está desarrollada en el País.

8.6 Anexo 6

8.6.1 Cuestionario para recopilación de información sobre los Procesos de ES Calidad.

Como parte de la recopilación de la información concerniente a procesos se hizo uso de la herramienta del cuestionario, dicho formato se presenta a continuación:

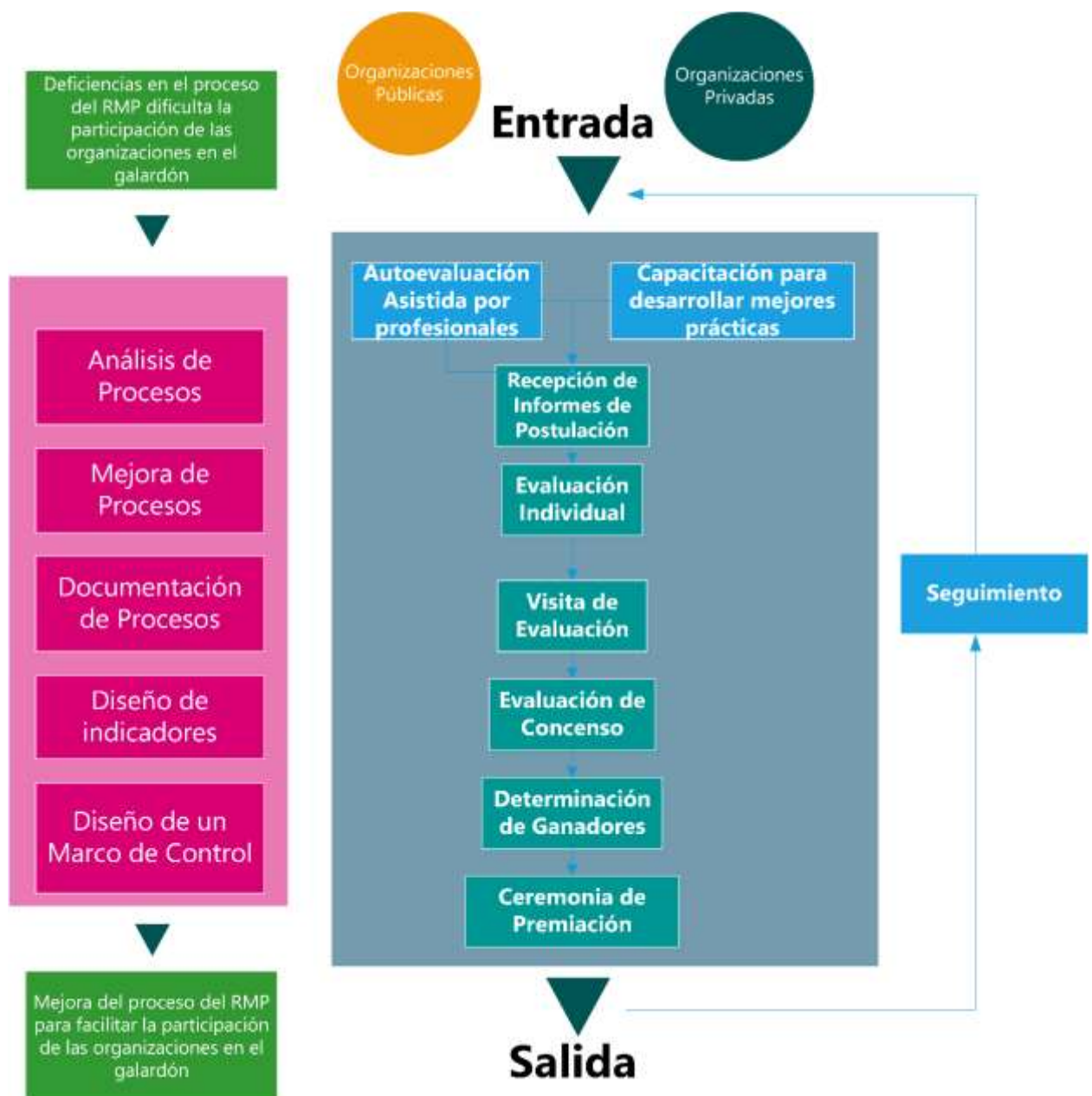
	<p>Universidad de El Salvador Facultad de Ingeniería y Arquitectura Escuela de Ingeniería Industrial Trabajo de Grado en ES Calidad</p>	<p>Cuestionario N°2</p>
CUESTIONARIO PARA RECOPIACION DE INFORMACION SOBRE PROCESOS DE ES CALIDAD		
<p>Objetivo: Investigar toda la información relacionada con los procesos y actividades de ES Calidad para lograr realizar la respectiva documentación formal de estos.</p>		
<p>Entrevistadores: Grupo de Trabajo de Grado</p>		
<p>Personas Entrevistadas: Colaborador Técnico de ES Calidad</p>		
<p>PREGUNTAS</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cuál es la razón de la Oficina? ¿Por qué fue creada? 2) ¿Cuentan con un plan estratégico completamente definido? ¿Cuál es el período de vigencia de ese plan? 3) ¿Cada miembro de la oficina es responsable de las actividades asignadas o las actividades son realizadas de forma conjunta? 4) ¿Están definidos los responsables para cada uno de los procesos? ¿Cómo es esa distribución? 5) ¿Cuenta con un mapa de procesos para la Oficina? 6) ¿Tienen definido o identificado los procesos estratégicos de la Oficina? ¿Han documentado los objetivos de esos procesos estratégicos de ES Calidad? 7) ¿Han identificado los procesos operativos y de apoyo para la oficina? 8) ¿Se han definido los elementos de entrada y los resultados a obtener en el proceso? <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son esos elementos de entrada? ¿Cuáles son los resultados que espera la oficina? 		

- 9) ¿Cuentan con procedimientos documentados?
- 10) Para el proceso de evaluación del RMP ¿Podrían brindar una descripción de las actividades a seguir para las fases del proceso de evaluación del RMP?
- 11) ¿Poseen todos los recursos necesarios para asegurar el desarrollo del Proceso de Premiación que administra la oficina? (¿Tienen presupuestos de operación definidos?)
- 12) ¿Se analiza y actualiza el proceso de evaluación del PSC y el RMP? ¿Cómo? Y ¿Cada cuánto tiempo?
- 13) Dentro de este proceso (Premiación) que administra la Oficina ¿Se tienen identificadas cuales son las actividades de valor que realizan?
 - ¿Cuáles son las Actividades Primarias?
 - ¿Cuáles son las Actividades de Apoyo?

8.7 Anexo 7

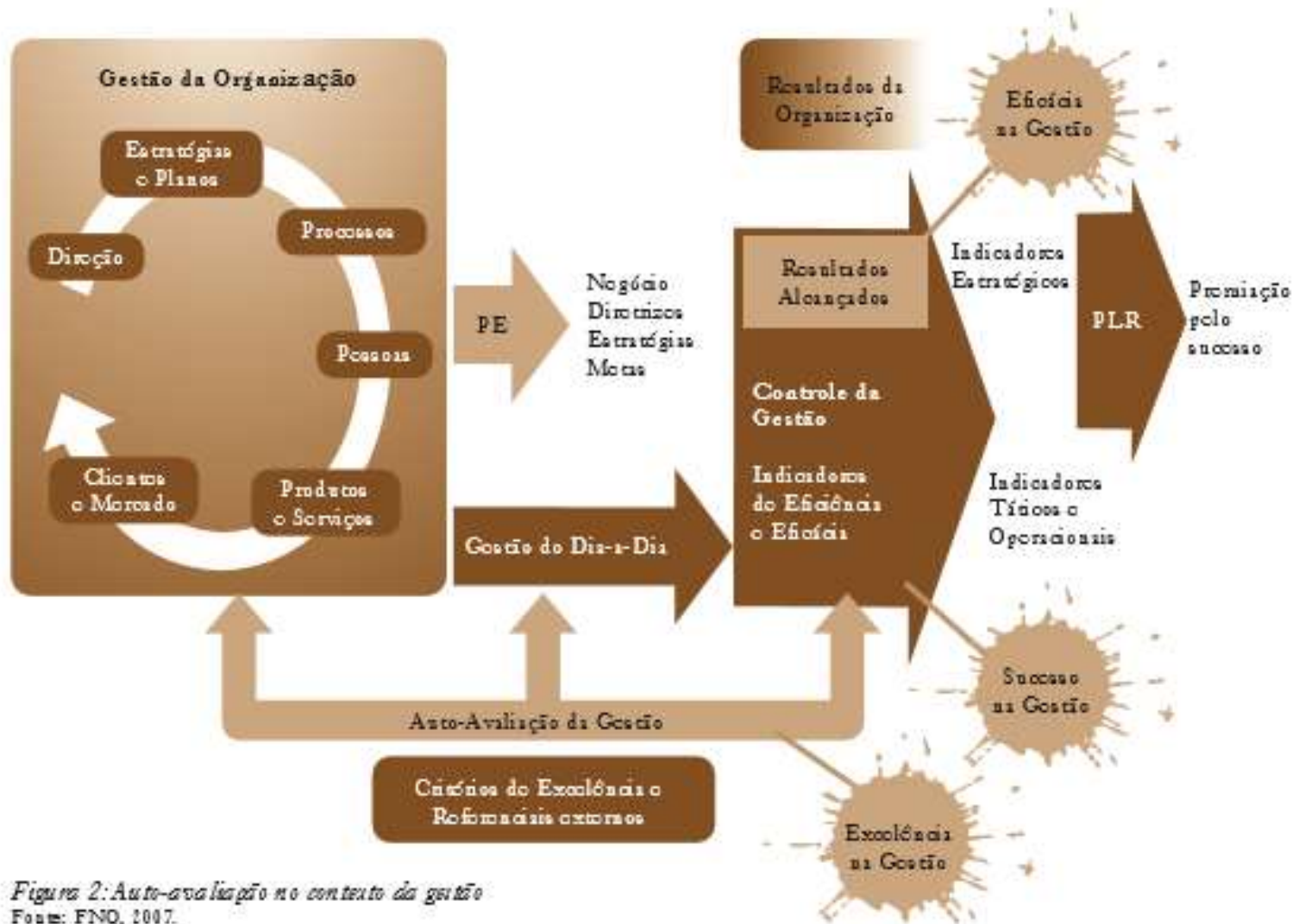
8.7.1 Especificación de la Solución

Conforme a la propuesta de solución planteada, se procede a especificarla en alcance, contenido y otros aspectos. El siguiente esquema ilustra conceptualización de la solución propuesta:



8.8 Anexo 8

8.8.1 Modelo para la Autorización de la FNQ



8.9 Anexo 9

8.9.1 Modelo de Autoevaluación adaptado



8.10 Anexo 10

8.10.1 Fotografías de reuniones con ES Calidad



8.10.1 Entrevistas de Campo en el MINED.

