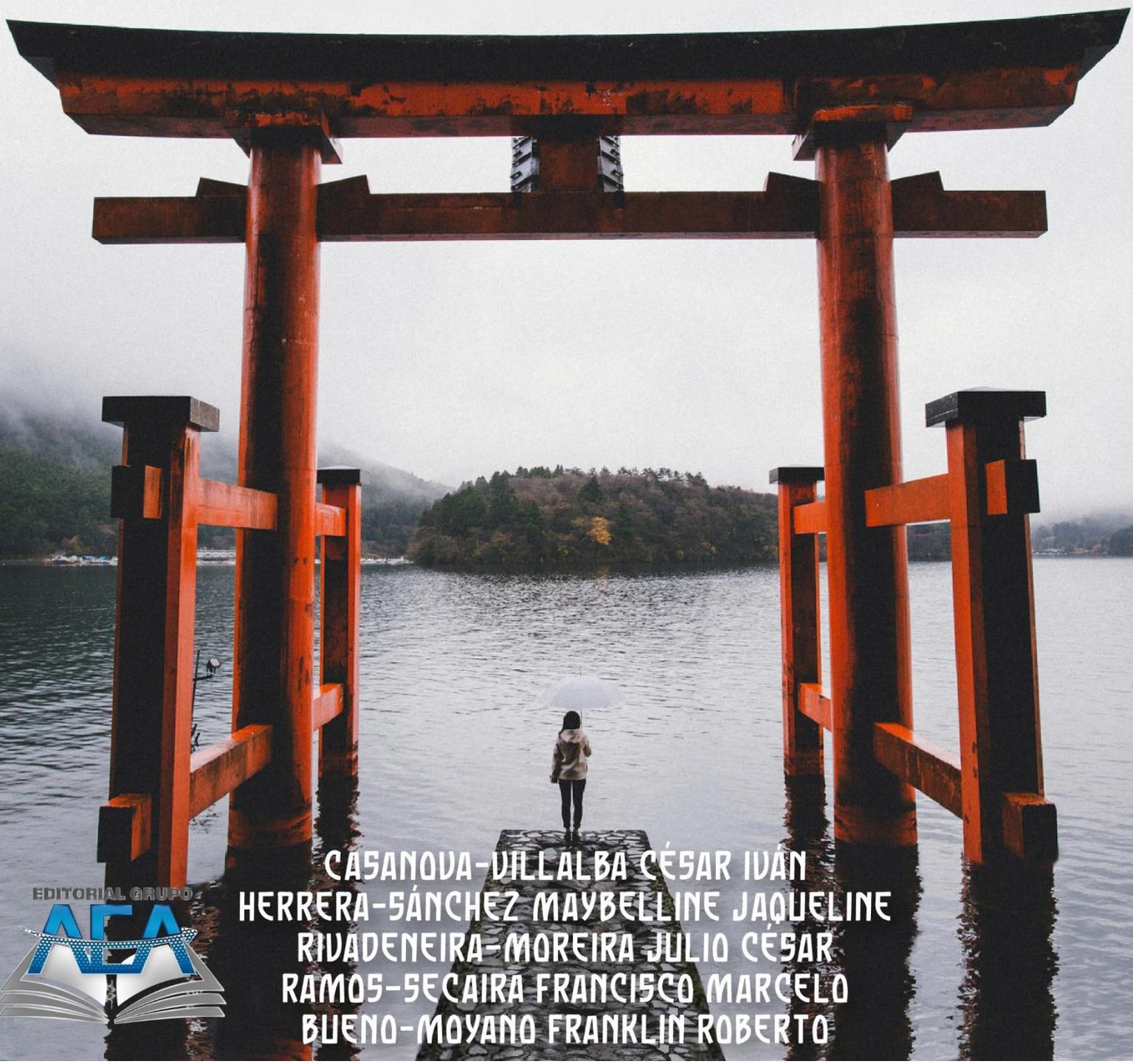


**MODELO**

# **MAIZEN**

**EN EL SECTOR PÚBLICO**



**CASANOVA-VILLALBA CÉSAR IVAN  
HERRERA-SÁNCHEZ MAYBELLINE JAQUELINE  
RIVADENEIRA-MOREIRA JULIO CÉSAR  
RAMOS-SECAIRA FRANCISCO MARCELO  
BUENO-MOYANO FRANKLIN ROBERTO**

EDITORIAL GRUPO





Modelo

# **KAIZEN**

En el Sector Público

**Autores:**

Casanova-Villalba César Iván

Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline

Rivadeneira-Moreira Julio César

Ramos-Secaira Francisco Marcelo

Bueno-Moyano Franklin Roberto



**Título del libro:**

Modelo Kaizen en el Sector Público

Primera Edición, 2022

ISBN: 978-9942-7014-1-1

© Abril, 2022

© Editorial Grupo AEA, Santo Domingo - Ecuador

© Casanova-Villalba César Iván

Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline

Rivadeneira-Moreira Julio César

Ramos-Secaira Francisco Marcelo

Bueno-Moyano Franklin Roberto

Editado y diseñado por Comité Editorial del Grupo AEA

Hecho e impreso en Santo Domingo - Ecuador

**Cita.**

Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Rivadeneira-Moreira, J. C., Ramos-Secaira, F. M., y Bueno-Morano F. R. (2022). Modelo Kaizen en el Sector Público. Editorial Grupo AEA.

**Cada uno de los textos de la Editorial Grupo AEA han sido sometido a un proceso de evaluación por pares doble ciego externos (double-blindpaperreview) con base en la normativa del editorial.**



## Grupo AEA

Grupo de Asesoría Empresarial y Académica

[www.grupo-aea.com](http://www.grupo-aea.com)

[www.editorialgrupo-aea.com](http://www.editorialgrupo-aea.com)



Grupo de Asesoría Empresarial & Académica

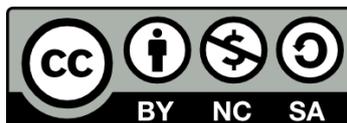


[Grupoaea.ecuador](https://www.instagram.com/grupoaea.ecuador)



Editorial Grupo AEA

**El contenido, fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Editorial Grupo AEA.**



Este documento se publica bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

El “copyright” y todos los derechos de propiedad intelectual y/o industrial sobre el contenido de esta edición son propiedad de la Editorial Grupo AEA y sus Autores. Se prohíbe rigurosamente, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total y/o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma de ninguna forma o por cualquier medio, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright, salvo cuando se realice confines académicos o científicos y estrictamente no comerciales y gratuitos, debiendo citar en todo caso a la editorial.

## Casanova-Villalba César Iván

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

✉ Correo: cesar.casanova.villalba@utelvt.edu.ec

🆔 Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6486-1334>



Master en Administración de Empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad (PUCE). Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA (UTE). Diplomado Internacional de NIIF - IFRS (Universidad Metropolitana y la UNACCE). Especialización en Finanzas Corporativas (UNAM). Investigador Acreditado y Categorizado por SENESCYT. Certificación por competencias Formación de formadores y Metodología ABP. La carrera profesional inicia en el área contable (2008-2009), Estadístico del MSP (2012-2013), en el área financiera de la ANT (2014-2017), en el área administrativa en la CNEL EP (2017-2018), Administrador Ferretería J&J (2019), Supervisión y Control en el INEC (2019). Experiencia profesional de docencia superior, en el Instituto Técnico Superior Shalom (2015-2017), Instituto Superior Tecnológico los Andes (2018-actualidad), en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica Luís Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de Los Tsáchilas (2020- actualidad).



## Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

✉ Correo: maybelline.herrera.sanchez@utelvt.edu.ec

🆔 Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6840-3891>

Master en Administración de Empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad (PUCE). Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA (UTE). Diplomado Internacional de NIIF - IFRS (Universidad Metropolitana y la UNACCE). Especialización en Finanzas Corporativas (UNAM). Investigador Acreditado y Categorizado por SENESCYT. Certificación por competencias Formación de formadores y Metodología ABP. La carrera profesional inicia en el área administrativa de la ANT de Santo Domingo (2012-2014), en presupuesto y planificación del Seguro Campesino del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS (2015-2017), en el área contable del GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas (2017-2019), Coordinadora Administrativa Financiera del Consejo Cantonal para la Protección de Derechos (2019). Experiencia profesional de docencia superior, en el Instituto Técnico Superior Shalom (2015-2017), Instituto Superior Tecnológico los Andes (2018-actualidad), en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica Luís Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de Los Tsáchilas (2020- actualidad).

## Rivadeneira – Moreira Julio César

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

✉ Correo: julio.rivadeneira.moreira@utelvt.edu.ec

🆔 Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4889-4392>

Máster en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica (UNIANDES). Especialista en Gerencia de Proyectos (UNIANDES). Diploma Superior en Gerencia Estratégica (UNIANDES). Ingeniero Civil (ESPE). Certificación por competencias Formación de formadores y Metodología ABP. La carrera profesional inicia en el área de la construcción (2006-2009), Jefe de Fiscalización (2010 - 2011), Director de Obras Públicas (2012-2014), Superintendente de Proyectos (2014-2015), Subdirector de Mantenimiento Vial (2016-2019), Gerente Canchas Sintéticas Maracaná-Morumbí-Megared (2014-Actualidad), Gerente Planta Envasadora Agua Purificada Jotita (2020-Actualidad). Experiencia profesional de docencia superior en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de Los Tsáchilas (2020- actualidad).



## Ramos – Secaira Francisco Marcelo

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

✉ Correo: fmramoss@pucesd.edu.ec

🆔 Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1193-7010>

Master en Sistemas de Información Gerencial (UTEG). Ingeniero en Sistemas Mercantiles (UNIANDES). Auditor Informático ISO 27001 (IRCA). Perito Informático Acreditado por el Consejo de la Judicatura. Técnico informático en Construcciones Eléctricas y Montajes Petroleros, CEMPET C.A (2012-2013).

Jefe de desarrollo de software en Lit Sistemas (2012-2014). Docente de programación en el Instituto Tecnológico Superior Los Andes (2016-2017). Coordinador Provincial de la Agencia Nacional de Tránsito dentro del SIS ECU911 SDT (2014-2019). Docente de la Pontificia Universidad Católica (2021-actualidad). Gerente General de la Compañía de Innovación Tecnológica IDRIX S.A (2018-Actualidad)

## Bueno-Moyano Franklin Roberto

Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas

✉ Correo: franklin.bueno.moyano@utelvt.edu.ec

🆔 Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6125-8801>

Magister en informática empresarial, Ingeniero en sistemas empresariales, Tecnólogo en computación e informática, y Técnico ejecutivo analista de sistemas (Universidad Regional Autónoma De Los Andes). La carrera profesional inicia en el área de la docencia técnica en electrónica en el colegio Alessandro Volta (2005-2009), jefe de sistemas informáticos en la empresa P.CH.G. (2011-2013), Docente universitario en UNIANDES (2013-2017), Desarrollador de sistemas informáticos en la Prefectura de Santo Domingo (2014-2018), MIES Santo Domingo (2018-2019), Docente Universitario en Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de Los Tsáchilas (2020- actualidad)

## Índice

Índice.....	vi
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Prologo.....	x
Resumen .....	xii
Marco Teórico – Metodología “Kaizen” y Gestión de la Calidad .....	1
1.1. Sistema gestión de la calidad.....	1
1.2. Gestión por procesos .....	2
1.2.1. Sistema de control de la gestión por procesos .....	4
1.2.2. Inventario de procesos .....	5
1.2.3. Caracterización de procesos.....	6
1.2.4. Modelamiento y documentación de los procesos .....	6
1.3. Mejora continua - “Kaizen”.....	8
1.4. La calidad en el servicio.....	10
1.5. Herramientas de la calidad.....	11
1.5.1. Diagramas causa y efecto .....	11
1.5.2. Diagrama de Pareto.....	13
1.5.3. Mudras.....	15
1.5.3.1. Muda de defectos .....	17
1.5.3.2. Muda de movimiento .....	18
1.5.3.3. Muda de procesamiento .....	18
1.5.3.4. Muda de tiempo y de espera.....	19
1.5.3.5. Muda de transporte.....	20
1.5.3.6. Muda de sobreproducción.....	20
1.5.3.7. Muda de inventarios .....	21

1.5.3.8.	Muda del talento no utilizado.....	22
1.5.4.	Análisis de las mudas dentro de las instituciones públicas.....	22
1.5.4.1.	Muda en el sector de servicios .....	22
1.5.4.2.	Mudas en las organizaciones del sector público .....	23
1.5.5.	5´ s.....	24
1.5.5.1.	“Seiri” – solo lo necesario .....	26
1.5.5.2.	“Seiton” - ordenar.....	27
1.5.5.3.	“Seiso” -limpiar.....	28
1.5.5.4.	“Seiketsu”- seguridad .....	29
1.5.5.5.	“Shitsuke” - disciplina.....	30
1.6.	Calidad total.....	30
1.7.	Costo de no conformes.....	32
1.8.	Indicadores .....	35
1.9.	Ciclo Deming.....	37
	Base legal en Ecuador para mejorar la calidad en las Instituciones Públicas .....	43
2.1.	Antecedentes .....	43
2.2.	Normativa legal en Ecuador .....	44
2.2.1.	Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos .....	46
2.2.2.	Reglamento General a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos.....	49
2.2.3.	Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021.....	50
2.2.4.	Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	51
2.2.5.	Norma Técnica de los Mecanismos de Calificación del Servicio .....	53
2.3.	Gobierno por Resultados (GPR) .....	57
2.3.1.	Antecedentes.....	57
2.3.2.	Marco legal.....	58

Estructuración del modelo de mejora para la eficiencia en las instituciones públicas .....	65
3.1. Análisis situacional .....	65
3.1.1. Factores críticos .....	67
3.1.2. Metodología de calidad en el sector público .....	68
3.1.3. Costos de no conformes .....	69
3.2. Estructura de modelo “Kaizen” para la eficiencia en las instituciones públicas. ....	71
3.2.1. Análisis de las 5’s en el sector público.....	73
3.2.2. Requerimientos (Entradas) .....	76
3.2.3. PHVA .....	76
3.2.4. Metodología 5’s .....	79
3.2.5. Objetivos - Estrategias e indicadores .....	80
3.2.6. Satisfacción al cliente (Salidas) .....	81
Referencias .....	85

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Indicadores.....	36
<b>Tabla 2:</b> Resumen base legal de la calidad en el sector publico.....	45
<b>Tabla 3:</b> Análisis PEST.....	67
<b>Tabla 4:</b> Análisis de las 5’s en el Sector Público.....	73
<b>Tabla 5:</b> Actividades de la planificación según el modelo de mejora.....	77

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Kaizen .....	9
<b>Figura 2:</b> Diagrama de espina de pescado .....	13
<b>Figura 3:</b> Diagrama de Pareto .....	14
<b>Figura 4:</b> Pasos del Gemba Walk .....	16
<b>Figura 5:</b> Mudas .....	17
<b>Figura 6:</b> 5 's .....	25
<b>Figura 7:</b> Ciclo Deming.....	38
<b>Figura 8:</b> Percepción de la calidad de los servicios públicos en general .....	66
<b>Figura 9:</b> Modelo “Kaizen” para la eficiencia del Sector Público .....	72

## Prologo

El “Kaizen” es una herramienta, utilizada originalmente por Toyota, para fomentar la mejora continua en su sistema de producción. En la actualidad es utilizada en todo el mundo por diversas organizaciones que la han adaptado a sus necesidades y costumbres. Un enfoque en el sector público puede considerarse novedoso e innovador, más aún cuando se definen metodologías y lineamientos que contribuyen al mejoramiento de este tipo de organizaciones como en el caso de este libro.

El título de la obra “Modelo Kaizen en instituciones públicas”, es altamente sugestivo. Después de su lectura, se evidencia que la conjunción de los saberes a los que los autores dedican en sus labores de investigación y docencia ha sido clave para producir un libro que es útil para quienes están interesados en la gestión pública, así como la gestión de la calidad y la productividad.

Los autores materializan en esta obra su amplia experiencia en distintas instituciones públicas en las que pudieron identificar problemas de eficiencia que incidían en la productividad, así como en la calidad de la

atención y los servicios a los ciudadanos, razón de ser de este tipo de organizaciones.

El aspecto más interesante de la obra y que, en cierto modo, constituye su novedad, es el enfoque que los autores ponen en la metodología y la praxis del Kaizen que se evidencia con una propuesta de modelo de mejora que puede adaptarse a las organizaciones del sector público, sea cual fuera su ámbito de acción. El lector hallará en esta obra, muchas cosas que le servirá para actuar de manera eficiente en el campo de la administración de las organizaciones.

## Resumen

Las instituciones del sector público deben acogerse a las necesidades emanadas por sus usuarios, por esto son controladas por diferentes entidades gubernamentales y cumplen diferentes normativas legales. Bajo este enfoque surgen diferentes metodologías para la eficiencia y eficacia, el libro responde a un modelo “Kaizen” pero bajo la metodología gubernamental de Gobierno por Resultados.

El modelo presentado utiliza herramientas de calidad como identificación de las mudas que corresponden a los desperdicios, aplicación de las 5s que es una metodología aplicada a la limpieza, orden, planificación, seguridad y autodisciplina, estas dos herramientas bajo un esquema PHVA que no es más que el proceso de planificar, hacer, verificar y actuar. Para poder aplicar este modelo se debe obtener datos de los procesos y actividades, con lo cual se tiene un antecedente y poder medir el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El objetivo principal del texto es presentar un modelo de calidad para el mejoramiento de la eficiencia de las instituciones públicas del Ecuador,

modelo que considera las adversidades por las que atraviesan dichas instituciones y que no pueden incurrir en grandes inversiones.

Como resultados de aplicación del modelo será la mejora continua que impulse a mejorar la imagen institucional, pero sin incurrir en inversiones demasiado elevadas que afecten a los presupuestos deducidos con los que cuentan las entidades del sector público, se focalizaran el modelo en instrumentos de calidad de costo cero como las 5s, identificación y eliminación de mudas, capacitación y control de producción ya sea de productos y servicios que entregue la entidad.

Las entidades del sector público siempre han sido vistas de manera inferior esto en base a diferentes escenarios, pero siempre catalogado como ineficiente, mediante el modelo presentado, lo que se busca se cambie ese paradigma y que la mejora no conlleve gastos que estén fuera de los presupuestos preestablecidos.

改

# CAPÍTULO I

善

## METODOLOGÍA "KAIZEN" Y GESTIÓN DE LA CALIDAD





# Marco Teórico – Metodología “Kaizen” y Gestión de la Calidad

## 1.1. Sistema gestión de la calidad

La International Organization for Standardization (ISO) (2015) establece que el sistema de gestión de la calidad es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos, pero hay que tener en cuenta que el sistema no es solamente eso, ya que es mucho más complejo, según Camisón, Cruz, & Gonzáles (2006) se olvida que la gestión de la calidad es un concepto complejo y abstracto, un constructo inobservable, en absoluto fácil de conceptualizar y medir mediante otras variables directamente observables, aunque sólo sea a través de percepciones.

Se conceptualiza al sistema de gestión de la calidad como un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad (Camisón, Cruz, & González, 2006), para lo cual se considerará como técnicas a las tareas rutinarias y cotidianas que llevan a cumplir las

prácticas o el conjunto de actividades para la acción organizativa por una mejora de la calidad.

Debido al tipo de actividades de las instituciones públicas, el sistema de gestión de la calidad debe ir enfocado al servicio, producto o derecho que se brinda, en base a esto se tiene que: la calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido (Camisón, Cruz, & González, 2006), o en términos de la ISO, percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (ISO 9000:2015, 2015). Para el sector público la percepción va atada a la imagen institucional que tiene la ciudadanía frente a las acciones que recibe de la entidad.

## **1.2. Gestión por procesos**

Para hablar de un sistema se tiene que conocer los procesos que lo conforman y gestionan, para lo cual, se define un proceso como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente (Camisón, Cruz, & González, 2006), Camisón, Cruz, & González (2006) también complementan el concepto de proceso como la transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que

se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general resultados.

Según la ISO en sus fundamentos y vocablos establece que la organización tiene procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse. Estos procesos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros no. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas. (ISO 9000:2015, 2015).

Para continuar con la gestión por procesos es necesario considerar las diferentes definiciones generalmente aceptadas, la norma ISO 9000 (2015) define gestión como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Según Pérez (1996), gestionar es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución), la gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y

no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo.

### **1.2.1. Sistema de control de la gestión por procesos**

La institución pública al aplicar la gestión por procesos busca mejorar la satisfacción del usuario y de acuerdo con Camisón, Cruz, & González (2006) la gestión por procesos supone desarrollar un sistema de control que permita medir y evaluar las salidas de los procesos y el funcionamiento de éstos, además de permitir medir la satisfacción del cliente, bien sea interno o externo. Con ello, el sistema de control puede determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades y generando el contexto adecuado para planificar y emprender acciones de mejora.

En las instituciones públicas se evalúa la gestión por procesos mediante la herramienta desarrollada para todas las instituciones públicas denominada GPR (Gestión por Resultados), que cada mes establece metas y se informa sobre su cumplimiento.

### 1.2.2. Inventario de procesos

El inventario de procesos permite realizar con la fiabilidad suficiente la identificación de costos y la identificación de indicadores clave, de manera que les diga los procesos que se hacen en la empresa y en qué departamentos se hacen. Esto permitirá identificar las interrelaciones entre los procesos que configuran las cadenas de valor del negocio.

Para identificar la cadena de valor de los procesos de negocio, en el inventario realizado, se relacionan las actividades con los procesos según:

- AR (algo relacionado)
- R (relacionado)
- MR (muy relacionado)

Los procesos marcados como muy relacionado tienen impacto directo en el resultado del proceso, son costes directos del proceso y pueden constituir cuellos de botella. Los procesos relacionados deben cumplir los requisitos especificados o las condiciones que afectan al proceso del negocio, su incumplimiento podría impactar negativamente en el resultado del proceso. La falta de realización adecuada de los procesos algo relacionados, podrían condicionar los resultados del proceso. Tanto

las actividades relacionadas como las algo relacionados pueden ser costos indirectos del proceso (producto final o servicio). (Segura, 2005, pág. 90).

### **1.2.3. Caracterización de procesos**

La caracterización de procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quiénes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?, los procesos deben documentarse en función de la naturaleza de sus actividades, los requisitos del cliente/usuario y de los requisitos legales o reglamentarios que apliquen (Segura, 2005, pág. 88).

### **1.2.4. Modelamiento y documentación de los procesos**

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

El modelado de procesos va relacionado a la planificación del modelo de negocio. Los sistemas de producción, actividades de procesos y el posicionamiento en la cadena de valor, son algunos de los sub-factores de los procesos (Sommerville, 2005, pág. 614).

Un modelo de procesos es una expresión abstracta de los procesos principales de una organización. El modelo de procesos solamente muestra los procesos principales o macro procesos que a su vez pueden contener otros procesos. Existen varios tipos de diagramas de procesos, uno de ellos es el llamado modelo de procesos que usualmente se corresponde fácilmente con modelos de negocio.

El segundo tipo de modelo de procesos es aquel que muestra las relaciones que se establecen entre los procesos, dentro de una organización y define los servicios que un proceso entrega a otro para obtener un bien, un servicio o información, este diagrama es útil para identificar que niveles de servicio debe dar cada área a la organización.

En tercer lugar, están los modelos o mapas de procesos de tercer nivel que muestran las secuencias lógicas de actividades que se llevan a cabo entre

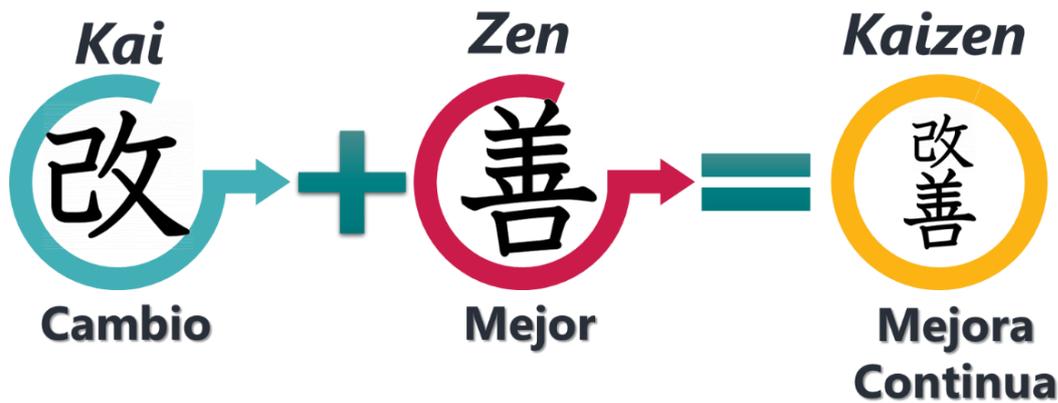
una o varias áreas de la organización para la entrega de un bien o un servicio, estas secuencias enlazan normatividad, recursos e información. Estos procesos o diagramas de procesos de tercer nivel pueden documentarse y constituir la base para los manuales de organización de algunas empresas que han decidido mejorarse y cambiar de administraciones funcionales hacia una administración basada en procesos. Los procesos de tercer nivel tienen un solo responsable, por lo general estos procesos comienzan por una solicitud y terminan con la entrega de un bien o un servicio.

### **1.3. Mejora continua - “Kaizen”.**

Toda empresa sea pequeña, mediana o grande tratan y deben aplicar la mejora continua que la ISO la define como la actividad recurrente para mejorar el desempeño (ISO 9000:2015, 2015), o visto desde el punto de vista de Imai (1991) es un proceso de mejora incremental, continuo, sistemático y ordenado.

**Figura 1**

*Kaizen*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012)

El objetivo del Estado es ofrecer buen servicio a la ciudadanía y mejorar continuamente con el menor costo posible, satisfaciendo la expectativa de los usuarios. El objetivo final del cero defectos se persigue mediante la mejora continua o filosofía “Kaizen” (Imai M. , 1986), esta ideología la transmiten todas las entidades del sector público anunciando que prestan servicios de calidad que satisfacen la demanda ciudadana, adicionalmente, tienen como objetivo garantizar la satisfacción de sus usuarios.

La metodología “Kaizen” se puede practicar no solamente en el ámbito del trabajo si no en la vida diaria, en lo personal y profesional, según

Becerra (2013), “Kaizen” significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo. Significa que involucra a todos por igual. La teoría del “Kaizen” aplicada a la institución pública buscará en primera instancia estandarizar y unificar los procesos, segundo atacar las no conformidades que ocasionen cuellos de botella, pasando a una mejora mediante la propuesta de un sistema integral, lo que dará como resultado mayor satisfacción del usuario disminuyendo los tiempos de atención ganando así una imagen institucional referente de excelencia.

#### **1.4. La calidad en el servicio**

Es necesario indicar que en el servicio la calidad esta netamente percibida por el cliente, puesto que no tiene un producto físico o palpable para catalogar la calidad, según Camisón, Cruz, & González (2006) la calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo, que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada), con este concepto se explica la dificultad para definir y calificar la calidad del servicio dentro de la institución.

Según (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991) se puede identificar cinco deficiencias dentro de la calidad del servicio: discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio; esta deficiencia es generada por las siguientes causas falta de sentido de trabajo en equipo, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, falta de control percibido, sistemas de supervisión y mando inadecuados, existencia de conflictos funcionales y ambigüedad de las funciones.

## **1.5. Herramientas de la calidad**

### **1.5.1. Diagramas causa y efecto**

El diagrama de espina de pescado se utiliza para recoger de manera gráfica todas las posibles causas de un problema o identificar los aspectos necesarios para alcanzar un determinado objetivo (efecto). También se denomina diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Esta herramienta será utilizada para detectar las principales causas de las no conformidades que se detecten en el proceso de licencias, permitirá conocer y afrontar las causas de los defectos, anomalías o reclamaciones; reducir costes; obtener mejoras en los procesos; mejorar la calidad de los

productos, servicios e instalaciones y establecer procedimientos normalizados, tanto operativos como de control. (Galgano, 1995).

Pese a ser sencilla la aplicación tiene grandes ventajas al momento de su aplicación y los resultados a obtener, tal como indica Llorens y Fuentes (2001), las ventajas son las siguientes:

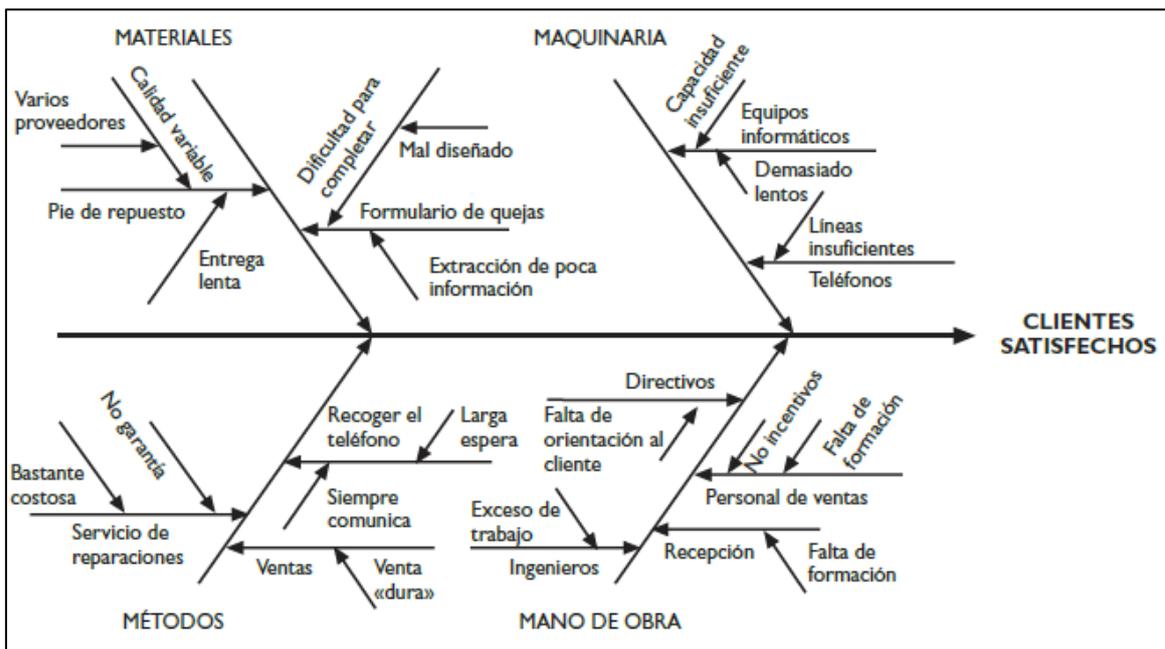
- Proporcionar una metodología racional para la resolución de problemas.
- Permitir sistematizar las posibles causas de un problema.
- Favorecer el trabajo en equipo permitiendo que los trabajadores planteen de forma creativa sus opiniones y que la comunicación sea clara y eficaz.

El propósito del diagrama de espina es recoger de manera gráfica todas las posibles causas de un problema o identificar los aspectos necesarios para alcanzar un determinado objetivo (efecto). También se lo denomina diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa. El diagrama en base a las 4 “M” recomendadas por Ishikawa, clasifica las causas en mano de obra, maquinaria, materiales y métodos (Camisón, Cruz, & González, 2006), lo que da a interpretar que son en estas cuatro ramas donde se debe poner los esfuerzos para reducir las inconformidades o problemas de la entidad.

Lo detallado anteriormente se evidencia de forma gráfica en la Figura 2 diagrama de espina de pescado.

**Figura 2:**

*Diagrama de espina de pescado*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Camisión, Cruz, & González, 2006)

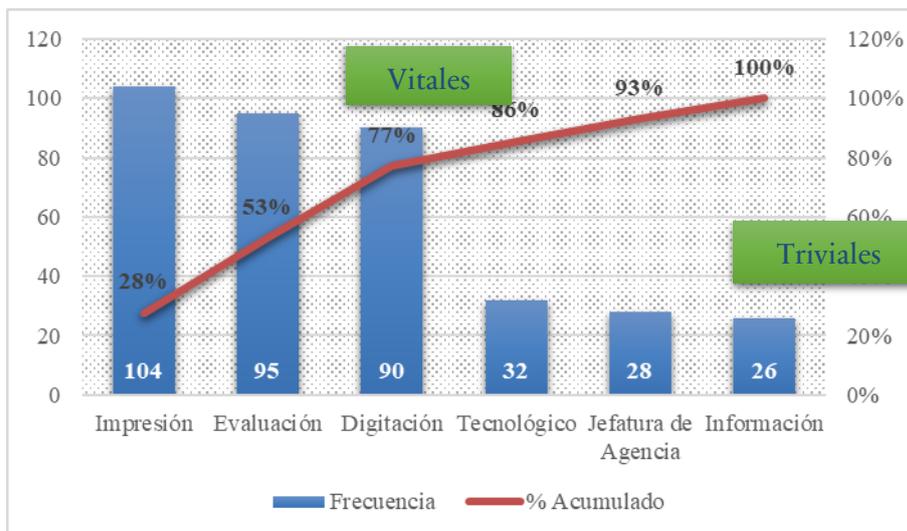
### 1.5.2. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta de representación gráfica que identifica los problemas más importantes, en función de su frecuencia de ocurrencia o coste (dinero, tiempo), y permite establecer las prioridades de intervención. En definitiva, es un tipo de distribución de frecuencias

que se basa en el principio de Pareto, a menudo denominado regla 80/20, el cual indica que el 80% de los problemas son originados por un 20% de las causas. Este principio ayuda a separar los errores críticos, que normalmente suelen ser pocos, de los muchos no críticos o triviales (Camisión, Cruz, & González, 2006), en la figura 4 se puede evidenciar el diagrama de manera gráfica.

**Figura 3:**

*Diagrama de Pareto*



**Fuente:** Casanova (2018)

Con las causas identificadas mediante el método anterior se pasará a realizar una encuesta y recolección de datos estadísticos para identificar la incidencia y poder representar gráficamente con el diagrama de Pareto

que sirve para observar la posible existencia de diferencias significativas entre los propios grupos. Si se observa diferencias significativas, la estratificación habrá sido útil. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

### **1.5.3. Mudas**

Masaaki Imai adopta el concepto de Taiichi Ohno, indicando que cualquier actividad que no agregue valor se clasifica como muda en Japón. Ohno fue la primera persona en reconocer la enorme cantidad de muda que existía en la “Gemba”, la palabra “Gemba” es un término japonés que significa “lugar de trabajo, el lugar real donde ocurren las cosas”, y cuando decimos que vamos al Gemba (Gemba Walk) indicamos la acción de ir a observar el proceso, entender la manera como se está desarrollando el trabajo, hacer preguntas y aprender para mejorar de forma continua los procesos. En la figura 4 se puede observar el proceso “Gemba”.

Se debe identificar donde existen desperdicios, cuellos de botella, sobre producción, entre otros, para esto se necesita conocer las Mudas, que significa desperdicio y todo aquello que consume recursos y no aporta valor para el cliente y los procesos. Toda actividad que se considere inútil o innecesaria. Muda es incluso no aprovechar todo el talento y el

potencial de las personas que colaboran en la organización (Ahuja Sánchez, 2016).

**Figura 4:**

*Pasos del Gemba Walk*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Taiichi Ohno

La palabra japonesa muda significa “desperdicio”, pero la palabra tiene una connotación mucho más profunda. El trabajo es una serie de procesos o pasos que comienzan con diversos insumos y materias primas y terminan en un producto o servicio final. En cada proceso, se agrega valor al producto (o, en el sector de servicios, al documento u otra información) y luego el producto (o servicio) se envían al siguiente proceso. Los recursos en cada proceso, personas y máquinas, agregan valor o no

agregan valor. Muda se refiere a cualquier actividad que no agrega valor (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 102). Según Masaaki Imai, existen varios tipos de mudas, pero para la presente investigación se analizarán las siguientes, según las definiciones tomadas de varios autores y enfoques, se presentan en la figura 5:

**Figura 5:**

*Mudas*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Masaaki Imai

### 1.5.3.1. Muda de defectos

Muda de papeleo excesivo podría eliminarse reduciendo la burocracia, agilizando las operaciones, eliminando procesos innecesarios y

acelerando el proceso de toma de decisiones. El problema de los cambios de diseño excesivos da como resultado una muda de reproceso. Si los diseñadores hicieron su trabajo correctamente la primera vez, si tuvieran una mejor comprensión de los requisitos de los clientes y proveedores, así como del requisito de su propia “Gemba”, podrían eliminar la muda de los cambios de diseño (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 105).

### **1.5.3.2. Muda de movimiento**

Cualquier movimiento del cuerpo de una persona que no esté directamente relacionado con la adición de valor es improductivo. Cuando una persona está caminando, por ejemplo, él o ella no agrega ningún valor. En particular, cualquier acción que requiera un gran esfuerzo físico por parte de un operador, como levantar o llevar un objeto pesado, debe evitarse no solo porque es difícil sino también porque representa muda (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 106).

### **1.5.3.3. Muda de procesamiento**

Un acercamiento indebidamente largo o un desbordamiento para el procesamiento de la máquina, el golpe improductivo de la prensa y el desbarbado son todos ejemplos de muda de procesamiento que pueden evitarse. En cada paso en el que se trabaja en una pieza de trabajo o en

una pieza de información, el valor se agrega y se envía al siguiente proceso. La eliminación de muda en el procesamiento con frecuencia se puede lograr con una técnica de sentido común y bajo costo. El desperdicio en el procesamiento también resulta, en muchos casos, de involucrarse en el trabajo de procesamiento en un grado mucho más fino de lo necesario, que es otro ejemplo de muda de procesamiento (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 106).

#### **1.5.3.4. Muda de tiempo y de espera.**

Otro tipo de muda observado a diario es la pérdida de tiempo, aunque no se incluyó en las siete categorías de muda de Ohno. El mal uso del tiempo resulta en estancamiento. Los materiales, productos, información y documentos se sientan en un solo lugar sin agregar valor. En el piso de producción, la muda temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, sucede cuando un documento o pieza de información se encuentra en un escritorio o dentro de una computadora esperando una decisión o firma. Dondequiera que haya estancamiento, existe muda (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 110).

Ocurre cuando las manos del operador están inactivas; cuando el trabajo de un se pone en espera debido a desequilibrios de línea, falta de piezas o

tiempo de inactividad de la máquina; o cuando el operador simplemente está monitoreando una máquina cuando la máquina realiza un trabajo de valor agregado. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 107)

#### **1.5.3.5. Muda de transporte**

El transporte es una parte esencial de las operaciones, pero el traslado de materiales o productos no agrega ningún valor. Peor aún, el daño a menudo se produce durante el transporte. Dos procesos separados requieren transporte. Para eliminar la muda en esta área, la llamada isla aislada (cualquier proceso que esté físicamente distante de la línea principal) debe incorporarse a la línea, si es posible (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 107).

#### **1.5.3.6. Muda de sobreproducción**

Hace referencia a la producción no ajustada a la demanda, incluida la fabricación de artículos que no interesen a los consumidores. Producir más de lo inmediatamente necesario es una práctica bastante habitual almacenando el exceso en stock en espera de que sea demandado. A veces se hace pensando que es más económico producir grandes bloques y con la mentalidad del ‘por si acaso’ detrás de la mayoría del conjunto de los despilfarros. Sin embargo, según Ohno, se trata de una mala práctica

puesto que se destinan recursos y personal de manera innecesaria y que podrían haberse dedicado a tareas más urgentes. La forma de combatirlo sería reducir los tiempos de preparación, sincronizando cantidades y tiempos entre procesos, haciendo sólo lo necesario.

### **1.5.3.7. Muda de inventarios**

Los inventarios son de gran importancia, se podría mencionar que son medulares dentro de cualquier tipo de empresa, pero para el análisis dentro de las mudas se toman en consideración varios escenarios, como son la obsolescencia, caducidad, falta de stock o exceso. Unidades obsoletas, material que no llega a utilizarse o maquinaria cuyo buen funcionamiento se comprueba fuera del plazo de devolución, son algunas de las consecuencias que conlleva la acumulación innecesaria de piezas o materia prima que se van sumando al inventario de manera aleatoria. Un inventario que sobrepasa lo necesario para cubrir las necesidades de la compañía o del cliente tiene un impacto negativo en la economía de la empresa además de ocupar un espacio valioso. La solución sería una óptima gestión del stock.

### **1.5.3.8. Muda del talento no utilizado**

Se refiere a aprovechar las fortalezas de cada empleado a beneficio de la empresa invitándoles a hacer uso de su creatividad e inteligencia. Algo que parece tan obvio, no ha sido la práctica habitual hasta hace poco, dada la estructuración vertical de las organizaciones. Como causas del desaprovechamiento puede citarse una política de empresa anticuada, no querer reconocer ese talento para no aumentar la retribución, o escasa cultura innovadora en la corporación.

## **1.5.4. Análisis de las mudas dentro de las instituciones públicas**

### **1.5.4.1. Muda en el sector de servicios**

Las ideas “Kaizen” para ahorrar gran parte del tiempo perdido en el trabajo de oficina son simples. "Las reuniones podrían ser más eficientes si realiza reuniones permanentes en lugar de sesiones", según Sebastián Reimer, consultor principal del “Kaizen Institute”. “Es típico ver a los equipos ahorrar casi el 50 por ciento de su tiempo en las reuniones. Simplemente calcule esto por semana y por año”. Esta muda es mucho más frecuente en los sectores de servicios. Al eliminar los cuellos de botella del tiempo que no agregan valor antes mencionado, el sector de servicios debería ser capaz de lograr aumentos sustanciales en la eficiencia y la satisfacción del cliente (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 110).

Esta muda es mucho más frecuente en los sectores de servicios. Al eliminar los cuellos de botella del tiempo que no agregan valor, el sector de servicios debería ser capaz de lograr aumentos sustanciales en la eficiencia y la satisfacción del cliente. Como no cuesta nada, la eliminación de muda es una de las formas más fáciles para que una empresa mejore sus operaciones. Todo lo que tenemos que hacer es ir al “Gemba”, observar lo que está pasando, reconocer muda y tomar medidas para eliminarlo. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012)

#### **1.5.4.2. Mudanzas en las organizaciones del sector público**

El modelo 4P para las reformas del sector público. El elemento de "Participación de las personas" implica sensibilizar a la alta dirección y capacitar a los empleados para que se conviertan en campeones “Kaizen” en cuatro divisiones, que incluyen administración y recursos humanos, finanzas, servicios de conferencias y el centro médico (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 113).

El segundo elemento, "Mejora física del lugar de trabajo", utiliza métodos como 5's y gestión visual para transformar el lugar de trabajo mediante la exposición y eliminación de muda. Uno de los principales objetivos de esos proyectos era mejorar los plazos de entrega, que a menudo son muy

largos en el gobierno y crean una imagen de un servicio público lento, derrochador y no competitivo. Con la ayuda de “Kaizen” para reducir la muda de transporte, inventario y espera de varios procesos transaccionales, se mejoró la velocidad, la eficiencia, la moral y la satisfacción del cliente. Las mudas en el gobierno es a menudo lo que la gente llama "burocracia": exceso de trámites, largos plazos de entrega y subprocesos mal coordinados. Todo esto crea estereotipos de instituciones gubernamentales ineficientes e indiferentes. La eliminación de esta muda requiere una participación significativa de las personas que poseen los procesos, que fue habilitada por el modelo 4P. “Kaizen” ha puesto a los servidores públicos en el camino hacia la mejora del servicio al hacer más con menos. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 114).

#### 1.5.5. 5´s.

Para Masaaki Imai las cinco S (5´s) son los cinco pasos de la organización del lugar de trabajo desarrollada mediante un trabajo intensivo en el contexto de manufactura. Comienza con descartar lo que no necesitamos en el “Gemba” (“Seiri”) y luego ordenando todos los elementos necesarios en el “Gemba” de forma ordenada (“Seiton”). Entonces se debe mantener un ambiente limpio para que podamos identificar fácilmente las anomalías (“Seiso”), una vez que se tiene el espacio controlado y

planificado, no se debe olvidar el tema seguridad (“Seiketsu”), se debe mantener los implementos de seguridad, así como un lugar con las medidas apropiadas. Todos estos pasos se deben mantener de forma continua es por eso que llamamos el último paso de la autodisciplina “Shitsuke” (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 88) (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 88). Las 5 “S” para Masaaki Imai, con sus nombres en japonés se presentan en la figura 6:

**Figura 6:**

5's



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Masaaki Imai

### 1.5.5.1. “Seiri” – solo lo necesario

Dentro del sector público es clásico encontrar escritorios con papeles por doquier; es necesario empezar ordenando los lugares de trabajo para mejorar los tiempos de resolución conjuntamente aumentando la imagen positiva de los espacios, por lo cual, según Imai, se debe establecer un tope en el número de elementos necesarios. Todo tipo de objetos se pueden encontrar en el “Gemba”. Una mirada cercana revela que solo se necesita un pequeño número de ellos en el trabajo diario; muchos otros nunca serán utilizados o serán necesarios solo en un futuro lejano. El “Gemba” está lleno de máquinas, plantillas, matrices y herramientas no utilizadas, rechazos, trabajos en proceso, materias primas, suministros y piezas, estantes, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carros, bastidores, paletas y otros artículos. Una regla práctica sencilla es eliminar todo lo que no se use en los próximos 30 días. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 93)

En resumen, implica clasificar los artículos en el “Gemba” en dos categorías -necesarias e innecesarias y descartar o eliminar. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 94). Al mantener el espacio de trabajo organizado, se ahorra tiempo en búsquedas innecesarias, se evita los

problemas de traspapelar documentos importantes y sobre todo se trabaja baja un orden de importancia de los requerimientos.

#### 1.5.5.2. “Seiton” - ordenar

Una vez retirado de los puestos de trabajo los elementos inútiles se deben ordenar los útiles, es darle un lugar determinado a cada cosa, ubicar los elementos en el lugar asignado e identificado, esto con el fin de que las herramientas, equipos o elementos necesarios puedan ser encontrados fácilmente por quien los necesite. Esto ahorra tiempos de búsqueda, movimientos innecesarios, evita problemas de calidad y condiciones inseguras, el orden puede practicarse en paralelo con la primera S. (Lean Soluciones, 2017)

Bajo este pensamiento, una vez que se tiene separado lo necesario de lo no necesario se tiene que ordenar o clasificar para proseguir con las actividades diarias y disminuir tiempos de búsqueda, según Imai, “Seiton” significa clasificar los artículos por uso y organizarlos en consecuencia para minimizar el tiempo y el esfuerzo de búsqueda. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 96)

### 1.5.5.3. “Seiso” -limpiar

Significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas las máquinas y herramientas, así como los pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. También existe un axioma que dice: "Seiso" está controlando". Un operador que limpie una máquina puede encontrar muchos fallos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que pueda estar desarrollando. Sin embargo, al limpiar la máquina, se pueden detectar fácilmente fugas de aceite, grietas en la cubierta o tuercas y pernos sueltos. Una vez que se reconocen estos problemas, se arreglan fácilmente. Se dice que la mayoría de las averías de la máquina comienzan con vibración (debido a tuercas y pernos flojos), con la introducción de partículas extrañas, como polvo (debido a una grieta en la cubierta, por ejemplo), o con lubricación y engrase inadecuados. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 96)

La satisfacción del usuario no está solamente en el producto entregado, sino también en el valor agregado que pueda percibir del servicio entregado, por lo cual dentro de las instituciones públicas se trata de tener equipos capacitados para la limpieza, pero esta tarea no es solamente de

dicho personal contratado si no, que recaea sobre los funcionarios públicos que deban tener limpio sus espacios de trabajo.

#### 1.5.5.4. “Seiketsu”- seguridad

“Seiketsu” significa mantener seguridad en la persona por medios tales como usar ropa de trabajo adecuada, gafas de seguridad, guantes y zapatos, así como mantener un entorno de trabajo limpio y saludable. Otra interpretación de “Seiketsu” continúa trabajando en “Seiri”, “Seiton” y “Seiso” continuamente y todos los días. Por ejemplo, es fácil pasar por el proceso de “Seiri” una vez y hacer algunas mejoras, pero sin un esfuerzo para continuar tales actividades, la situación pronto volverá a donde comenzó. Hacer “Kaizen” solo una vez en “Gemba” es fácil. Seguir haciendo “Kaizen” continuamente, día tras día, es un asunto completamente diferente. La administración debe implementar sistemas y procedimientos que garanticen la continuidad de “Seiri”, “Seiton” y “Seiso”. El compromiso de la administración con, el apoyo y la participación en 5’s se vuelve esencial. Los gerentes deben determinar, por ejemplo, con qué frecuencia se deberían llevar a cabo “Seiri”, “Seiton” y “Seiso” y quién debería participar. Esto debería convertirse en parte del cronograma de planificación anual. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012, pág. 97)

Se busca estandarizar para no tener que regresar a la primera “S” dentro del sector público esto es uno de los más grandes problemas, debido a que la rotación del personal es alta, pero se debería tener una cultura institucional la cual se puede transmitir mediante capacitación e incluso al compartir con los funcionarios que continúan en la entidad.

#### **1.5.5.5. “Shitsuke” - disciplina**

“Shitsuke” significa autodisciplina. Las personas que practican “Seiri”, “Seiton”, “Seiso” y “Seiketsu” continuamente -personas que han adquirido el hábito de hacer que estas actividades formen parte de su trabajo diario- adquieren autodisciplina. 5’s se puede llamar una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de 5’s es seguir lo que se ha acordado. Los empleados deben seguir las reglas establecidas y acordadas en cada paso, y para el momento en que lleguen a “Shitsuke”, tendrán la disciplina de seguir dichas reglas en su trabajo diario. (Imai M., Gemba Kaizen, 2012, pág. 98).

### **1.6. Calidad total**

El concepto de calidad total del producto sugiere que la calidad ha de estar presente en todas las fases de su ciclo de vida, desde el diseño hasta el servicio postventa. Para optimizar la creación de valor para el cliente,

la empresa debe decidir anticipadamente qué calidad del producto planificar, lograr y transmitir al cliente. Por consiguiente, debe identificar a través de la investigación del mercado las características que el producto debe reunir para satisfacer los requisitos de los clientes (calidad como aptitud para el uso).

A continuación, dichas características se deben trasladar a especificaciones del producto, siendo fabricación responsable de que el producto elaborado cumpla los requisitos de diseño (calidad como conformidad con especificaciones), y juntamente con la dirección corresponsable de que la variabilidad alrededor de las metas de las especificaciones se reduzca continuamente (calidad como uniformidad).

El producto, tras su comercialización y venta a un precio que refleje el valor que tiene para el cliente (calidad como valor, en la acepción primigenia), satisfará al comprador si está a la altura de sus expectativas (calidad como satisfacción de expectativas). Pero, tanto en el diseño como en la comercialización, la empresa deberá tener en cuenta que la calidad, al igual que la belleza, es algo que se percibe subjetivamente (calidad como excelencia). (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Para el caso de estudio se enfocará en la calidad de servicio la cual viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él tras forjarse una impresión del servicio recibido. Ésta es la medida final de aptitud para el uso del producto consustancial al concepto de calidad propuesto por Juran. También es una medida de la satisfacción del cliente. Así lo entiende la norma ISO 9000:2000 (punto 3.1.4), que define por tal la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

## **1.7. Costo de no conformes**

Crosby hace de los costes de no calidad la pieza nuclear de su sistema de Gestión de la Calidad, aborda ya directamente este problema. (Crosby, 1967).

El movimiento cero defectos, como filosofía de trabajo, tiene cuatro ideas fundamentales:

1. El único estándar aceptable es un trabajo perfecto, con cero defectos.

2. La medida de la calidad es el coste de calidad. Su modelo de división de los costes de calidad entre precio de la conformidad (por hacer las cosas correctas) y precio de la no conformidad (por hacer las cosas incorrectamente).
3. La mejora continua de los procesos que permite, al tiempo que elevar la calidad, reducir costes por el ahorro en desperdicios, reprocesos y defectos. Se puede aumentar la calidad y reducir los costes conociendo el nivel de desperdicio y de trabajo improductivo. Esta idea supera las tesis previas de Juran, quien veía límites a la inversión en mejora de la calidad.
4. La necesidad de que el trabajador se auto responsabilice de las operaciones que se le confían, eliminando controles y haciendo consciente al mismo de la necesidad de «hacer las cosas bien a la primera», lo cual requiere motivación y entrenamiento. (Crosby, 1967)

Las acciones que se debe implementar para reducir los costos de no calidad implican no solo trabajo; sino también inversiones, como las erogaciones por la capacitación, por la inspección y por la aplicación de las acciones sistematizadas de mejora. Estas erogaciones son denominadas

costos de calidad. Con el uso eficiente de los costos de calidad, se puede reducir los costos de no calidad. (Colunga, 1994)

El sistema de costos de calidad, viene a ser un valioso instrumento, quizás el más impactante en épocas de crisis, mediante el cual la alta dirección de las empresas, pueden identificar, definir, clasificar y evaluar en términos monetarios sus propios costos y actuar sobre aquellos que más le impacten. (Colunga, 1994)

Siempre resulta muy útil realizar el análisis observando el costo de los defectos en términos monetarios, sobre todo si se pretende reducir los costos de la no calidad. (Camisón, Cruz, & González, 2006). Dentro del caso de estudio se tendrán dos escenarios de los costos por productos no conformes, en primera instancia estarán los internos que podrán ser suministros, mano de obra para corregir los errores, sanciones impuestas, entre otras la segunda parte estará representada por los efectos de ese producto no conforme como accidentes, daños materiales y en el peor de los casos pérdidas humanas.

## 1.8. Indicadores

Los indicadores son señales, guías que enseñan el camino para llegar al conocimiento más objetivo e intenso de algo. Usar indicadores permite conocer de mejor manera las cosas observadas. Indicar es dar a entender a través de indicios o señales el conocimiento de algo oculto. (González, 2004)

Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes. Dicho de otro modo, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial. Los indicadores de gestión miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales basándose en un estándar, el cual responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar. (ISO Tools, 2015)

La utilización de adecuadas herramientas de medición de la calidad como variable estratégica de gestión, y los cambios en la forma de medir a través de indicadores no financieros, más centrados en aspectos intangibles, suplen las deficiencias de los tradicionales indicadores financieros,

pudiendo contribuir favorablemente al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. (Kaplan, 1984)

Con estos antecedentes, y adicionando los criterios tomados de la normativa legal analizada en el capítulo dos, se proponen los siguientes indicadores a ser considerados para un análisis de calidad de servicios en las instituciones públicas. Cabe mencionar que dichos indicadores deben provenir de varias fuentes como encuestas, presupuestos, número de trámites, tiempos transcurridos en cada actividad dentro de un proceso entre otros. Por lo cual la formula del indicador debe variar a la situación que se presente, en la tabla 1 se proponen indicadores a ser considerados para el modelo.

**Tabla 1:**

*Indicadores*

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Periodicidad</b>
Satisfacción del Usuario que calificaron Cliente de acuerdo con servicios	del Usuarios que calificaron como bueno el servicio / Total de encuestas	Semestral
Satisfacción del Usuario que calificaron Cliente de acuerdo con las instalaciones	del Usuarios que calificaron como bueno las	

Indicador	Fórmula	Periodicidad
	instalaciones/ Total de encuestas	
Cantidad de trámites generados	Cantidad de trámites despachados / Cantidad de trámites receptados	Mensual
Cantidad de trámites devueltos (No conformes)	Cantidad de trámites devueltos / Cantidad de trámites realizados	Mensual
Costos por no conformes	Cálculo del valor hora del sueldo * Tiempo incurrido en la corrección de trámites devueltos	Semestral
Tiempos de espera	Cantidad de trámites generados por "X" funcionario / Total de trámites Generados	Se debe realizar de manera mensual
Productividad personal	Número de trámites / h-H	Mensual

**Fuente:** Elaboración propia

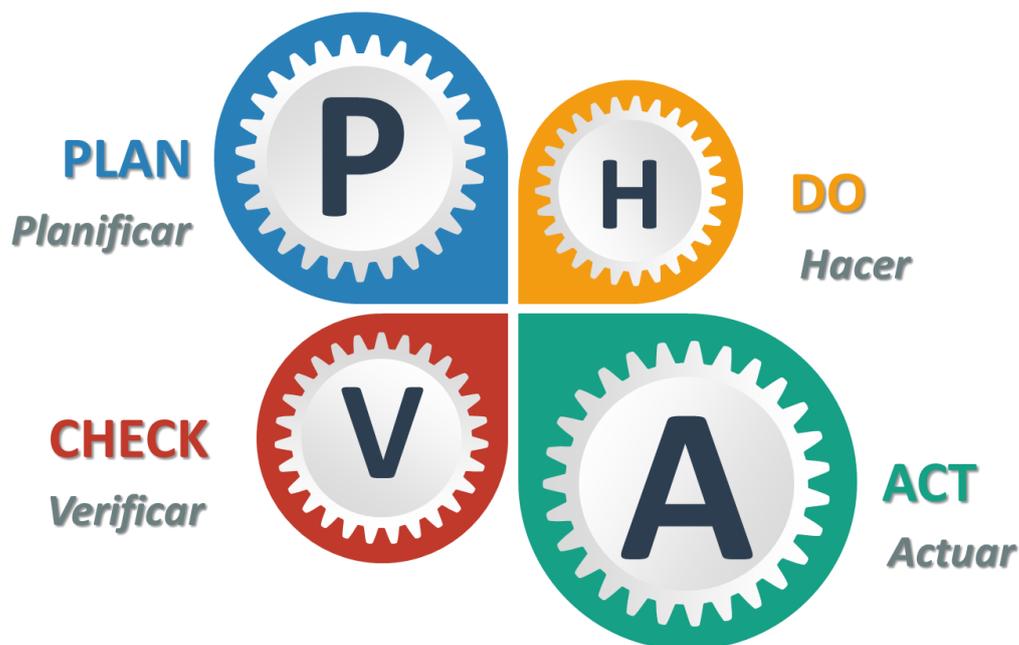
## 1.9. Ciclo Deming

Deming presentó el ciclo PDCA en los años 50 en Japón, aunque señaló que el creador de este concepto fue W. A. Shewhart, quien lo hizo público en 1939, por lo que también se lo denomina ciclo de Shewhart o ciclo de Deming indistintamente (Ishikawa, 1986).

El proceso “Kaizen” establece el ciclo “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) como un vehículo que garantiza la continuidad del “Kaizen” en la aplicación de una política de mantenimiento y mejora de los estándares. Es uno de los conceptos más importantes del proceso. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012).

**Figura 7:**

*Ciclo Deming*



**Fuente:** Elaboración propia

El ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la

mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

El plan se refiere al establecimiento de un objetivo de mejora (ya que “Kaizen” es una forma de vida, siempre debe haber un objetivo para la mejora en cualquier área) y la elaboración de planes de acción para alcanzar ese objetivo. Do se refiere a la implementación del plan. Verificación se refiere a determinar si la implementación se mantiene en el camino correcto y ha provocado la mejora planificada. Actuar se refiere a la realización y estandarización de los nuevos procedimientos para evitar la recurrencia del problema original o para establecer objetivos para las nuevas mejoras. El ciclo de PDCA gira continuamente; tan pronto como se realiza una mejora, el “status quo” resultante se convierte en el objetivo para una mejora adicional. PDCA significa nunca estar satisfecho con el “status quo”. Debido a que los empleados prefieren el confort y frecuentemente no tienen iniciativa para mejorar las condiciones, la gerencia debe iniciar PDCA estableciendo metas continuamente desafiantes. Al principio, cualquier nuevo proceso de trabajo es inestable. (Imai M. , Gemba Kaizen, 2012)



## **CAPÍTULO II:**

# **BASE LEGAL EN ECUADOR PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**





# Base legal en Ecuador para mejorar la calidad en las Instituciones Públicas

## 2.1. Antecedentes

Las personas siempre buscamos un producto o servicio que satisfaga nuestra necesidad, pero en la actualidad ya no basta solo con tener el producto, sino que ahora se valora la calidad tanto del bien o servicio como la calidad en todo el proceso de adquisición. Según Rueda (2011) la ciudadanía se interesa por saber en qué se destinan los impuestos que pagan, por tal motivo relacionan a mayor cantidad mejor imagen institucional, pero a esto se agrega una variante, que es percibida como la calidad que debe ser constante, y la misma debe manifestarse en todos los niveles del sector público; sean estas instituciones de nivel central, ejecutivo desconcentrado, empresas públicas o gobiernos autónomos.

Con este antecedente la responsabilidad de todo gobierno es mejorar los servicios o productos que oferta mediante sus instituciones públicas, por lo tanto, es imprescindible la mejora continua, en palabras de Casanova (2018) la mejora continua es la aplicación de varias herramientas con un mismo fin, el cual es planificar, hacer, controlar y mejorar continuamente

los elementos o actividades para cumplir con las expectativas de los ciudadanos.

Pese a que exista la necesidad por los ciudadanos y la obligación por parte del estado, en mejorar la calidad de los servicios públicos, se debe considerar que una mejora por lo regular siempre contrae un mayor gasto público, es decir las instituciones del sector público incrementan sus gastos, pero a la par se debe incrementar la calidad de los productos y servicios ofertados. (Rueda López, 2011)

Utilizando la ideología de Herrera (2018) la cual establece que para mejorar la satisfacción de los ciudadanos es necesario incrementar la productividad, y que la misma se debe analizar desde la recepción hasta la entrega del producto final, la presente investigación busca presentar un modelo de mejora continua, el cual pueda ser plasmado dentro de las instituciones públicas, pero sin afectar a sus presupuestos.

## **2.2. Normativa legal en Ecuador**

La importancia de un modelo para mejorar la eficiencia del sector público se encuentra fundamentado en la Constitución del Ecuador, ya que en la

misma se indica “las personas tienen derecho a recibir bienes y servicios de óptima calidad” (2008), en este enunciado se deja claro que las entidades públicas deben ser entregar productos o servicios de calidad, y de no cumplir con esta disposición, la misma Constitución del Ecuador (2008) establece el “control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios”.

Con este antecedente en el país se genera varias normativas adicionales que tratan el tema de la mejora continua y la calidad de los servicios, mismos que se detallan en la tabla 2 a continuación:

**Tabla 2:**

*Resumen base legal de la calidad en el sector público*

<b>Normativa</b>	<b>Registro Oficial</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observación</b>
Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos	Suplemento Nro. 353	23 de octubre de 2018	de Art. 22

Reglamento General a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos	Suplemento Nro. 505	10 de junio de 2019	Art. 11
Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021	N/A	N/A	Objetivo 7
Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño	Suplemento Nro. 218	10 de abril del 2018	Art 15
Norma Técnica de los Mecanismos de Calificación del Servicio	Suplemento Nro. 45	23 de septiembre de 2019	N/A

**Fuente:** Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público (2020)

### 2.2.1. Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos

La presente ley implanta el procedimiento para la optimización y eficiencia dentro del sector público, la cual tiene como objetivo detallado en el Art 1 (2018) “optimización de trámites administrativos, regular su simplificación y reducir sus costos de gestión, con el fin de facilitar la relación entre las y los administrados y la Administración Pública y entre las entidades que la componen; así como, garantizar el derecho de las personas a contar con una Administración Pública eficiente, eficaz, transparente y de calidad” (p. 3). En el mismo cuerpo legal establece las

entidades que deben acogerse, basado en el Art. 2 de la ley en mención son:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral, Transparencia y Control Social, en la Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Las empresas públicas;
4. Las entidades que tienen a su cargo la seguridad social;
5. Las entidades que comprenden el sector financiero público;
6. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado;
7. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos; y,
8. Las personas naturales o jurídicas del sector privado que sean gestoras delegadas o concesionarias de servicios públicos.

Lo más importante de esta ley se dispone en el Art. 3 en sus principios literal 14. Mejora continua. - Las entidades reguladas por esta Ley deberán implementar procesos de mejoramiento continuo de la gestión de trámites administrativos a su cargo, que impliquen, al menos, un análisis del desempeño real de la gestión del trámite y oportunidades de mejora continua (Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, 2018)

Dentro de esta misma normativa se establecen los mecanismos de calificación del servicio público, es así que en el Art. 22 indica las entidades reguladas por esta Ley deberán implementar mecanismos, de preferencia electrónicos, para que los usuarios califiquen la atención recibida por parte de los servidores públicos, así como, buzones donde depositar quejas o reclamos. Los resultados de las calificaciones, así como, de las quejas o reclamos presentados por los usuarios deberán ser considerados para medir el desempeño de la o el servidor público y, de ser el caso, aplicar las sanciones que correspondan.

### **2.2.2. Reglamento General a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos**

El Reglamento a la ley establece que el estado tiene la competencia para ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control, seguimiento y gestión de las acciones orientadas a la simplificación, optimización y eficiencia de los trámites administrativos, a fin de reducir la complejidad administrativa y los costos relacionados con dichos trámites. Además de esto tiene las atribuciones de:

- a) Establecer la metodología para la gestión institucional y herramientas de gestión por procesos y prestación de servicios públicos de la Administración Pública;
- b) Recibir propuestas ciudadanas para la mejora de procesos en las entidades y organismos de la Administración Pública;
- c) Recomendar la optimización y automatización de procesos para el servicio público, simplificación administrativa y de trámites;
- d) Emitir normativas, metodologías, herramientas, lineamientos y evaluar la gestión en materia de calidad y excelencia de servicio público de las entidades y organismos de la Administración Pública;
- e) Realizar estudios técnicos, en el ámbito de sus competencias, para la simplificación, optimización y eficiencia de trámites administrativos y controlar su cumplimiento.

El reglamento también genera atribuciones a los ciudadanos, lo cual es lógico ya que son ellos los que deben calificar la eficiencia del servicio y ser también los calificadores generando ideas de mejora dentro de los procesos, es por esto que en el Art. 28 (2019) establece el “proceso para garantizar la participación de la ciudadanía en la eficiencia y optimización de trámites administrativos” (p. 28)

### **2.2.3. Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021**

El Plan Nacional de Desarrollo es la planificación del gobierno de turno, es decir son las actividades y metas que se plantea realizar en el periodo para el que fue electo, dentro del mismo en el Eje 3 (2017) se plantea el objetivo de mejorar la eficiencia en la gestión pública, que se respalda, a su vez, en la transparencia de la misma, se impulsó la simplificación de trámites así como la reducción de los costos para la ciudadanía, en miras de mejorar el servicio público.

En este contexto, la ciudadanía plantea el respeto al orden democrático y, además, establece que el quehacer del Estado debe regirse por los principios de equidad, eficiencia, calidad y calidez; mejorando tiempos de respuesta y simplificación de los trámites, asegurando la eficiencia de las regulaciones e incrementando su efectividad en el bienestar

económico, social, cultural y organizativo, con orientación hacia la ciudadanía y énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad en todo el territorio. (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida, 2017). El Estado debe garantizar el derecho de los ciudadanos a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, cuyas propiedades y características garanticen el cumplimiento de sus derechos, así como las necesidades y expectativas ciudadanas.

#### **2.2.4. Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño**

El estado con la finalidad de poder medir y controlar la satisfacción percibida por los ciudadanos que acceden a los servicios de las instituciones públicas, ve la necesidad de emitir normas de evaluación para los funcionarios, por lo que genera los factores de evaluación del desempeño que constituyen criterios de medición que permiten evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, determinados a través de niveles de logro de metas grupales de cada unidad o proceso interno; así como, los niveles de eficiencia de los servidores públicos en la entrega de productos y servicios de demanda interna y externa. Los factores a evaluar serán los siguientes:

- a) Indicadores de gestión operativa de cada unidad o proceso interno;

- b) Niveles de eficiencia del desempeño individual;
- c) Niveles de satisfacción de usuarios externos;
- d) Niveles de satisfacción de usuarios internos; y,
- e) Cumplimiento de normas internas

Para el factor de satisfacción al usuario externo, que está conformado por los ciudadanos, la evaluación se lleva a cabo a través de encuestas de satisfacción sobre la calidad de los productos y/o servicios recibidos por parte de los usuarios externos, aplicado a través de la metodología que para este efecto emita el Ministerio del Trabajo. Los resultados de consolidación de este factor se deberán disponer hasta el 15 de diciembre o, en caso de que caiga en día feriado la referida fecha, al siguiente día hábil más cercano de cada año sujeto a evaluación. En el caso de que las instituciones cuenten con sistemas de evaluación de satisfacción de usuarios externos, podrán hacer uso de los mismos, previa validación del Ministerio del Trabajo, para obtener una calificación en este factor que será complementario a los niveles y criterios de evaluación establecidos en los demás factores determinados en la norma. (Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, 2018)

### **2.2.5. Norma Técnica de los Mecanismos de Calificación del Servicio**

La norma en su Art. 1 (2019) como objetivo establece los “mecanismos y metodologías que deben implementar las entidades para que los usuarios califiquen la atención brindada por parte de los servidores públicos y la satisfacción de la calidad del servicio” (p. 3).

Los resultados de las calificaciones de la atención brindada por parte de los servidores públicos, de la satisfacción de la calidad del servicio, así como, de las quejas presentadas por los usuarios, serán consideradas para medir el desempeño del servidor público; y, de ser el caso, aplicar las sanciones administrativas que correspondan, con el fin de generar acciones de mejora continua, para garantizar el derecho de las personas a contar con una Administración Pública eficiente, eficaz, transparente y de calidad (Norma Técnica de los Mecanismos de Calificación del Servicio, 2019).

La misma normativa define a la calidad como “el grado de cumplimiento de los requisitos de los usuarios para brindar un servicio y/o producto adecuado para satisfacer sus necesidades”, la calidad es un término que reúne la percepción de los ciudadanos, la misma que se define “proceso mental mediante el cual una persona organiza e interpreta la información

proveniente de las sensaciones, generadas durante la recepción del servicio de manera lógica y a partir de su experiencia previa.

Cuando el servicio es eficiente o de calidad no existen problemas, pero cuando son percibidos como de baja calidad o deficiente, se generan los no conformes o como los define la norma Queja o reclamo de trámites administrativos, los cuales son acción que presenta el ciudadano para poner en conocimiento su insatisfacción ante la atención, procedimientos, requisitos o condiciones aplicables al trámite administrativo en el cumplimiento de una obligación, obtención de un beneficio, servicio, resolución o respuesta por parte de la administración.

Al ser una normativa técnica, presenta metodologías para la calificación de los servicios los cuales los divide en dos ámbitos: La atención brindada por parte del servidor público; y, La calidad de los servicios.

### **La atención brindada por parte del servidor público**

Este índice es el resultado de la valoración otorgada por los usuarios a la atención brindada por parte de los servidores públicos, de acuerdo a las preguntas establecidas en la encuesta desarrollada para el efecto.

## **La calidad de los servicios**

Se considerarán las siguientes dimensiones para evaluar la satisfacción de la calidad de los servicios: a. Tangibles: infraestructura, señalética y equipamiento; y, b. Intangibles: seguridad, confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía

En el Art. 22 define las etapas que debe seguir el proceso de calificación el cual está enmarcado al modelo que se plantea, inicia con la Planificación; b. Medición; c. Evaluación; y, d. Mejoramiento, lo cual se analiza en el siguiente capítulo como el Ciclo Deming.

Para aquellas dimensiones de calidad cuyas puntuaciones tengan calificaciones negativas, las entidades deben definir las acciones correctivas inmediatas para mejorar la calidad del servicio; sin embargo, las entidades que no se encuentren dentro de esta calificación negativa deben definir acciones que permitan mejorar e innovar la prestación del servicio.

## **Normas de control interno de la Contraloría General del Estado**

Se ha presentado las diferentes bases legales por las que está respaldado la importancia de un modelo de calidad para las instituciones públicas, pero es la Contraloría General del Estado quien controla y sanciona la inobservancia de la normativa legal, por esto dentro de su normativa de control interno (2009) establece que la misma está orientado a “cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control” (p. 3), con lo que se evidencia que la entidad controladora promoverá la eficiencia y eficacia del accionar del sector público.

Uno de los objetivos de esta norma es “Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia” (Norma de control interno de la Contraloría General del Estado, 2009), dentro de las actividades en las que se enmarca la entidad está el comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

## 2.3. Gobierno por Resultados (GPR)

### 2.3.1. Antecedentes

El Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP) es la instancia de planificación del país, que define y organiza la correspondencia entre los diferentes instrumentos de planificación y política pública, siendo el Plan Nacional de Desarrollo su principal instrumento.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017 – 2021 “Toda una Vida”, aprobado por el Consejo Nacional de Planificación mediante Resolución No. 003-2017-CNP de 22 de septiembre de 2017, es el instrumento que orienta las acciones del Gobierno Nacional y donde se establecen las prioridades del estado a través de las intervenciones emblemáticas, mismas que corresponden a estrategias que permitan el cumplimiento de la política pública.

Así mismo, el PND establece como prioridad para el Estado el cumplimiento de las intervenciones emblemáticas (IE) planteadas y aquellas IE que se creen para el cumplimiento de los Objetivos Nacionales, por lo que es necesario contar con información de las

distintas acciones institucionales e interinstitucionales que permitan el monitoreo, seguimiento y evaluación de los resultados de cada IE.

En tal sentido, la Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” (SECRETARÍA TÉCNICA PLANIFICA ECUADOR) con el fin de contar con información veraz y oportuna implementó una metodología de levantamiento y sistematización de elementos programáticos (Objetivos general y específico, estrategias, indicadores/metas, proyectos de inversión y acciones de gasto corriente) y ha brindado el acompañamiento respectivo a las entidades representantes/coordinadoras, responsables y corresponsables, en el proceso de formulación y su respectiva sistematización en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR). Esta información permite el reporte del cumplimiento de las metas planteadas para las intervenciones.

### **2.3.2. Marco legal**

El Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, establece que la “Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en su calidad de ente rector de la planificación nacional y el ordenamiento territorial, y como ente estratégico del país, emitirá directrices y normas para la formulación, articulación, coordinación y coherencia de los

instrumentos de planificación y de ordenamiento territorial, de manera que se asegure la coordinación de las intervenciones planificadas del Estado en el territorio, así como la verificación de la articulación entre los diferentes sectores y niveles de gobierno. (...)”

En tal sentido, y con el propósito de liderar un proceso de mejora, fortalecimiento de la administración pública e implementar buenas prácticas de gobierno, se emite el Decreto Ejecutivo Nro. 555 de 19 de noviembre del 2011, que dispone de obligatorio cumplimiento a "la implementación del proyecto Gobierno por Resultados - GPR en todas las instituciones de la administración pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, a cargo de la ex Secretaría Nacional de la Administración Pública".

la estructura del Estado Ecuatoriano ha sido objeto de un proceso de reorganización y optimización en pro de la eficiencia y eficacia de la institucionalidad pública, es así que, mediante Decreto Ejecutivo No. 439 de 14 de junio del 2018, se modifica la estructura de los Consejos Sectoriales en cuatro consejos: C.S. de lo Social, C.S. de Hábitat, Infraestructura y Recursos Naturales, C.S. de Seguridad y C.S. Económico

y Productivo. Esta reorganización produjo la fusión y eliminación de algunas entidades, lo que implicó la adición o supresión de competencias.

Mediante Decreto Ejecutivo 732 de 13 de mayo de 2019, se suprime la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y se crea la Secretaría Técnica de Planificación “Planifica Ecuador” a cargo de la planificación nacional, de todos los componentes e instrumentos del Sistema, así como, de ejercer la secretaría técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa.

En cumplimiento de lo anteriormente expuesto, se genera la Norma Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, con el objetivo de establecer definiciones y directrices para la formulación, actualización, validación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación y coordinación; misma que, entre otros temas, indica que los planes institucionales “son instrumentos de planificación y gestión, a través de los cuales, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de mediano y corto plazo, que orienten la toma de decisiones y el curso de acción encaminado a la generación y provisión de productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía o usuarios

externos, debidamente financiados (recursos permanentes y/o no permanentes), a fin de contribuir al cumplimiento de las prioridades establecidas en los planes sectoriales y/o Plan Nacional de Desarrollo.”



改

**CAPÍTULO III**

善

**ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE  
MEJORA PARA LA EFICIENCIA EN  
LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**





## Estructuración del modelo de mejora para la eficiencia en las instituciones públicas

### 3.1. Análisis situacional

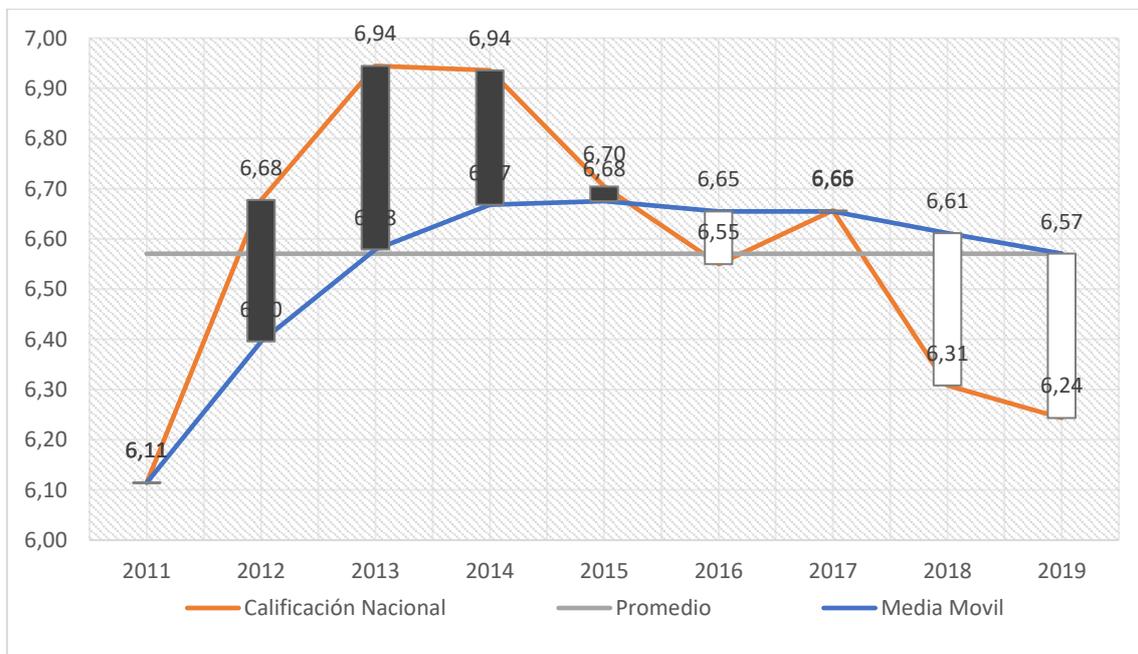
La Constitución del Ecuador (2008), en su artículo 227 dispone “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige entre otros por los principios de eficacia, eficiencia, calidad”, la misma constitución plasma en el artículo 52 “las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad”. Para lo cual estableceremos en primera instancia a que se denomina sector público, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC):

Es el conjunto de prestaciones de interés público que son otorgadas por parte del Estado hacia la sociedad. De acuerdo a la Constitución, el Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley. (2018)

Con este enfoque se detalla que todos los servicios básicos, seguridad, y accesibilidad conforman el sector público de un país, por ende, todas estas entidades deben prestar servicios de calidad. Según datos del INEC obtenidos de la encuesta multipropósito a los hogares bajo el objetivo 7 (Objetivo delimitados por el Plan Nacional de Desarrollo), en su indicador Índice de percepción de atención y calidad del servidor público, nos da una imagen general de la percepción de la ciudadanía frente a la calidad de los servicios públicos, datos que presentamos de manera resumida en la Figura 8.

**Figura 8:**

*Percepción de la calidad de los servicios públicos en general*



**Fuente:** Casanova et. al (2021)

Este censo por parte del INEC es realizado a nivel nacional y su ponderación es sobre 10, lo que refleja que para el 2019 el Ecuador tiene una percepción de calidad de los servicios públicos de 6,24, una calificación baja en comparación a la de la región. Motivos por los cuales se deben implementar estrategias en cada institución y lograr incrementar este indicador por medio de la mejora continua.

### 3.1.1. Factores críticos

**Análisis PEST.** - Un análisis político, económico, social y tecnológico (PEST), según Casanova (2018) refleja las variables externas que afectan a las instituciones públicas o privadas, a continuación, en la tabla 2, se presenta un análisis general:

#### Tabla 3:

##### *Análisis PEST*

Factor	Análisis
<b>Político</b>	Las instituciones públicas independientemente de su nivel o naturaleza, están atadas a los cambios políticos de cada gobierno de turno, a esto se suman las situaciones no éticas en general.

---

<b>Factor</b>	<b>Análisis</b>
<b>Económico</b>	Al depender de asignaciones presupuestarias del estado, los recursos van a estar delimitados estrictamente por el tema político y adicional a esto por temas coyunturales.
<b>Social</b>	El ámbito social afecta a los intereses del estado, no responde a necesidades específicas o de impacto nacional, por el contrario, es afectado por la presión social en un determinado tiempo, por ende, el accionar de las instituciones va a estar ligado a la presión social e intereses del gobierno
<b>Tecnológico</b>	El factor tecnológico es una variable que pese a ser una de las más importantes para la mejora continua, no es tomada en consideración debido a la afectación que conlleva a la inversión institucional, es decir al gasto de recursos.

---

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.1.2. Metodología de calidad en el sector público

Las empresas sean públicas o privadas e indistintamente de su tamaño deben implementar mejora continua, la ISO 9000 (2015) la define como la actividad recurrente para mejorar el desempeño, o desde el punto de vista de Imai (1991) es un proceso de mejora incremental, continuo, sistemático y ordenado.

La metodología aplicada en la presente investigación está enfocada en el pensamiento “Kaizen” que según Becerra (2013) significa mejoramiento continuo tanto en la vida profesional, familiar social y laboral, es decir involucra a todo por igual. Por lo tanto, la investigación está basada en estudios teóricos e históricos de datos recabados por autores de calidad, para ser plasmado en datos cuantitativos y cualitativos, dando una investigación mixta que trata de manera deductiva los principios de calidad y leyes emanadas para ser estudiadas de manera particular los hechos en el sector público.

Para la presentación del modelo de mejora se inicia con la metodología de Gobierno por Resultados (GPR), el cual permite gestionar de manera eficiente los planes estratégicos, operativos, proyectos entre otros y colabora en el control en los distintos niveles obteniendo resultados mediante indicadores, con la utilización de herramientas que permiten guiar las acciones del gobierno a los objetivos planteados. (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

### **3.1.3. Costos de no conformes**

La mejora continua además se mejorará la imagen institucional con la satisfacción de los ciudadanos, reduce los costos de no calidad (Colunga

C. , 1994), realizar un análisis de los defectos en términos económicos es de vital importancia para delimitar metas de reducción de desperfectos y por ende los costos de la no calidad. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

De manera general los costos de no conformes en el sector público tienen demasiadas connotaciones dependiendo el accionar de la institución, pero tomando la metodología de Casanova (2018) diremos de manera general que se pueden categorizar en dos, los internos que podrán ser suministros, mano de obra para corregir los errores, sanciones impuestas, entre otras la segunda parte estará representada por los efectos de ese producto o servicio no conforme como accidentes, daños materiales y en el peor de los casos pérdidas humanas.

Dependiendo de la institución se deberá implementar indicadores o metodologías de cálculo para obtener costos de no conformes, puedan ser estos por detección de Mudras, errores, reprocesos, compensaciones por errores cometidos, compensaciones por productos defectuosos entre otros; esto es en base a la misión de la entidad, pongamos como ejemplo a una institución que se encargue de un servicio básico como la electricidad, la suspensión del servicio aunque sea por minutos representa pérdidas de recaudación, pérdidas de producción a las empresas,

posiblemente pérdidas humanas si trasciende a hospitales, estos enfoques se deben considerar para los costos de no conformes o de falta de calidad.

Delimitar los costos de la baja calidad nos evita incurrir en mayores gastos por reingeniería, en palabras de Casanova (2014) “el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos calidad, servicio y rapidez”. Según Herrera (2014) el estado invierte en lo que se refiere a responsabilidad social, por ende, genera entes de control y reguladores que controlen a las demás instituciones gubernamentales que brinden un servicio de calidad a la sociedad.

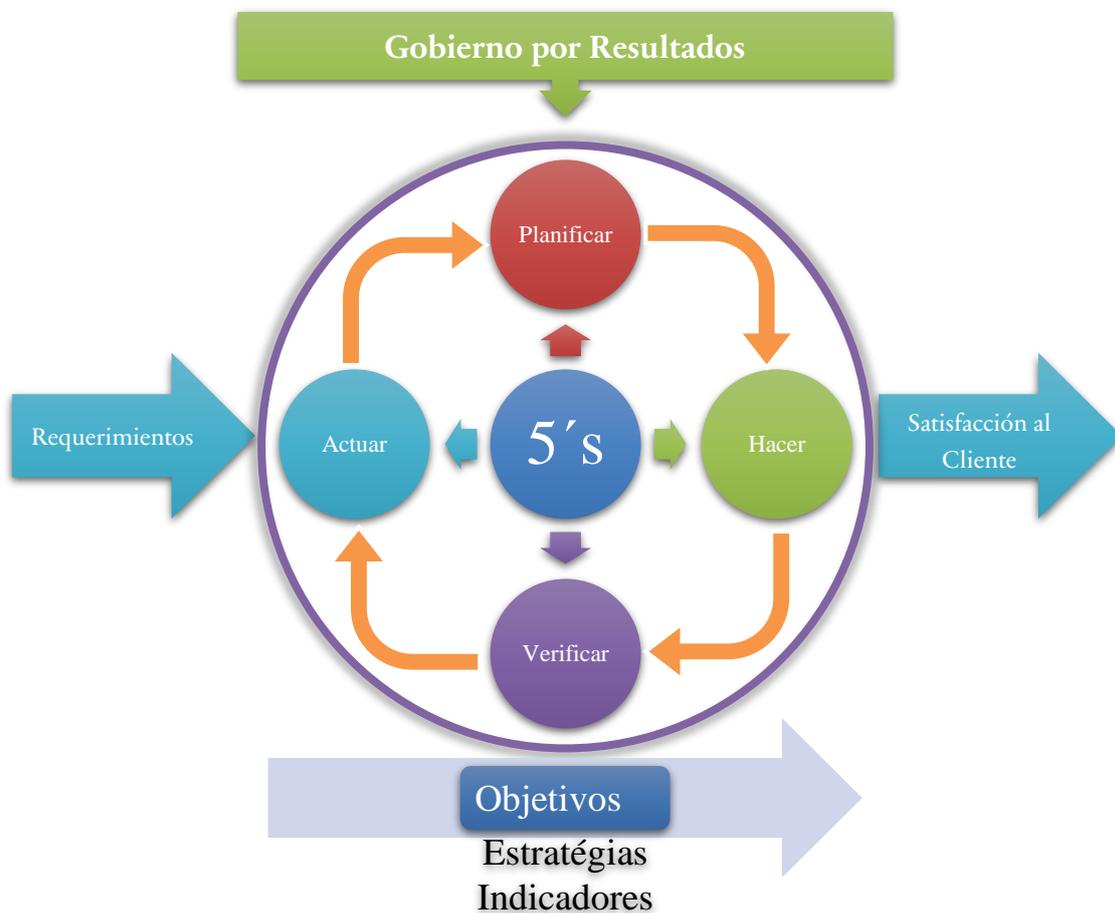
### **3.2. Estructura de modelo “Kaizen” para la eficiencia en las instituciones públicas.**

Gobierno por resultados es un conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permitirá orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión. La aplicación de Gobierno por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos Institucionales, en los

distintos niveles organizacionales, a través de un seguimiento y control de los elementos, así como de los resultados obtenidos. (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

**Figura 9:**

*Modelo “Kaizen” para la eficiencia del Sector Público*



**Fuente:** Casanova (2018)

Como objetivo de la presente investigación se estableció el presentar un modelo de mejora que este encabezado por la estructura GPR y por ende pueda ser controlado por el ente de control respectivo, a lo cual se adicione el ciclo de mejora continua PHVA centrado en la ideología de las 5's, pero que el modelo no represente afectación al presupuesto de las instituciones, en tal virtud se presenta la Figura 2 como modelo de mejora.

### 3.2.1. Análisis de las 5's en el sector público

Con el enfoque de GPR, se estructura el modelo adicionando la metodología Deming que es la utilización Planificar, Hacer, Verificar y Actuar PHVA, centrándose en la ideología de las 5s, para Masaaki Imai (2012), con sus nombres en japonés se detallan en la siguiente tabla 3:

**Tabla 4:**

*Análisis de las 5's en el Sector Público*

Japones	Significado	Ideología
“Seiri”	Solo lo necesario	Según un análisis realizado por Casanova (2018), se encuentra común que en las instituciones se encuentran documentos sin un orden de importancia o urgencia, exista desorden y perdida de documentos.

		<p>“Seiri” busca que tengamos solo lo necesario en nuestro espacio de trabajo.</p>
<b>“Seiton”</b>	Ordenar	<p>Cuando tenemos demasiados documentos y no han sido catalogados los que son necesarios para la tarea a ejecutar, no existe un orden.</p> <p>“Seiton” busca que exista un orden de los documentos que tenemos en nuestro espacio, de lo más importante y necesario.</p>
<b>“Seiso”</b>	Limpiar	<p>Cuando tengamos lo necesario en nuestro puesto de trabajo y ordenado, lo siguiente es mantener limpio nuestro espacio de trabajo lo que se traduce en “Seiso”.</p>
<b>“Seiketsu”</b>	Seguridad	<p>“Seiketsu” es la seguridad de mantener los tres pasos anteriores en cada momento y trabajar con la seguridad que la clasificación de necesario, ordenado y limpieza me impulsa a ser más productivo y disminuir los errores.</p>
<b>“Shitsuke”</b>	Disciplina	<p>Por último, “Shitsuke” es la auto disciplina, que significa que esto ya sea una rutina o cultura de trabajo, pero no solo en lo laboral si no en lo personal, familiar, en todo momento y en cada actividad realizada.</p>

**Fuente:** Masaaki Imai (2012)

Un resumen de las 5's según Casanova (2018), manifiesta que se debe “descartar lo que no necesitamos (“Seiri”), ordenando todos los elementos (“Seiton”). Entonces se debe mantener un ambiente limpio para que podamos identificar fácilmente las anomalías (“Seiso”), y estos se deben mantener de forma continua (“Shitsuke”), en conjunto la autodisciplina (“Shitsuke”).”.

Una vez identificado la base del modelo es necesario conocer el ciclo PHVA, o plan-do-check-act (PDCA) en inglés, la metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos. (Camisón, Cruz, & González, 2006), se resume el ciclo indicando que se debe planificar las actividades a realizar previamente con lo que se disminuyen errores dentro del proceso ya que las personas saben que y como deben hacer su trabajo, pasamos a la segunda fase que es hacer, en esta como se tiene una guía que fue la planificación se ejecutan las actividades pero siempre puede existir inconvenientes o novedades por lo cual viene la etapa de control o verificación la cual se mide a través de indicadores, y en base a estos resultados se plantean las acciones, nos encontramos en la cuarta fase la cual es plantear soluciones a los inconvenientes y que para el nuevo ciclo se mejore.

### 3.2.2. Requerimientos (Entradas)

Los requerimientos son los productos o servicios que oferta la institución, para que el modelo pueda tener efecto se recomienda en primera instancia delimitar claramente los tipos de productos y servicios, ya que el modelo funciona en un proceso productivo, si se mezclan los procesos no tendrá el mismo efecto ya que las tareas intermedias pueden no ser claras o pueden confundirse en el tipo de proceso. Dentro de las instituciones del sector público se tiene la facilidad que todo está claramente normado, por lo cual se debe recurrir a las normas, reglamentos, leyes, y demás normativa con la finalidad de delimitar cada producto con su debido proceso.

### 3.2.3. PHVA

Deming presentó el ciclo PDCA en los años 50 en Japón, aunque señaló que el creador de este concepto fue W. A. Shewhart, quien lo hizo público en 1939, por lo que también se lo denomina «ciclo de Shewhart» o «ciclo de Deming» indistintamente (Ishikawa, 1986). Este ciclo es muy antiguo, pero en la actualidad sigue siendo utilizado y con resultados de alto impacto en las instituciones.

**Planificación:** dentro de esta actividad para la aplicación del modelo se mencionan los requisitos o actividades a ser efectuadas para la implementación y levantamiento de la situación inicial de la institución, recordando que se debe hacer a un proceso en específico. Las actividades se detallan en la tabla 4:

**Tabla 5:**

*Actividades de la planificación según el modelo de mejora*

<b>Actividad</b>	<b>Detalle</b>
Delimitar actividad o proceso a ser evaluado	Se debe centrar en una sola actividad o propósito a ser evaluada, con el fin de sesgar sus hallazgos.
Realización de encuestas multipropósito	Las encuestas deben ser enfocadas en medir la calidad, tiempos de atención, satisfacción del ciudadano, imagen institucional, eficiencia de los funcionarios y dentro de lo posible se pueda delimitar las tareas del proceso.
Determinación de mudas	Las mudas son todo aquello que consume recursos y no aporta valor para el cliente y los procesos, actividad que se considere inútil o innecesaria. (Ahuja Sánchez, 2016). Las mudas se clasifican en:  M. de Defectos, M de Movimientos, M de Procesamiento, M. de Espera, M. de Transporte, M. de Tiempo.

Levantamiento de tiempos de espera y atención de Los tiempos se toman en para cada actividad y cada proceso, cada paso en lo posible, con esto se puede delimitar donde el funcionario invierte más tiempo o tiene mayores problemas.

Levantamiento de causas para Diagrama de Ishikawa de En base a las tres actividades anteriores de los resultados de las encuestas, detección de mudas y tiempos de espera y atención se realiza el diagrama de Ishikawa o espina de pescado

Diagrama de Pareto de Con el paso anterior se van a encontrar un sin número de problemáticas, pero para saber dónde enfocarse es recomendable aplicar el diagrama de Pareto que tiene como premisa que resolviendo el 20% de los problemas se solventan el 80% de los inconvenientes.

Delimitación de estrategias e indicadores de Las estrategias e indicadores ser recomienda e sea realizado en la planificación conjuntamente con los resultados obtenidos y basados en la normativa propia de la institución.

**Fuente:** Elaboración propia

**Hacer:** En esta etapa o fase simplemente es realizar las actividades detalladas en la planificación.

**Verificar:** Mediante los indicadores y demás metodologías que se pueda utilizar según el ámbito de aplicación de la institución se analizan los resultados obtenidos.

**Actuar:** con los resultados se deben realizar correctivos necesarios para mejorar esos indicadores y analizar donde se está teniendo los problemas, ya sean con un funcionario, con una actividad, con un espacio físico, etc., pueden existir un sin número de escenarios que reflejen el modelo. Pero lo importante en esta etapa es identificar, corregir y volver a mejorar es decir volver al paso uno de la planificación.

### 3.2.4. Metodología 5's

En cada fase del ciclo Deming (PHVA), se debe utilizar la metodología 5's, las cuales fueron analizadas de manera individual en la tabla 3. La utilización de esta herramienta de calidad es de suma importancia ya que como se vio es un proceso de auto disciplina que busca priorizar las actividades, mantener un orden en nuestro espacio de trabajo, así como una limpieza adecuada, esto con el objetivo de ser más productivos.

### 3.2.5. Objetivos - Estrategias e indicadores

Para realizar la planificación se debe estructurar los objetivos, los cuales responden a los fines de la entidad pública. Los objetivos se deben establecer con las estrategias que guiaran al cumplimiento de los mismos, de igual manera se establecen los indicadores para controlar el cumplimiento y avance de cada objetivo con sus estrategias.

Estos no se pueden delimitar dentro de un modelo, ya que los mismos deben ser plasmados según las necesidades y escenarios por los que atraviese la institución. Pero se recomienda que por lo menos se establezcan indicadores como fueron mencionados en el capítulo uno, dentro del apartado indicadores

Adicional a esto se recomienda la herramienta de calidad como es diagramas de control para evidenciar los cambios, estos pueden ser levantados mediante la cantidad de trámites, o los tiempos de realización, tanto las estrategias como los indicadores deben ser realizados al inicio y al final de la aplicación del modelo, recordando que es un modelo cíclico y debe ser enfocado a la mejora continua.

### 3.2.6. Satisfacción al cliente (Salidas)

La aplicación del modelo debe dar como resultado una mejora que puede ser bajo diferentes enfoques todo dependerá de las estrategias e indicadores que se plantearon en la planificación. Podemos generalizar dentro del sector público en algunos resultados como son:

- Mejora de la imagen institucional.
- Control de tiempos de atención como de espera.
- Disminución de tiempo ocioso por parte de los funcionarios.
- Mejora en el lucro de la infraestructura
- Ahorro de recursos como suministros.
- Mitigación de corrupción, referente a tramitadores (dependerá de la institución).
- Incremento en la eficiencia y eficacia de la producción, entre otros.

Como se evidencia los beneficios pueden ser varios, todo dependerá de que tan bien sea aplicado el modelo de mejora continua.



改

## Referencias

善





## Referencias

- Ahuja Sánchez, L. (Febrero de 2016). *Recorrer juntos el “Gemba”*. Obtenido de <https://lahuja.wordpress.com/2014/02/16/mura-muri-muda-la-base-del-pensamiento-esbelto/#comments>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Asamblea Nacional Constituyente.
- Becerra, J. (10 de 07 de 2013). *Genesis*. Obtenido de <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal012.pdf>.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Herrera-Enríquez, G., Almeida-Blacio, J. H., & Preciado-Ortiz, F. L. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva—Un enfoque práctico*.
- Casanova Villalba, C. I. (2014). *Análisis operativo y financiero al centro de atención ambulatoria y sus implicaciones en la unificación patrimonial con el hospital del seis en Santo Domingo de los Tsáchilas*. *Ciencias Administrativas Facultad: Ingeniería En Finanzas Y Auditoria Cpa.*
- Casanova Villalba, C. I. (2018). *Análisis y mejoramiento de la eficiencia del proceso de emisión de licencias de la agencia nacional de tránsito, Santo Domingo de los Tsáchilas* (Master's thesis, PUCE).
- Villalba, C. I. C., Sánchez, M. J. H., Zambrano, C. M. N., & López, S. E. R. (2021). *Modelo de calidad para el mejoramiento de la eficiencia en las instituciones públicas del Ecuador*. *Ciencia Digital*, 5(1), 15-29.
- Colunga, C. (1994). *Los costos de calidad*. San Luis de Potosi: Universitaria Potosina.
- Colunga, C. (1994). *Los costos de calidad*. Universitaria Potosina.
- Crosby, P. (1967). *Cutting the cost of quality*. Boston: Farnsworth Publishing.
- Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos.

- González, I. (2004). *Calidad en la Universidad. Evaluación e indicadores*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Herrera-Enríquez, G., Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Navarrete-Zambrano, C., & Ruiz-López, S. (2021). Estructura del sistema de información para el análisis multidimensional de la resiliencia socioecológica a través de Fuzzy AHP. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E39), 77-90.
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Enríquez, G., Preciado-Ortiz, F. L., & Bravo-Bravo, I. F. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva- Compilación y Análisis*.
- Herrera Sanchez, M. J. (2014). *Análisis de alternativas de inversión para las personas beneficiarias del crédito al bono de desarrollo humano asociativo en Santo Domingo*. (Bachelor's thesis, CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FACULTAD: INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA).
- Herrera Sánchez, M. J. (2018). *Mejoramiento de los procesos del área técnica de la unidad administrativa provincial de la Agencia Nacional de Tránsito de Santo Domingo de los Tsáchilas y su impacto en la satisfacción del usuario*. (Master's thesis, PUCE).
- Herrera Sánchez, M. J., Casanova Villalba, C. I., Mendoza Armijos, H. E., Rivilla Requelme, S. E., & Cevallos Farías, J. J. (2021). El Crédito de Desarrollo Humano como estrategia de la Economía Popular y Solidaria para combatir la pobreza. *Visionario Digital*, 5(1), 52-69. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i1.1540>
- Imai, M. (1986). *“Kaizen”: the key to Japan’s competitive success* (española: “KAIZEN” ed.). Nueva York: Random House.
- Imai, M. (1991). *“KAIZEN”, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Compañía Editorial Continental S.A. (CECSA).
- Imai, M. (2012). *“Gemba” “Kaizen”*. Japon: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2020). *Boletín Técnico 01-2020 Encuesta Nacional Multiproposito de Hogares*. Instituto Nacional de Estadística y Censo. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Multiproposito/2019/201912\\_Boletin%20Tecnico\\_Multiproposito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Multiproposito/2019/201912_Boletin%20Tecnico_Multiproposito.pdf)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Fiche Metodológica - Encuesta multiproposito de Hogares*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- Ishikawa, K. (1988). *Práctica de los círculos de control de calidad*. Madrid: Tecnologías de Gerencia y Producción.
- ISO. (2000). *ISO 9000:2000*. Ginebra: International Organization for Standardization.
- ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- ISO Tools. (30 de Marzo de 2015). *ISOtools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>
- Kaplan, R. (1984). *The evolution of management accounting*. The Accounting Review.
- Lean Soluciones. (15 de 06 de 2017). *Lean Soluciones*. Obtenido de [https://web.archive.org/web/\\*/http://www.leansolutions.co/conceptos/metodologia-5s/](https://web.archive.org/web/*/http://www.leansolutions.co/conceptos/metodologia-5s/)
- Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos. (2018). *Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos*. Registro Oficial Suplemento 353 de 23-oct.-2018.
- Lloréns, F. y. (2001). *Calidad total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Norma Técnica de los Mecanismos de Calificación del Servicio. (2019). *Norma Técnica de los Mecanismos de Calificación del Servicio*. Registro Oficial Suplemento 45 de 23-sep.-2019.
- Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (2018). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño*. Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018.

- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 39-48.
- Perez Fernández, J. (1996). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades 2017.
- Reglamento General a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos. (2019). *Reglamento General a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos*. Registro Oficial Suplemento 505 de 10-jun.-2019.
- Ruiz López, S. E., Casanova Villalba, C. I., Herrera Sánchez, M. J., & Navarrete Zambrano, C. M. (2021). Modelo interno para el aseguramiento de la calidad educativa con enfoque MPVA en el marco de las unidades productivas de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Ecuador. *ConcienciaDigital*, 4(1), 33-46. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i1.1523>
- Sánchez, M. J. H., Villalba, C. I. C., Alvarado, G. S. S., & Pether, P. V. P. CULTURA TRIBUTARIA MEDIANTE LA CAPACITACIÓN CONTABLE A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN ECUADOR.
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Normativa técnica de implementación y operación de la metodología y herramientas de GPR*. Quito.
- Segura, F. O. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Ediciones Días de Santos.
- Sommerville, I. (2005). *Ingeniería del software*. Madrid: Pearson Educación.
- Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público. (2020). *Guía Metodológica para la aplicación de la norma técnica de los mecanismos de calificación del servicio*. Subsecretaría de Calidad en el Servicio Público.
- Villalba, C. I. C., Sánchez, M. J. H., Soto-Soto, L., Gamarra-Moreno, J., Cervantes, L. T., & Núñez, D. T. (2021). Accounting Management for Decision Making. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(4), 74-86.

## RESUMEN

Las instituciones del sector público deben acogerse a las necesidades emanadas por sus usuarios, por esto son controladas por diferentes entidades gubernamentales y cumplen diferentes normativas legales. Bajo este enfoque surgen diferentes metodologías para la eficiencia y eficacia, el libro responde a un modelo “Kaizen” pero bajo la metodología gubernamental de Gobierno por Resultados.

El modelo presentado utiliza herramientas de calidad como identificación de las mudas que corresponden a los desperdicios, aplicación de las 5s que es una metodología aplicada a la limpieza, orden, planificación, seguridad y autodisciplina, estas dos herramientas bajo un esquema PHVA que no es más que el proceso de planificar, hacer, verificar y actuar. Para poder aplicar este modelo se debe obtener datos de los procesos y actividades, con lo cual se tiene un antecedente y poder medir el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Editorial Grupo AEA



[www.grupo-aea.com](http://www.grupo-aea.com)

[www.editorialgrupo-aea.com](http://www.editorialgrupo-aea.com)



Grupo de Asesoría Empresarial & Académica



[Grupoaea.ecuador](https://www.instagram.com/grupoaea.ecuador)



Editorial Grupo AEA

ISBN: 978-9942-7014-1-1



9 789942 701411