UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS DE LA BRECHA ENTRE EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA POR PROCESOS Y EL CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA GPR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información

Profesor Guía
MSc, PhD. Hugo Banda Gamboa

Autora
Johanna Paola Zapatta Cartagena

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Hugo Banda Gamboa, PhD

C.I.: 1702779503

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Johanna Paola Zapatta Cartagena

CI: 1714543137

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Secretaría Nacional de la Administración Pública por la oportunidad de ser parte del equipo de especialistas de procesos y así darme acceso a la información clave para culminar el presente proyecto.

También quiero agradecer al tutor de la tesis quien con su paciencia y dedicación me apoyo a lo largo de todo el proyecto.

Finalmente a la Universidad de Las Américas por los valiosos conocimientos impartidos en la maestría.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación es dedicado a mi familia; a mis padres por el aliento, apoyo y por esas miradas de orgullo constantes hacia mí; a mi hermano por ser mi inspiración y mi ejemplo de luchador; y en especial a mi esposo por su paciencia y apoyo incondicional en todos mis proyectos.

RESUMEN

El trabajo de titulación realizado, responde a la investigación de las causas del deficiente desempeño de gestión por procesos en las instituciones públicas de la función ejecutiva y las propuestas de mejora a nivel institucional y de gobierno. Las fuentes de información de análisis son: la que reposa en la herramienta "Gobierno por Resultados" (GPR)(Presidencia, 2011), la información encontrada en documentos custodiados por la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) y datos obtenidos en entrevistas realizadas a instituciones del sector de seguridad y sectores estratégicos principalmente.

Las principales causas encontradas fueron: la deficiente cultura de gestión de procesos, métodos dispersos de la gestión por procesos, falta de conocimientos en procesos de los equipos técnicos, alta rotación de personal, estructuras funcionales y procesos automatizados aislados entre instituciones. Lo que deriva en los resultados encontrados en el GPR: indicadores de gestión mal configurados e inconsistencias en la implementación de la mejora.

La alternativa como propuesta de mejora para acortar la brecha entre lo encontrado como resultados en el GPR y el desempeño de la gestión institucional, es realizar una reingeniería de la gestión pública, partiendo de una restructuración de la SNAP continuando hacia las demás instituciones de la función ejecutiva, al menos en las siguientes aristas: procesos, estatutos, normativas, y personal. De esta manera se logrará enfocar la mejora en función del cliente del Estado, el ciudadano.

ABSTRACT

The following final project, answered the investigation of the causes of a deficient performance process management in public institutions of executive function and presents proposals to improve at institutional and government level. The sources of information analysis were taken from "Gobierno por Resultados" tool (GPR), information found in the archive of the "National Secretary of Public Administration" (SNAP) and data collected from interviews mostly of institutions from security and strategic sectors.

The main causes found were: poor management culture processes, dispersed methods of process management, lack of knowledge in the technical processes team, high staff turnover, still functional structures and automated processes isolated between institutions. All of these lead to the results found in the GPR tool: indicators misconfigured and inconsistencies in the implementation of the improvement.

The improvement proposal alternative to shorten the gap between what was found as results in the GPR tool and the real performance of institutional management, is making a re-engineering of public administration, starting on a restructuration of SNAP continuing towards the other public institutions, at least on the following topics: process, statutes, regulations, and technical staff. This could be achieved if the focus on improving will be the client of the state, which is the citizen.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
1. GENERALIDADES 2
1.1 TEMA 2
1.2 ANTECEDENTES 2
1.3 OBJETIVOS 3
1.3.1 Objetivo General.- 3
1.3.2 Objetivos Específicos.- 3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 4
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS 5
2. ANÁLISIS DEL DOMINIO DEL PROBLEMA 6
2.1 ACONTECIMIENTOS 6
2.2 EJEMPLO DE INFORMACIÓN INGRESADA EN GPR 11
3. INTEGRACIÓN PROBLEMA SOLUCIÓN 25
4. ANÁLISIS EN EL DOMINIO DE LA SOLUCIÓN 35
5. DISEÑO LÓGICO 45
5.1 CRITERIOS 45
5.1.1 Modelos ágiles (“agility models”) 45
5.1.2 Lean Thinking 46
5.1.3 REATA (Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada) 48
5.1.4 “CEM-METHOD” (Customer Expectation Management) 49
5.2 ARQUITECTURA DE COMPONENTES: 49
5.3 ARQUITECTURA DE PROCESOS DE LA SOLUCIÓN: 51
6. DISEÑO FÍSICO 58
A. Reingeniería de procesos de la institución pública: 58
A.2 Diseñar la nueva estructura organizacional de la institución pública 61
A3 y A4. Actualizar políticas de contratación de personal 62
A5. Establecer incentivos a las instituciones 64
B. Implementar nuevos métodos de gestión por procesos 64
B1.Priorización de procesos a rediseñar 64

B2. Levantamiento de la situación actual del proceso 65
B3. Levantamiento de la situación deseada del proceso 67
C. Capacitación y certificación SNAP 69
D. Mejorar la calidad de la información de resultados de la gestión por procesos 70
7.DEMOSTRACIÓN Y EVALUACIÓN 73
8.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76
8.1 Conclusiones 76
8.2 Recomendaciones 77
REFERENCIAS 78
ANEXOS 82

INTRODUCCIÓN

El Estado ecuatoriano invierte grandes esfuerzos en mejorar continuamente la forma de gestionar las instituciones públicas, actualiza, reforma y alinea el modelo de gestión de acuerdo a la planificación estratégica del Buen Vivir para poder apalancar los objetivos planteados. Por esta razón es de suma importancia que cada institución cuente con una buena gestión institucional basada en procesos que procure alcanzar los resultados esperados. Este trabajo de titulación aborda la temática a partir del análisis del problema del deficiente desempeño de la gestión por procesos, culminando con una alternativa de mejora.

La ruta que este trabajo de titulación cruzó para realizar la investigación, es la siguiente(Banda, 2014):

- **Análisis en el dominio del problema**: Se caracterizará el problema que se quiere solucionar, en este capítulo se explica el contexto del problema para modelarlo en su dominio.
- **Integración problema-solución**: En este capítulo se describe de manera conceptual y funcional la alternativa óptima que integra sistémicamente el dominio del problema con el dominio de la solución.
- **Análisis en el dominio de la solución:** El análisis irá enfocado en determinar los requerimientos de uso de la solución, es decir definir los elementos que describen el comportamiento de la solución a través de casos de uso y la interacción con los involucrados, los usuarios de la solución.
- **Diseño lógico:** En este capítulo se definen los criterios para la solución y se describe la arquitectura de componentes y sus conexiones.
- **Diseño físico:** Se refiere a la descripción de los componentes planteados en el diseño lógico, es la solución propiamente.
- **Demostración y evaluación**: Finalmente se presenta una guía, documento que es el producto de la investigación y una encuesta realizada a instituciones públicas de la función ejecutiva donde se valida la propuesta a ser implementada.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 TEMA

Análisis de la brecha entre el desempeño institucional de la gestión pública por procesos y el cumplimiento de resultados a través de la herramienta GPR.

1.2 ANTECEDENTES

En el presente literal se relata sucesos políticos del Estado ecuatoriano que se relacionan con el presente trabajo de titulación con el objetivo de contextualizar la temática de procesos y de la herramienta Gobierno por Resultados para posteriormente proceder al desarrollo de los capítulos.

La Constitución de la República del 2008 determina en su artículo 227 que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación(Asamblea, 2008). A partir de esta premisa, la Presidencia de la República comienza a enfocar sus esfuerzos para generar estrategias a nivel nacional para lograr alcanzar la calidad en la gestión pública.

En el transcurso de los años 2006al año 2013, el Señor Presidente del Ecuador realiza reformas a las atribuciones de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) a través del Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva. En su artículo 13 estable que la responsabilidad de la SNAP será el establecer las “políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la administración pública central, institucional y dependiente; imagen gubernamental; y calidad de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva”. (Presidencia, 2013)

La SNAP comienza con impacto a gestionar lo relacionado a procesos cuando institucionaliza su dirección de procesos al contratar a profesionales de

nombramiento en el año 2011; así mismo genera normativa para regularizar los esfuerzos de mejora de la gestión pública y dispone la creación de una Coordinación de Gestión Estratégica como una unidad dentro de las estructuras de las Instituciones Públicas, la cual será la encargada de ejecutar proyectos, procesos, planes de mejora de eficiencia, eficacia, calidad, tecnologías de la información y comunicación, cultura organizacional, desarrollo institucional e innovación. Es decir, esta coordinación está conformada por tres direcciones(Presidencia, 2011):

- Dirección de la Administración por Procesos
- Dirección de Cultura Organizacional
- Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación

En el año 2010, nace un gran hito en la gestión pública, se dispone 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 Secretaría Nacional de la Administración Pública.(Presidencia, 2010).

Posteriormente entre los años 2011 y 2013, la SNAP elabora normativa técnica relacionada con la implementación del Proyecto de Gobierno por Resultados, lo que conllevó a la aplicación de una administración por procesos en las Instituciones Públicas. (SNAP, 2011)(SNAP, 2011)(SNAP, 2013).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.-

Proponer oportunidades de mejora para la gestión por procesos en la gestión pública de la función ejecutiva del gobierno ecuatoriano.

1.3.2 Objetivos Específicos.-

- Plantear nuevos esquemas de acompañamiento para la implantación de la administración por procesos.
- Proponer la mejora de la calidad de información ingresada en la herramienta GPR.

- Adoptar mejores prácticas con un enfoque a organizaciones centradas en procesos
- Definir la coherencia estratégica entre el modelo de gestión institucional, la tecnología alineada a la administración por procesos y el desempeño del talento humano.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública afirma que los esfuerzos en Iberoamérica se deben enfocar en "lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones", además, que se debe "fortalecerla calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social".(CLAD, 2008).

Por esta razón las Instituciones Públicas de la función ejecutiva, deben implementar una mejora en su gestión, sin embargo esta tarea se vuelve compleja al tener una percepción del ciudadano, palpable en el cotidiano vivir, sobre los servicios del sector público que son demorosos, espera en largas filas, servicios que aún no han logrado llegar a una satisfacción de la ciudadanía.

La percepción de calidad, nace casa adentro, es decir desde la perspectiva de los trabajadores públicos, llamados también "servidores" públicos, en identificar ¿Cuál es el cliente de su servicio?, ¿Son sus usuarios internos? ¿Son sus clientes externos?

A nivel de otras experiencias en Latinoamérica, la gestión gubernamental a nivel local y regional ha tomado una transformación de una visión lógica y rígida hacia una visión con enfoque a resultados basados en las demandas del ciudadano. Con este enfoque, la calidad que ofrece la institución pública, la ciudadanía juega un papel principal, más participativo al ser concebido como usuario o cliente del gobierno. Una de las estrategias implementadas en otros países así como en el Ecuador es, el cambio de las evaluaciones anuales de

las políticas y programas a la generación de indicadores de desempeño como herramienta de buena gestión. (Sheila Delhumeau, 2013).

A pesar que el gobierno invierte grandes esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos y servicios, cuando se trata de calidad en su gestión aún están en proceso de transición y maduración. Proceso que se lo debe escoltar con un buen acompañamiento y empuje en pro de la mejora.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El hilo conductor del presente trabajo será la investigación propositiva, empezando con un levantamiento de información de las actuales estrategias en temas relacionados a procesos dictados por el gobierno ecuatoriano. Con esa base, se realizará un levantamiento de información de las evidencias en instituciones públicas, contrastarla con la información ingresada en la herramienta Gobierno por Resultados y a través de una indagación dar argumentaciones y respuestas a nivel práctico.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL DOMINIO DEL PROBLEMA

2.1 ACONTECIMIENTOS

El desarrollo del análisis del problema, se lo aterrizará a partir acontecimientos que han ocurrido en el gobierno a partir del año 2008 hasta la actualidad, considerando algunos sucesos listados a continuación, hasta llegar al desglose del problema:

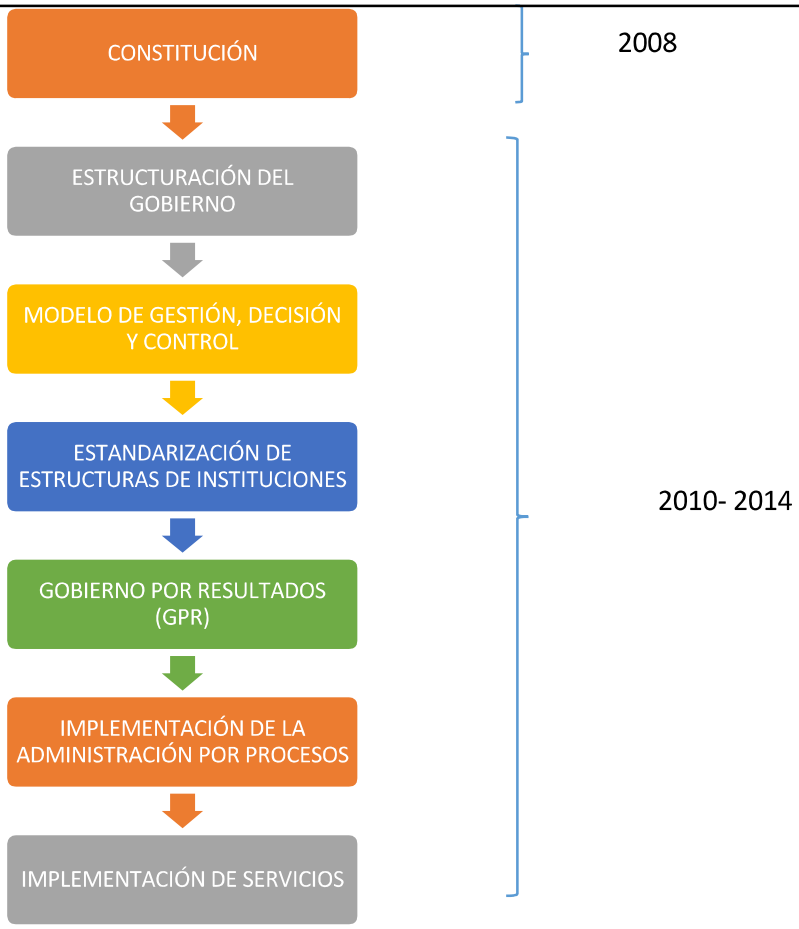

Figura 1: Acontecimientos sobre los cambios a favor de la mejora de la gestión pública

A partir de la Constitución del 2008, el gobierno ecuatoriano comienza a invertir esfuerzos y recursos para alcanzar la calidad en la gestión pública, partiendo de estrategias de mejora de la estructura central, haciéndola más desconcentrada y descentralizada, por lo que se creó una matriz para diferenciar las funciones y roles de cada institución pública(SENPLADES S. N., 2008).

De esta manera, los gobiernos locales podrían tener más autonomía de ejecución de trámites dependiendo de las 9 zonas a nivel nacional, mas no de la ciudad capital como era en años pasados(SENPLADES S. N., 2008).

“El resultado de estas acciones ha permitido diseñar un esquema funcional en el que se ha fortalecido la planificación, la gestión y su seguimiento, la coordinación entre entidades, la rectoría de la política pública, la regulación de las acciones públicas y privadas, y la ejecución descentralizada y desconcentrada”(SENPLADES S. N., 2008).

En el Ecuador existen 4 secretarías nacionales, 6 ministerios coordinadores, y 21 ministerios de Estado(SENPLADES S. N., 2014), sin embargo, según la documentación que reposa en la SNAP, las instituciones que la SNAP controla, regula y acompaña en el mejoramiento de su gestión a98 instituciones, entre ministerios, secretarías e instituciones adscritas.

Posterior a la organización por zonas, se realizó la restructura a nivel sectorial, reformando las estructuras organizacionales de cada institución gubernamental. Enfocándose en las unidades administrativas que son los procesos de apoyo en una institución, es decir se estandarizó sus organigramas, de la siguiente manera:

Figura:2 Estandarización de las unidades administrativas en la función ejecutiva

Tomado de: (SENPLADES S. N., 2008)

Dejando la libertad para organizar las unidades de negocio, es decir sus procesos sustantivos o agregadores de valor; y en ciertos casos complementar los procesos adjetivos. Fue en este momento, en el 2010, que la Secretaría

Nacional de Administración Pública emite algunos métodos y herramientas para la mejora de la eficiencia y eficacia del sector público, entre estos, la creación de tres direcciones, Dirección de Procesos, Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación y la Dirección de Cultura Organizacional, estas direcciones dependientes de una coordinación llamada Gestión Estratégica. Así mismo, se dictaminaron sus misiones, atribuciones y productos, siendo la Dirección de Procesos el eje del cambio a la administración por procesos. Esto conllevo a que cada institución haga un barrido de su modelo de gestión, sus organigramas, estatutos y competencias, para así, contar con un catálogo de procesos, flujos, manuales, y una vez documentados, priorizarlos y mejorarlos.

Paralelamente a la implementación de normas técnicas en la gestión por procesos, la Presidencia dispuso la aplicación de una herramienta que permitirá monitorear, controlar y realizar seguimiento a los planes estratégicos de cada institución pública a nivel nacional. Esta herramienta es llamada GPR "Gobierno por Resultados", como su nombre lo dice, se busca a través de ésta, que las instituciones trabajen por resultados y así evidenciar el cumplimiento desde lo estratégico hasta lo operativo a través de sus procesos y proyectos, como lo presenta el siguiente gráfico. (Presidencia, 2013).

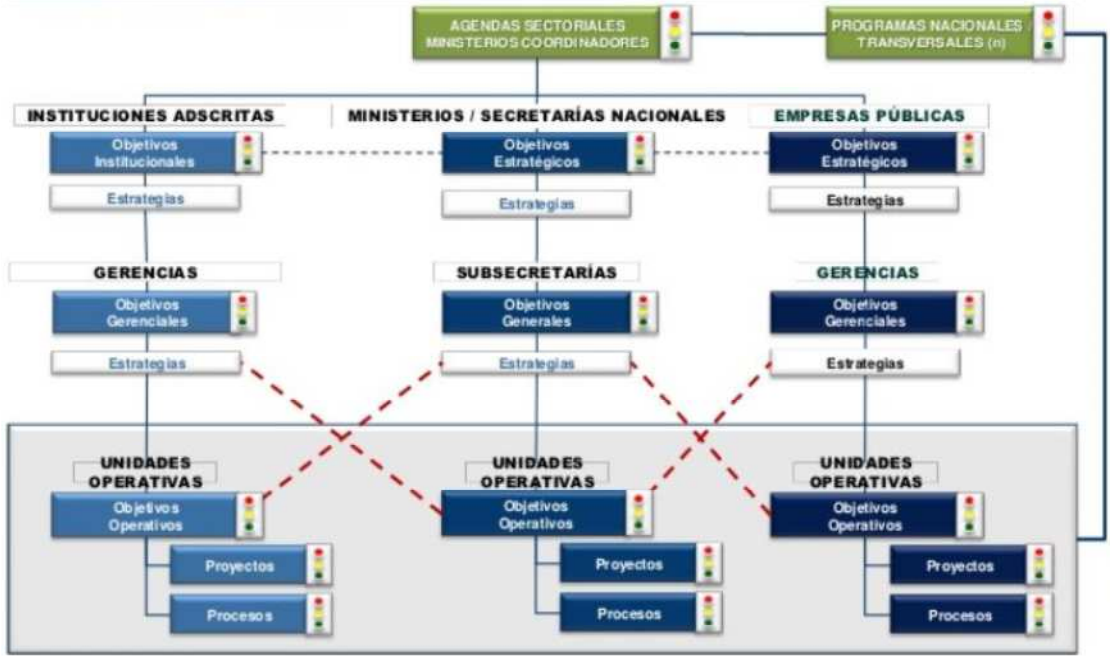

Figura 3: Alineación Top Down de planificación en el GPR

Tomado de: cuadernos de trabajo de GPR realizado por empresa proveedora del sistema, "E-STRATEGIA"

El lanzamiento del GPR vino acompañado con documentación para el correcto uso de la herramienta y se realizaron brigadas técnicas desde la SNAP para el ingreso de información, recordando que algunos datos que se deben ingresar son los establecidos en la planificación estratégica de cada institución, mientras que otros se refieren al plan operativo y a sus procesos.

Según el decreto presidencial 555 del año 2010, se dispuso la implantación del GPR de manera inmediata, es decir, apenas fue lanzada la herramienta, las instituciones debieron ingresar la información, algunas de ellas contaban con los datos relacionados a la planificación operativa y otras no. Este acontecimiento, impulsó a las instituciones a levantar una planeación operativa alineada a la planificación estratégica y sectorial, sin embargo hasta la presente fecha, el responsable de custodiar la calidad de la información es el Líder Metodológico de cada institución, el líder es un rol que debe asignar la institución a un analista de la Coordinación de Gestión Estratégica; y la SNAP será responsable de revisar el cumplimiento de la metodología GPR, mas no de la calidad de la información. (SNAP, 2011)

La información operativa que se ingresa en la herramienta GPR se refiere a proyectos y procesos; los proyectos son en su gran mayoría de inversión, sin embargo existen algunos de “gasto corriente” que se lo ha llamado así debido a que son ejecutados con el presupuesto corriente del Estado, de igual manera que los procesos.

Los Proyectos de Inversión están directamente controlados desde su etapa de planificación hasta el cierre, por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), es decir, estos proyectos tienen un control previo al ingreso de esta información al GPR (SNAP, 2011). Es por esto que la información relacionada a la inversión se encuentra ingresada en el GPR con calidad, por lo tanto, es ingresada a tiempo, completa, real y se realiza seguimiento interno y externo por parte de la SNAP y SENPLADES. Además la SNAP ha realizado un programa de incentivos para que la información se mantenga en este estado de calidad; mensualmente se realiza un ranking por cada sector, el cual es traducido a un informe y es entregado a cada máxima autoridad de las instituciones, con las respectivas felicitaciones por el puesto que obtuvo o las novedades encontradas en el mes.

El control externo, así como lo hace SENPLADES con los proyectos, no se realiza a nivel de procesos, sin embargo es de carácter obligatorio el ingreso de esta información. Además, como se menciona a lo largo de este apartado, tanto el decreto o el instrumento técnico para tener una administración por procesos y la norma técnica del GPR fueron publicados en el mismo año. Por esta razón, según las entrevistas realizadas a los consultores de GPR de la SNAP y a consultores del Grupo e-estrategia, actualmente la información relacionada a procesos ingresada en el GPR a nivel nacional tiene un nivel de calidad del 30%, es decir, se encuentra ingresada incompletamente, contiene datos ficticios y los indicadores están mal planteados o mal configurados.

2.2 EJEMPLO DE INFORMACIÓN INGRESADA EN GPR

A continuación se presenta una ejemplificación de los datos actuales ingresados en el 2013 en el GPR de una institución pública del sector de seguridad, referida al proceso de Gestión Financiera:

El proceso de gestión financiera no se encuentra alineado a ningún objetivo operativo de la institución, sin embargo se ejecuta.

Archivo	Descripción del Archivo	Tamaño	Fecha de Alta	Descargar
	No hay información capturada			

Información de Referencia	
Descripción:	DISPARADOR: Solicitud de pago proveniente de las Direcciones de RR:HH (Nóminas) y Administrativa (Proveedores y Viáticos) ACTIVIDADES: 1.-Cotrolar requisitos previo al pago 2.-Registrar compromiso 3.-Registrar devengado 4.-Aprobar el pago 5.-Autorizar el pago 6.-Archivar la documentación generada
Áreas de la Unidad:	▪ Contabilidad ▪ Presupuesto ▪ Tesorería
Atribuciones:	▪ Administrar el Sistema de Gestión Presupuestaria Institucional:elaboración de la proforma presupuestaria, ejecución, seguimiento y control ▪ Administrar el Sistema de Gestión de Contabilidad Institucional ▪ Administrar el Sistema de Gestión de Tesorería Institucional: elaboración de documentos tributarios a través del sistema de SRI.
Servicios y Macroprocesos adjetivos en los que participa:	
¿Está este Proceso documentado a través de mapeo o diagrama de flujo?	No
Estrategia de Mejora Prioritaria	Sistematización
¿Está este proceso certificado?	No

Objetivos Alineados	
	Objetivo
	No hay información capturada

Figura 4: Ejemplo de alineación de un proceso en GPR

Tomado de: GPR de una institución del sector de seguridad

Para medir los objetivos operativos y los procesos, es necesario crear indicadores, uno de estos planteados por la gestión financiera es: “Promedio de modificaciones presupuestarias realizadas en el período”, es decir este indicador busca disminuir las modificaciones presupuestarias en el año, llevando un control trimestral. Una modificación o reforma presupuestaria se refiere a los cambios en las partidas o montos del presupuesto en el plan anual operativo. Sus metas planteadas para el mes de abril fueron de hasta 3 modificaciones, en agostos de hasta 3 modificaciones y a diciembre de hasta 2 modificaciones presupuestarias.

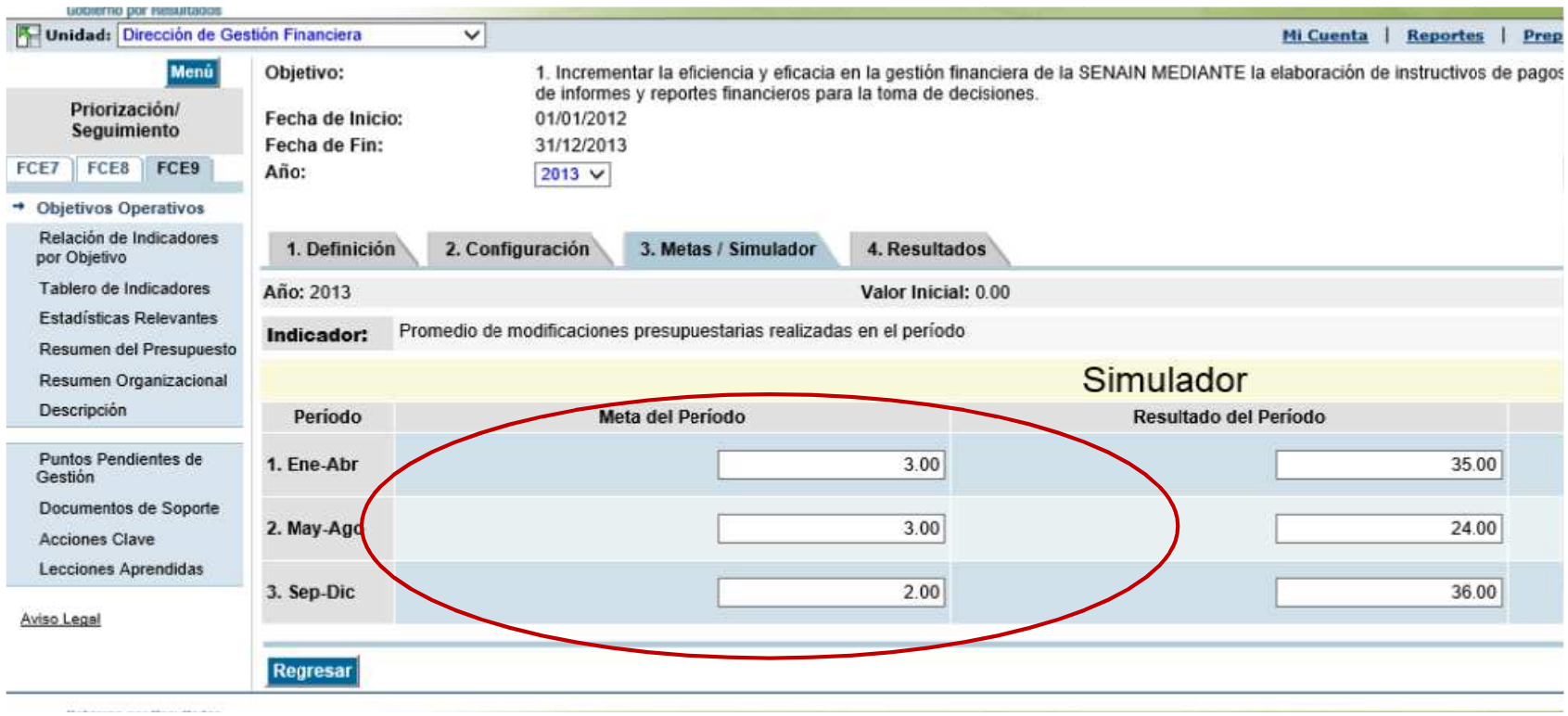

Figura 5: Ejemplo de metas de objetivo operativo financiero en GPR

Tomado de: GPR de una institución del sector de seguridad

Los resultados de las metas fueron los siguientes: al primer trimestre, se realizaron 35 modificaciones presupuestarias, al segundo trimestre, 24 y al tercer trimestre, 36. Con estos datos, el avance en porcentaje supera el mil por ciento y su **estado**, como lo muestra la Figura 6, está en color verde, es decir dentro de los rangos aceptados.

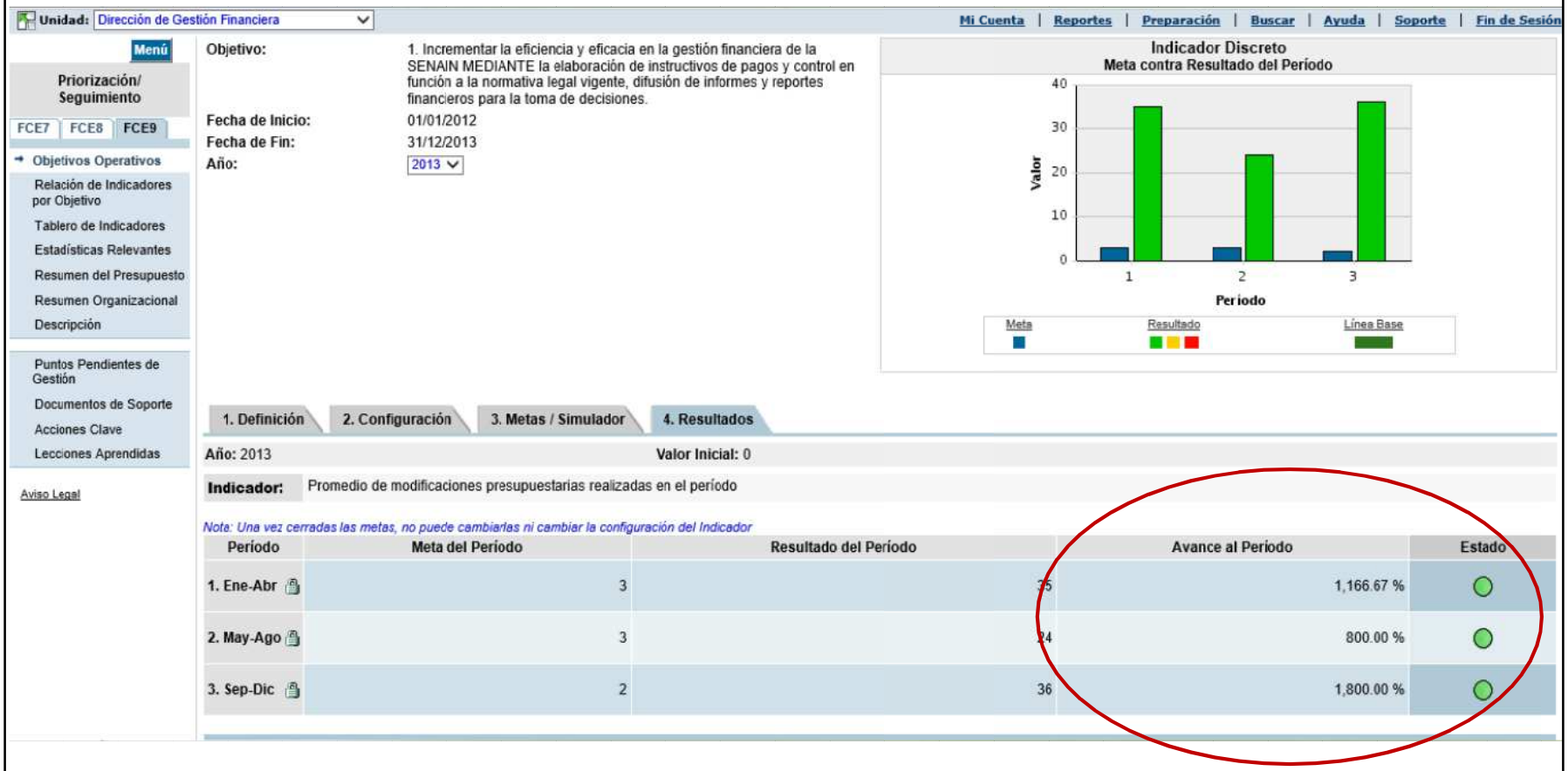

Figura 6: Ejemplo del estado de metas del objetivo operativo financiero de GPR

Tomado de: GPR de una institución del sector de seguridad

En el ejemplo presentado y configurado se puede evidenciar claramente que el indicador está mal planteado desde su concepción debido a que es un indicador de decremento, por lo que debería tender a disminuir el número de reformas presupuestarias y si aumenta, el estado volverse en rojo.

¿Cómo fueron llenados estos indicadores en el GPR?

El equipo metodológico de GPR de la SNAP, realiza capacitaciones dirigidas a la contraparte de cada institución, a las unidades de planificación y de procesos. Estas unidades posteriormente son las responsables de replicar la capacitación a todas las unidades de cada institución, priorizando a los gerentes de los proyectos de inversión. Cada unidad es responsable de ingresar la información de acuerdo a la normativa de GPR y de acuerdo a la planificación estratégica y operativa anual. El GPR mantiene la misma estructura de planificación, es decir lo que se levanta en documentos es lo que se pondrá en el GPR, debido a que GPR es una herramienta y planificación es una sola. (Presidencia, 2010).

Según la observación realizada y la experiencia en el sector público en el transcurso de los años 2010 al presente año, en el Estado para levantar el presupuesto fiscal anual y realizar el debido seguimiento, intervienen 3 instituciones y cada una con sus directrices, sistemas y tiempos.

La primera institución es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en donde se levanta la planificación institucional que contiene los elementos orientadores tradicionales, hasta un nivel de objetivo operativo con sus indicadores de gestión y así mismo se identifican los proyectos con los cuales se hará efectiva la planificación.(AN, 2010) Este primer instrumento es levantado con las autoridades de una institución, precautelando la alineación al Plan Nacional del Buen Vivir. Toda esta información es ingresada en el Sistema SIPEIP (Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública), el cual realiza seguimiento a los componentes de proyectos de inversión, especialmente en cumplimiento y ejecución presupuestaria.(AN, 2010).

La segunda institución es el Ministerio de Finanzas (MINFIN), quien solicita levantar la proforma presupuestaria de la institución, en ésta se debe identificar

el presupuesto tanto de inversión como corriente debido a que se ingresan en el sistema E-SIGEF (Sistema de Gestión Financiera) el cual responde a la automatización del proceso de presupuesto, contabilidad y tesorería. A través de este sistema, todas las instituciones públicas realizan desde la planificación financiera hasta los pagos.(AN, 2010) Este instrumento es levantado por los puestos técnicos de la unidad financiera de cada institución.

La tercera institución es la Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP) quien solicita ingresar todo lo realizado de la institución relacionado a planificación hasta nivel operativo de proyectos y procesos a la herramienta GPR. Al ser una herramienta de "resultados" se solicita un cruce de información desde el nivel más alto de objetivos del Buen Vivir hasta los objetivos operativos junto con su presupuesto de cada dirección o unidad de una institución.(SNAP, 2011) Este instrumento es levantado por los puestos técnicos de todas las unidades de cada institución.

De manera visual, la elaboración del presupuesto fiscal se vería de esta manera:

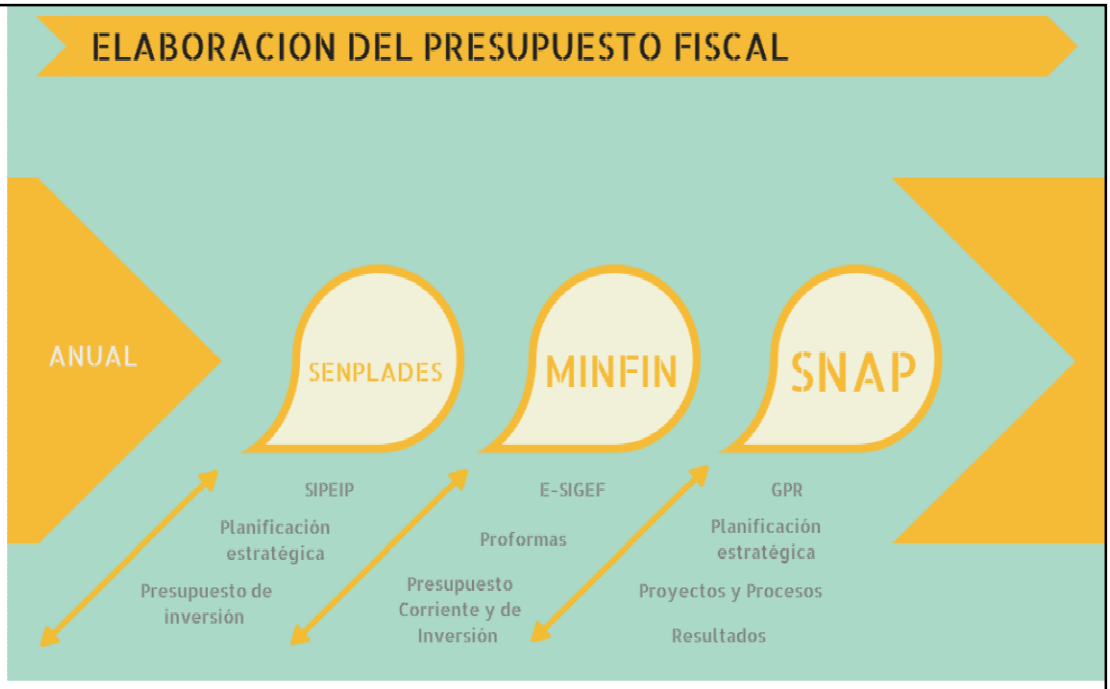

Figura 7: Elaboración del presupuesto fiscal

Esta información es ingresada por diferentes unidades internas de una institución, teniendo como base la planificación institucional. Se puede concluir que la misma información, plan estratégico, plan operativo y presupuesto, se debe ingresar en los 3 sistemas, pero en diferentes niveles y en diferentes momentos en el año.

Desde la experiencia de la institución pública, cada instrumento solicitado por las instituciones rectores mencionadas, son levantados por diferentes equipos de trabajo, donde al llegar a lo operativo, es decir, levantamiento de proyectos, indicadores, métricas y metas, se encuentran en el dilema de saber qué ingresar, y por qué el dilema? Porque al momento de realizar la planificación de alto nivel no se consideró a los equipos técnicos, sin embargo en este tiempo, ya no se puede revisar nuevamente lo planificado a alto nivel puesto que está cerrado o aprobado por SENPLADES. En este punto se encuentran problemas como los que se mostró en el primer ejemplo del Proceso de Gestión Financiera.

Otra pregunta que resalta es, si las plataformas utilizan la misma información, ¿por qué no interoperan? La respuesta no se la puede sustentar debido a que no existe información de evidencia para llegar a una conclusión. Sin embargo, lo que sí se puede concluir es la notable falta de cultura de planificación.

Hasta el momento se ha explicado los indicadores que son parte del control de la gestión y de los proyectos de inversión ingresados en la herramienta GPR. Por otro lado se tiene la información relacionada netamente a los procesos, normativa que se la aplicó posterior a la implementación del GPR.

Esta norma contiene los lineamientos generales para la administración por procesos con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia de la operación de las instituciones públicas de la función ejecutiva(Presidencia, 2013).

Resultados cuantitativos de la aplicación de la norma de procesos en las instituciones de la función ejecutiva por sector.

La primera norma de procesos emitida por la SNAP donde se dispone la aplicación de una gestión por procesos, fue emitida en el año 2011, posterior

se realiza su actualización en febrero del 2013, donde se estructura los lineamientos técnicos de la siguiente manera: (Presidencia, 2013)

Figura 8: Puntos clave de la norma de procesos emitida por la SNAP

A partir del 2011, el corte al primer trimestre del año 2014 en la implementación de gestión por procesos en las 98 instituciones que regula la SNAP es el siguiente:

Tabla 1: Número de procesos identificados y mejorados de las instituciones que regula la SNAP en la gestión de procesos

Numero de instituciones	Sectores	Porcentaje de instituciones con Procesos identificados	Porcentaje de Instituciones con Procesos mejorados
25	Producción, empleo y competitividad	28%	12%
12	Social	58%	17%
15	Seguridad	47%	40%
18	Estratégico	39%	17%
4	Política económica	75%	75%
14	Conocimiento y talento humano	57%	14%
10	Rectoras	50%	10%

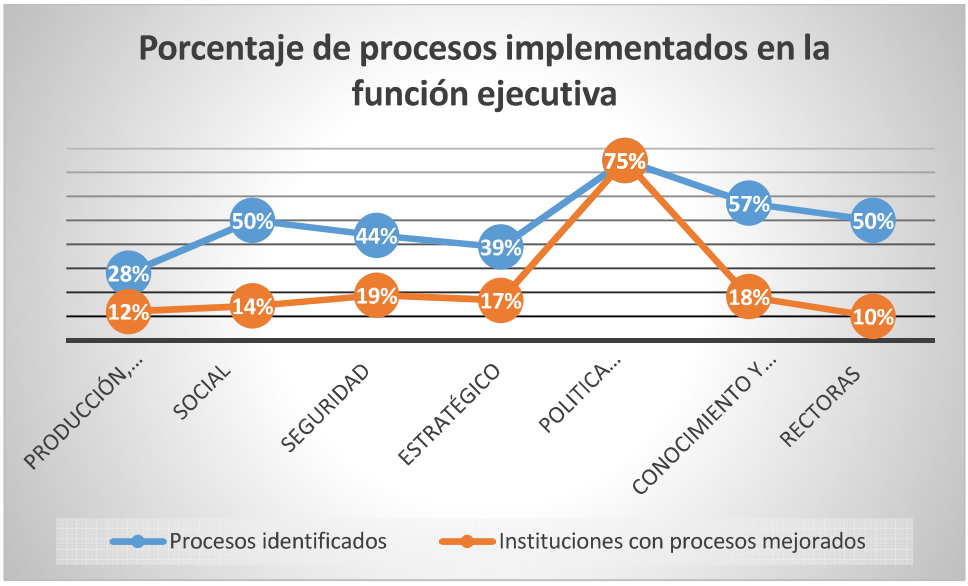

Figura 9: Representación gráfica de los Procesos levantados y mejorados al 1er trimestre 2014

Cabe mencionar que la mayoría de las instituciones que al menos cuentan con sus procesos documentados, han tenido el apoyo de consultorías privadas que han levantado la información en algunos casos a su manera y en otras bajo control de las unidades de procesos y asesoría de la SNAP.

En entrevistas con el equipo técnico de procesos de la SNAP, se pudo concluir que las instituciones contrataron consultorías, debido a entre otras razones, por falta de capacidad operativa, competencias en los equipos de trabajo considerados en las unidades de procesos y la alta rotación de personal desde el nivel directivo hasta técnico.

Paralelamente a la gestión de procesos impulsada por la SNAP, a través de la campaña llamada “tramitón” publicada en medios de comunicación en el mes de junio del 2014, se está trabajando en una tercera norma a pedido del presidente, al solicitar la simplificación o eliminación de trámites. Esta norma de servicios busca el enfoque desde el usuario externo, es decir desde el ciudadano como cliente, de esta manera lo que se quiere conseguir es analizar los productos entregados al cliente de una manera integral y así lograr que una institución comprenda la concepción de una gestión sistémica eficiente y eficaz

en función de entregar valor al cliente. En esta norma se incluye la simplificación de trámites como la primera mejora de un servicio.

Retomando el ejemplo de GPR de la página 10 del presente trabajo, para realizar un análisis desde la óptica del usuario, se trabajó con base en entrevistas hacia las unidades sustantivas u otras unidades que se apoyan en el proceso de gestión financiera, donde la apreciación de la gestión de este proceso tiene un nivel bajo debido a que, según se informó, los pagos no tienen un tiempo estándar, pueden ir desde 48 horas hasta meses y la percepción que tiene el usuario es de un trabajo aislado. Este proceso contiene 3 áreas, presupuesto, contabilidad y tesorería, haciendo en cada uno un control y verificación diferente uno con otro, el trámite al pasar de una unidad a otra se tarda y algunas veces el presupuesto se pierde por el tiempo que tomo en ejecutarse, por lo que la unidad financiera debe realizar reformas presupuestarias para ejecutar el monto y que no se pierda. Esto se reflejó en los indicadores vistos en el ejemplo.

Hasta este apartado, se ha detallado el problema y su contexto con respecto al desempeño de la gestión pública en la función ejecutiva a través de sus procesos y sus resultados en la herramienta GPR. En el capítulo III se expondrá la propuesta de solución para la mejora de la gestión por procesos, para lo cual es importante señalar que los involucrados, las personas o instancias con la cual se levantó la información relacionada al dominio del problema, fueron:

Tabla 2: Involucrados en el dominio del problema

Involucrados	Información
SNAP, especialistas de procesos y servicios, especialistas de calidad y cultura organizacional.	GPR a nivel nacional. Avances en la gestión de procesos y servicios de las 98 instituciones.

	Información relevante sobre la interoperación de los sistemas gubernamentales. “Modelo de gestión” para la mejora de la gestión pública. Métodos y herramientas para la mejora de gestión por procesos y servicios.
Institución del sector de seguridad, responsable de la unidad de gestión de procesos y responsables de unidades de procesos sustantivos.	Indicadores ingresados en la herramienta GPR. Percepción de la gestión de los procesos de la institución. Percepción del acompañamiento de la SNAP para la mejora de procesos y servicios.
Instituciones del sector estratégico	Percepción de la gestión de los procesos de la institución. Percepción del acompañamiento de la SNAP para la mejora de procesos y servicios.
Consultoras independientes	Revisión de información de productos de consultorías de procesos

A partir del análisis realizado, a fin de poder ubicar, o caracterizar de una manera formal el problema, se realizará el método del marco lógico, partiendo de la configuración del árbol de problemas.

A continuación se presenta el árbol con las respectivas causas y efectos que resume la situación del problema analizado.

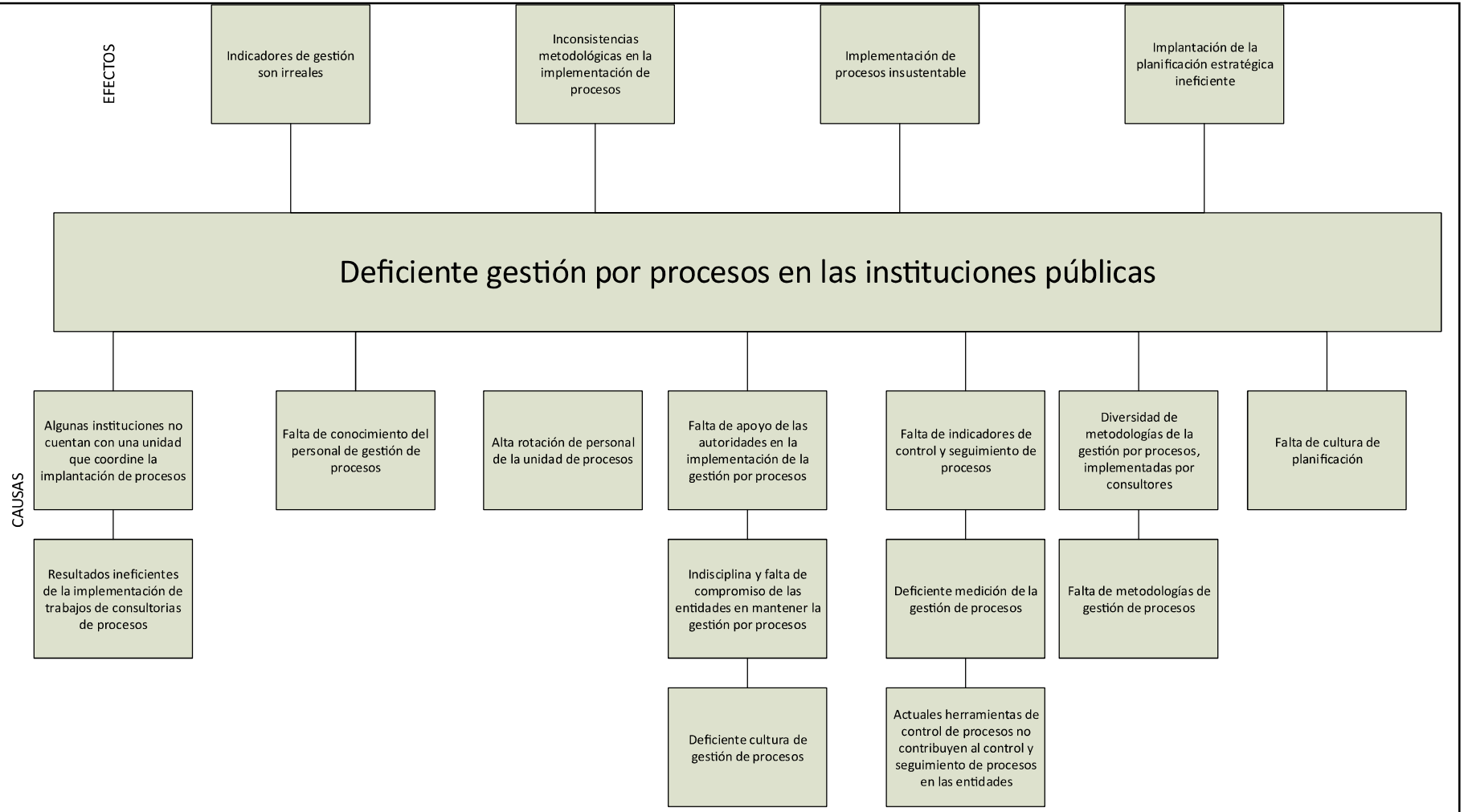

Figura 10: Árbol de problemas

CAPÍTULO III

INTEGRACIÓN PROBLEMA SOLUCIÓN

A partir de este capítulo en adelante se plantea el análisis de la solución al problema de la deficiente gestión por procesos en las instituciones públicas de la función ejecutiva. Es por esto, que luego del análisis del problema, se preparó un árbol de objetivos para comenzar con la determinación de las áreas de intervención que se plantea en el presente trabajo.

Un árbol de objetivos implica cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto.(ILPES, 2005)

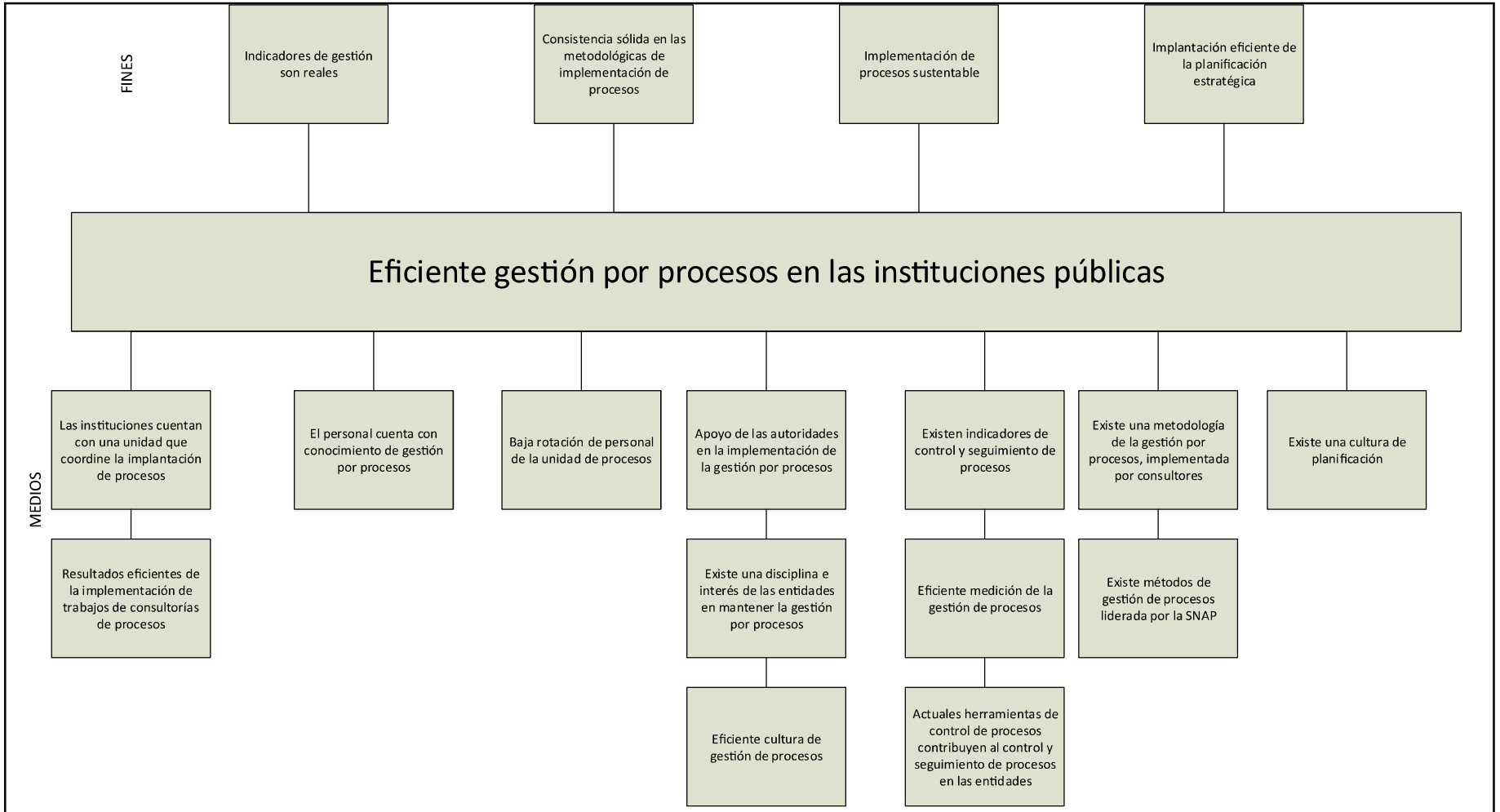

Figura 11: Árbol de objetivos

En este punto se deben formular acciones para solucionar el problema planteado, para esto se debe utilizar como herramienta el árbol de objetivos (medios) con el fin de buscar de manera creativa, una acción que lo concrete efectivamente en la práctica.(ILPES, 2005). Una vez presentado el árbol de objetivos, se trabaja con los medios de más bajo nivel para identificar las acciones a través de la siguiente matriz:

Matriz de acciones:

Tabla 3: Matriz de posibles acciones que permitan lograr los medios para solucionar el problema

Medios	Acciones
1. **Resultados eficientes de la implementación de trabajos de consultorías de procesos**	- Rediseño de los procesos de la institución pública que incluya un buen seguimiento y control de la gestión.
2. **El personal cuenta con conocimiento de gestión por procesos**	- Capacitar a nivel nacional a los mandos medios y personal técnico y otorgar certificación de la SNAP, creando “centros de excelencia” para fortalecer las capacidades del personal del área de procesos.
3. **Baja rotación de personal de la unidad de procesos**	- Reingeniería de los procesos de la institución pública que incluya nuevas capacidades, habilidades y desempeños.
4. **Eficiente cultura de gestión por procesos**	- Rediseño de los procesos de la institución pública que incluya un buen seguimiento y control de la gestión.

	- Reingeniería de los procesos de la institución pública que incluya nuevas capacidades, habilidades y desempeños.
5. **Actuales herramientas de control de procesos contribuyen al control y seguimiento de procesos en las entidades**	- Mejorar la calidad de la información ingresada en las actuales herramientas de control y seguimiento. - Rediseño de los procesos de la institución pública que incluya un buen seguimiento y control de la gestión.
6. **Existe métodos de gestión procesos liderada por la SNAP**	- Implementar nuevos métodos de gestión por procesos. (Al hablar de nuevos, se interpreta como nuevas prácticas en la gestión por procesos que actualmente son diferentes o complementarias a las que utiliza la SNAP para realizar el levantamiento y mejora de procesos).
7. **Existe una cultura de planificación**	- **Capacitar a nivel nacional a los mandos medios y personal técnico sobre la alineación entre planificación y la gestión por procesos.** - Rediseño de los procesos de la institución pública que incluya

	un buen seguimiento y control de la gestión. - Reingeniería de los procesos de la institución pública que incluya nuevas capacidades, habilidades y desempeños.

Las acciones en cursiva y negrilla no serán tratadas debido a que el alcance esta fuera del presente proyecto, sin embargo se deja planteadas ya que deberían considerarse para resolver el problema de una manera integral.

Alternativas de solución:

Posterior a la formulación de las respectivas acciones para la solución del problema, se deben configurar alternativas viables y pertinentes. Para ello es necesario el examen de las acciones propuestas en varios aspectos. Primero es discriminar entre acciones, esto se hace clasificándolas en dos tipos: Complementarias y Excluyentes. Las “Acciones Complementarias” serán aquellas que son factibles en conjunto y que van a complementar sus aportes a la solución del problema, por lo tanto es posible agruparlas en torno a la solución. Las acciones excluyentes, por el contrario, no es posible realizarlas en conjunto, estas nos ayudan a decidir por una estrategia. Esto se puede expresar a modo de ejemplo entre dos proposiciones, “reparar un camino” o “reconstruir un camino”, la decisión entre hacer una o la otra acción las clasifica como excluyentes.(ILPES, 2005).

Como resultado se evidencian dos acciones excluyentes:

1. Reingeniería de los procesos de la institución pública que incluya nuevas capacidades, habilidades y desempeños.
2. Rediseño de los procesos de la institución pública que incluya un buen seguimiento y control de la gestión

Con esto, se logra configurar dos alternativas para la solución al problema de la deficiente gestión por procesos en las instituciones públicas de la función ejecutiva, según el siguiente esquema:

- **Alternativa 1:**

A. Reingeniería de los procesos de la institución pública que incluya nuevas capacidades, habilidades y desempeños.
B. Implementar nuevos métodos de gestión por procesos.
C. Capacitar a nivel nacional a los mandos medios y personal técnico y otorgar certificación de la SNAP, creando “centros de excelencia” para fortalecer las capacidades del personal del área de procesos
D. Mejorar la calidad de la información ingresada en las actuales herramientas de control y seguimiento.

- **Alternativa 2**:

A. Rediseño de los procesos de la institución pública que incluya un buen seguimiento y control de la gestión.
B. Implementar nuevos métodos de gestión por procesos.
C. Capacitar a nivel nacional a los mandos medios y personal técnico y otorgar certificación de la SNAP, creando “centros de excelencia” para fortalecer las capacidades del personal del área de procesos
D. Mejorar la calidad de la información ingresada en las actuales herramientas de control y seguimiento.

Visualizándolo de manera gráfica podemos observar las acciones excluyentes de color café, es decir para escoger la solución, hay dos caminos.

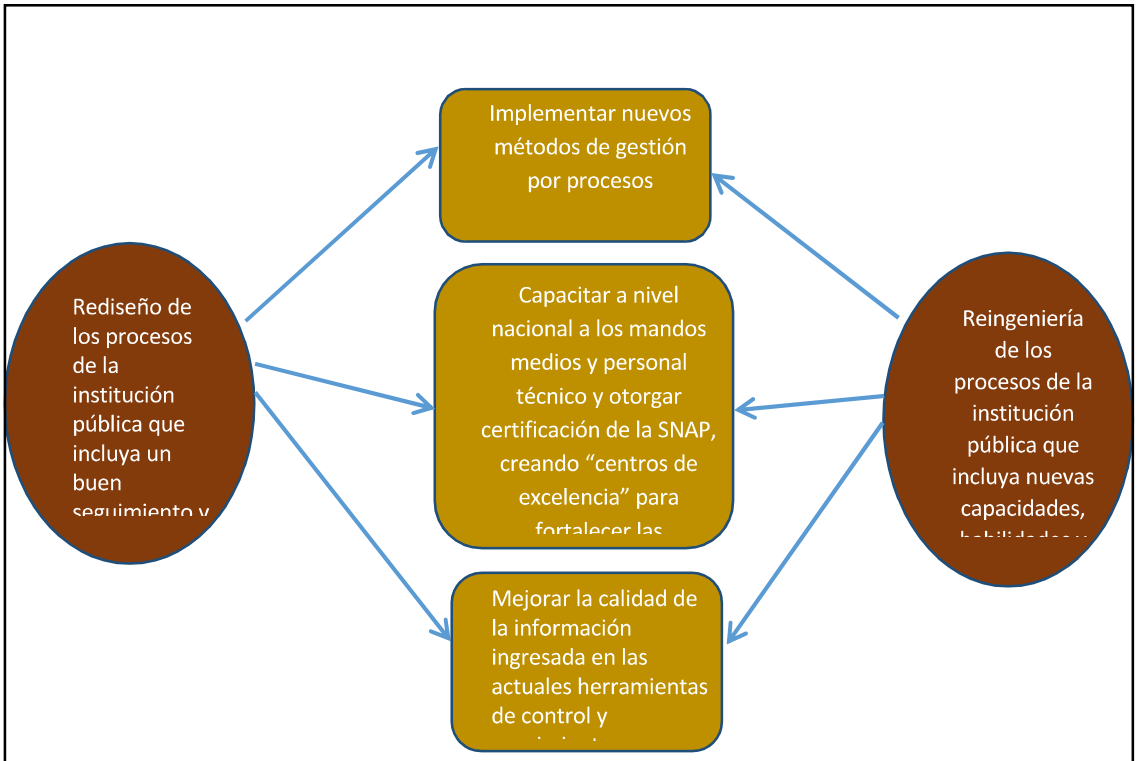

Figura 12: Definición de acciones

Análisis de alternativas de solución:

Al realizar el análisis de cada una de las alternativas identificadas para cumplir con el propósito de contar con una eficiente gestión por procesos en las instituciones públicas, es necesario desagregarlas en componentes y a su vez en actividades. Cada actividad serán los pasos a seguir para conseguir el componente asociado. De esta manera, se podrá realizar una evaluación de las alternativas y poder escoger la más idónea.

A continuación se presenta los dos esquemas desagregados en actividades.

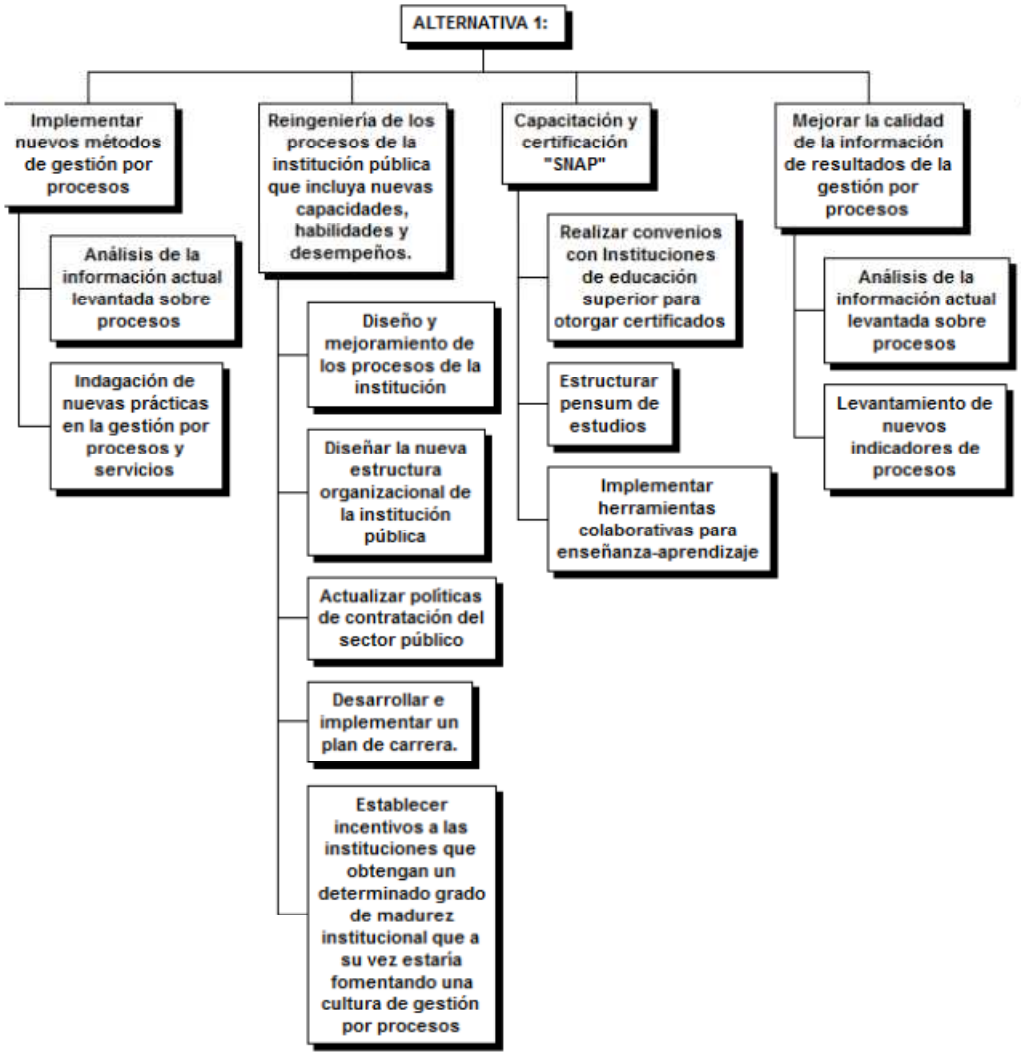

Figura 13: Alternativa 1 para la solución al problema presentado en el Árbol de Problemas: Deficiente gestión por procesos en las instituciones públicas

Nota explicativa a: el primer nivel de la figura se refiere a los componentes y el segundo nivel hacia abajo se refiere a las actividades.

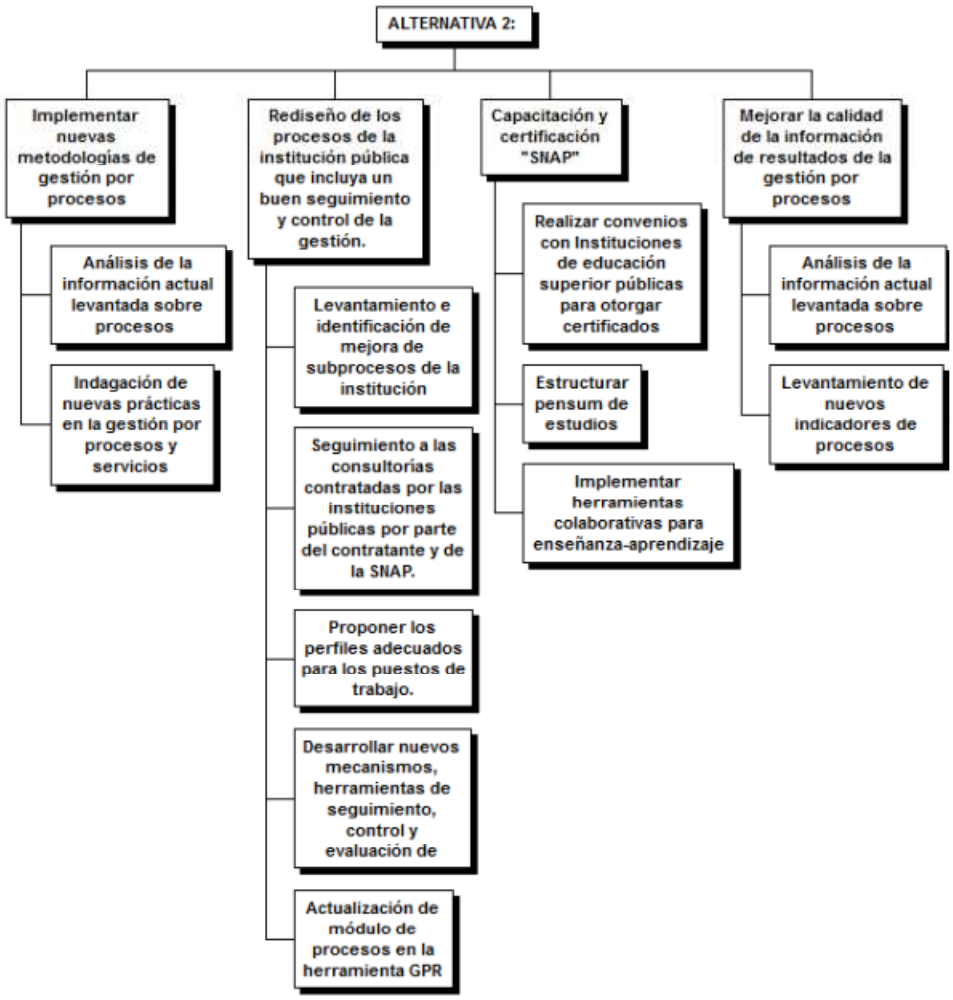

Figura 14: Alternativa 2 de la solución al problema presentado en el Árbol de Problemas: Deficiente gestión por procesos en las instituciones públicas

Nota explicativa a: el primer nivel de la figura se refiere a los componentes y el segundo nivel hacia abajo se refiere a las actividades.

A fin de poder analizar las alternativas, se trabajó con el equipo de especialistas de procesos de la SNAP y se establecieron los siguientes criterios de decisión para ponderar las alternativas de acuerdo a factores de importancia para alcanzar el propósito:

- Tiempo de implementación
- Beneficios
- Impacto en el cliente
- Costos

Son 4 criterios, con ponderaciones diferentes que suman 100 y puntajes que van del 1-5 por cada alternativa, el resultado del puntaje total es sobre 500 puntos como la puntuación más alta debido a que se suma la multiplicación de cada puntaje por la ponderación de la votación, como lo muestra la siguiente tabla:

ALTERNATIVAS	Criterios	Tiempo de implementación	Beneficios	Impacto en el cliente (Factiblidad de implementación en la institución)	Costos	Total de puntaje
	Ponderación	30	35	25	10	
Alternativa 1	Puntajes (1-5)	2	5	4	4	375
Alternativa 2		4	2	4	2	310

Figura 15: Evaluación de las alternativas

Cabe resaltar que los criterios expuestos no corresponden a una unidad determinada, es decir el puntaje de tiempo no se expone en días, horas, meses; no obstante implica puntajes de votación multiplicados por los pesos dados a cada criterio según su importancia. A través de la media ponderada obtenida, la alternativa 1 logró un total de 375 puntos, siendo el puntaje más alto entre las opciones, por esta razón, la solución escogida a desarrollar es la alternativa 1. A esta alternativa de solución, se lo denomina el “sistema”.

Para continuar con el análisis de la solución, en el siguiente capítulo se inicia la explicación de la interacción entre los componentes y actividades que son parte de la solución.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS EN EL DOMINIO DE LA SOLUCIÓN

El propósito de este capítulo es determinar la forma en que los actores interactuarán con el sistema y cómo el sistema interactuará a través de sus procesos y actividades. El patrón de interacción entre el sistema y actores del dominio de la solución serán los casos de uso, componentes y funciones.(Banda, 2014).

4.1 USOS DEL SISTEMA

Para identificar las funciones del sistema, es necesario determinar la forma en que los actores interactúan con la solución, para lo que se utilizará casos de uso por cada componente:

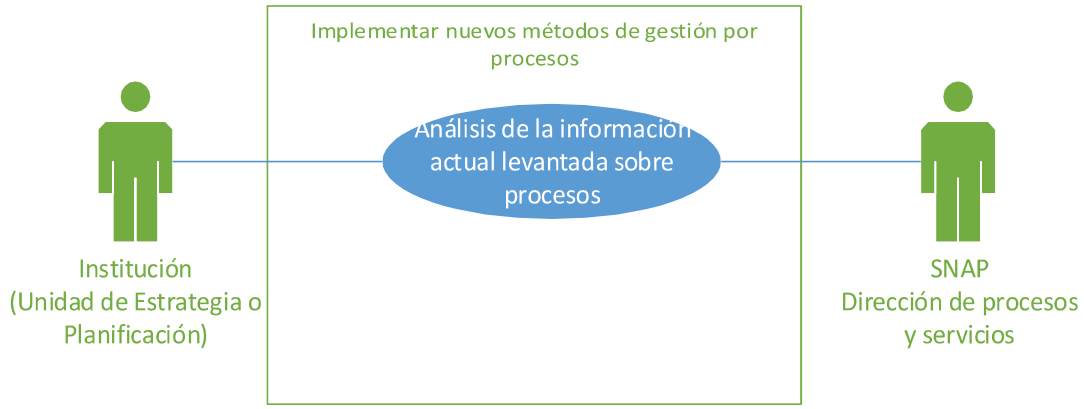

Figura 16: Caso de uso del 1er componente

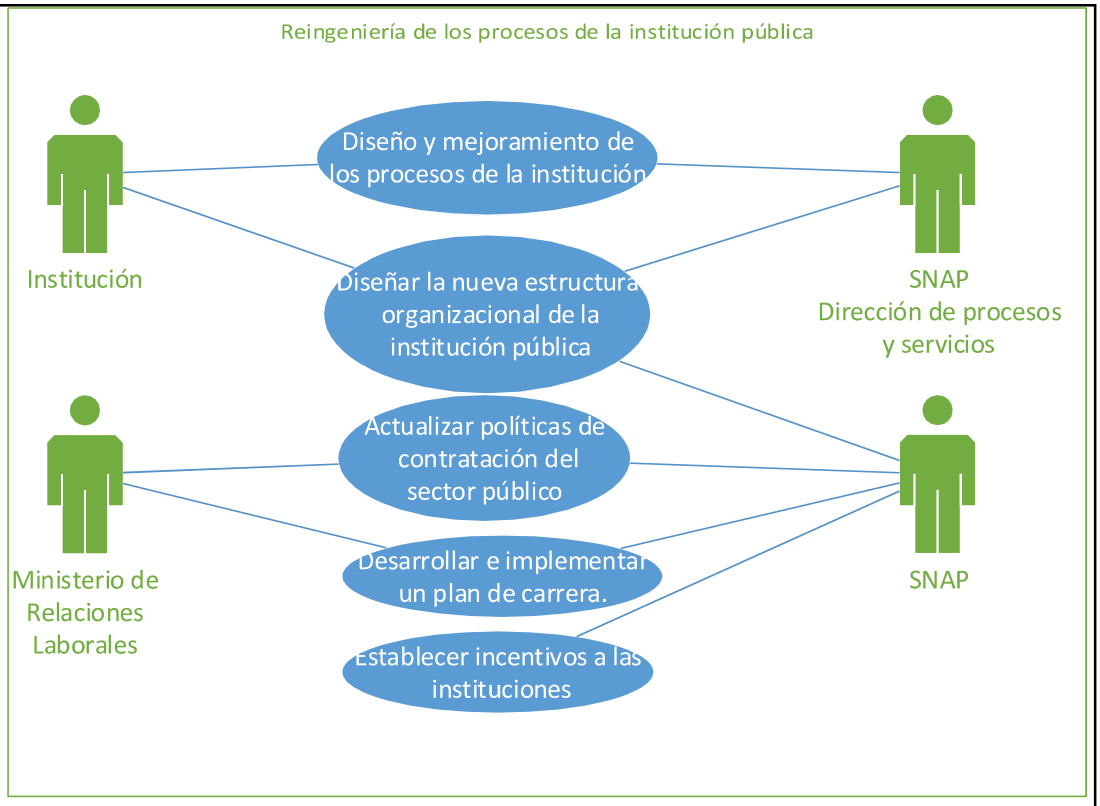

Figura 17: Caso de uso del 2do componente

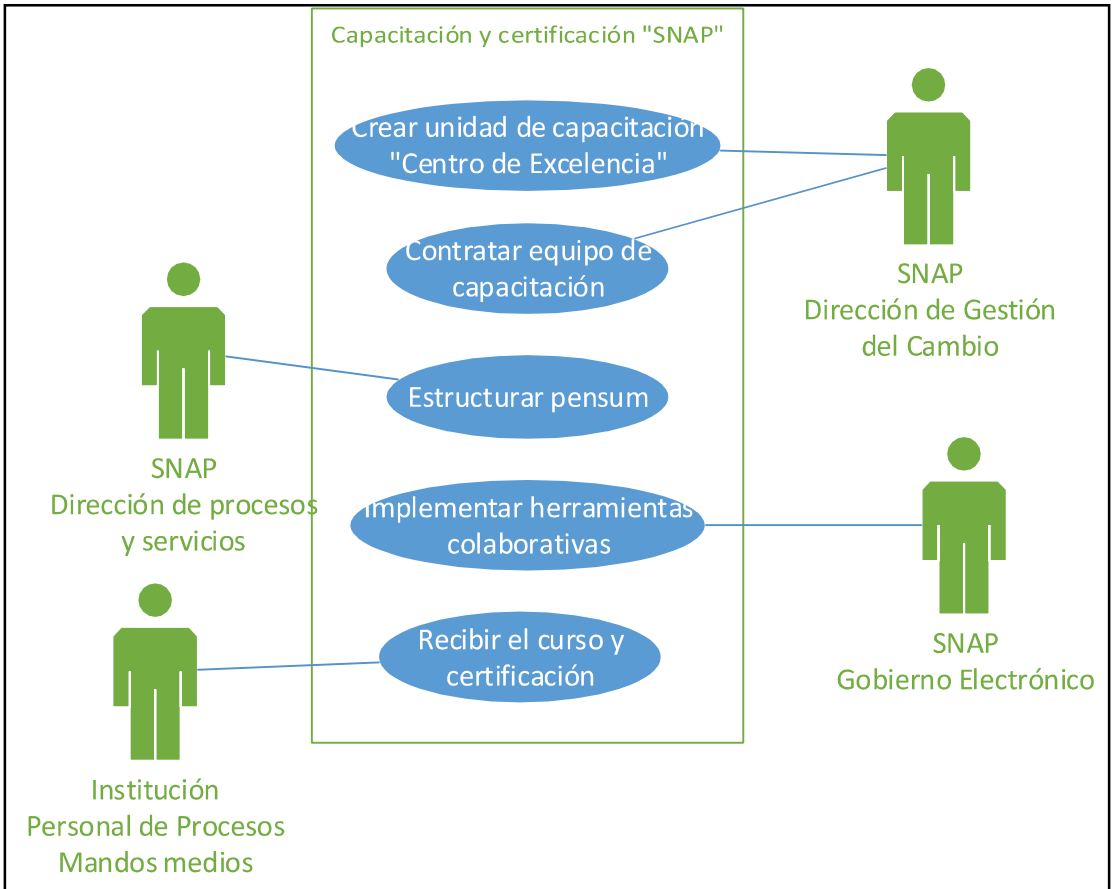

Figura 18: Caso de uso del 3er componente

Figura 19: Caso de uso del 4to componente

Una vez identificado los actores involucrados y sus acciones, se puede representar mediante un flujo *as-is* el problema y con un flujo *to-be* la solución, haciendo énfasis en los puntos que se mejorarán:

AS-IS

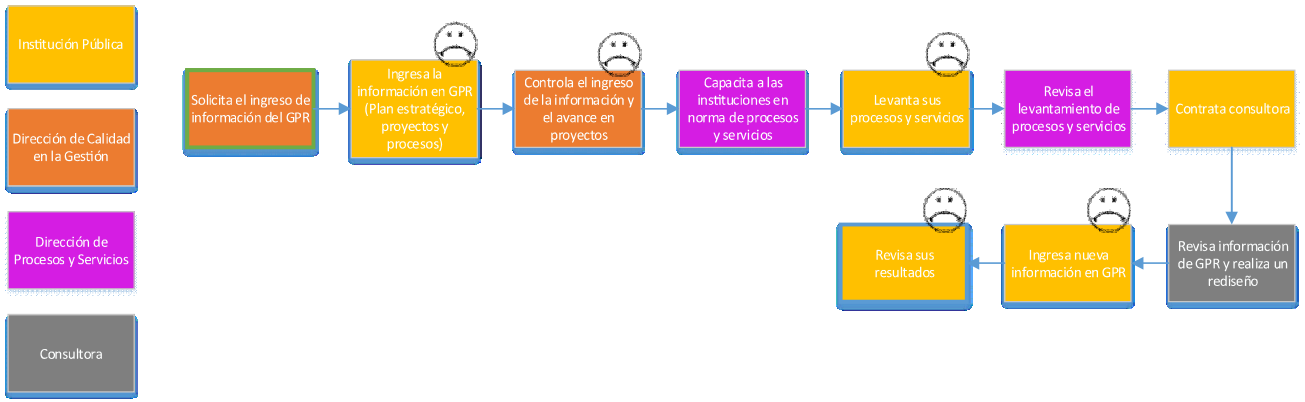

Figura 20: Situación "as-is" del problema en el modelo de intervención de la mejora en las instituciones públicas

TO-BE

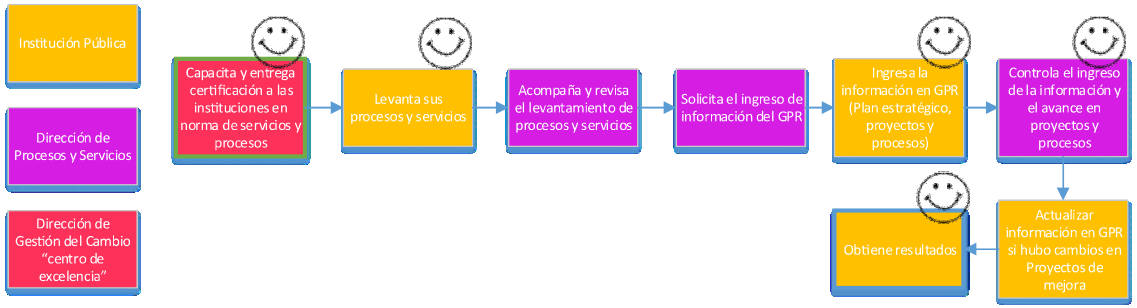

Figura 21: Situación "to-be" en la mejora de la institución, aplicando la reingeniería

Cada una de las mejoras está involucradas en las actividades que comprenden los componentes, para lo cual se realizará una descripción de las actividades que son parte del sistema. Las matrices a continuación responden a la descripción de la situación deseada aplicando la solución, se propone un escenario ideal detallando cada una de las actividades de los componentes y su interacción con los usuarios.

Tabla 4: Descripción de actividades del componente de nuevos métodos de procesos

Componente:	Implementar nuevos métodos de gestión por procesos
Usuarios:	Actores de unidades de gestión estratégica/planificación. Dirección de procesos de la SNAP
Actividades:	- Análisis de la información actual levantada sobre procesos.
Descripción:	El análisis de la información que se encuentra en el GPR fue levantada en diferentes momentos por la Institución según las directrices de la SNAP. Esta información previamente es revisada por el área de la dirección de procesos y servicios, a través de sus especialistas en la gestión de la SNAP. Actualmente el especialista de proceso ayuda a levantar los procesos y el especialista de calidad dispone el ingreso de la información del GPR. En la mejora ya se determina que una sola persona realice las dos actividades para mantener continuidad. La metodología de procesos y servicios es un eje importante para la gestión de las instituciones, por lo que continuamente se revisarán las mejores prácticas en sectores similares a la administración pública para actualizar normativas e instrumentos técnicos de trabajo, sin dejar de lado el análisis de la información y de los

	resultados de cada institución para aprender y generar retroalimentación. Los nuevos métodos de procesos y servicios de la gestión pública serán continuamente difundidas a través de la nueva unidad de capacitación llamada “Centros de Excelencia” de la SNAP.

Tabla 5: Descripción de actividades del componente de reingeniería

Componente:	Reingeniería de los procesos de la institución publica
Usuarios:	Actores de unidades de gestión estratégica/planificación y mandos medios. Dirección de procesos de la SNAP Unidades sustantivas de SNAP Institución Ministerio de Relaciones Laborales
Actividades:	- Diseño y mejoramiento de los procesos de la institución. - Diseñar la nueva estructura organizacional de la institución pública. - Actualizar políticas de contratación del personal del sector público - Desarrollar e implementar un plan de carrera. - Establecer incentivos a las instituciones
Descripción:	Al hablar de reingeniería, se habla de un cambio radical en todo sentido, partiendo del diseño de sus procesos y de una nueva estructura orgánica que apalanque los nuevos procesos. Al involucrar nueva estructura, se tendría nuevos puestos de trabajo, por lo que es necesario desarrollar un plan de carrera basado en el incremento de las capacidades del personal con

	ascensos de acuerdo a los nuevos desempeños que demande la nueva estructura propuesta. La institución que logre implantar esta reingeniería, se le otorgará un plan de incentivos; la institución al contar con: metodología, capacitación, acompañamiento, herramientas, y control sobre su gestión de procesos y servicios podrán optar a una evaluación, la cual llevará a tener una métrica del nivel de calidad en su gestión. De acuerdo a su categoría se podrá otorgar incentivos remunerativos. Así mismo, se creará un grado de competitividad entre instituciones, generando la necesidad de solicitar a la SNAP ayuda en la mejora de su gestión. Esto conllevará a obtener un compromiso desde la alta dirección de las instituciones hasta los equipos técnicos.

Tabla 6: Descripción de actividades del componente de capacitación y certificación SNAP

Componente:	Capacitación y certificación “SNAP”
Usuarios:	Dirección de procesos de la SNAP Actores de unidades de gestión estratégica/planificación y mandos medios de las instituciones públicas. Dirección de gestión del cambio de la SNAP Dirección de gobierno electrónico de la SNAP
Actividades:	- Crear unidad de capacitación de “Centro de excelencia” - Contratar equipo de capacitación - Estructurar pensum de estudios - Implementar herramientas colaborativas - Recibir el curso y la certificación
Descripción:	La dirección de gestión del cambio de la SNAP creará una unidad nueva dentro de su estructura llamada “Centro de

	Excelencia"(Monteros, 2008)donde será un espacio parte de la estructura que debe asegurar que las habilidades que requieren tanto los dueños como los participantes del proceso están presentes, de tal manera que dichas habilidades den ventaja a la organización, el cual deberá estar conformado por 3 instructores, 1 instructor por cada sector de la función ejecutiva. El centro de excelencia tendrá como propósito el capacitar y certificar al equipo de procesos en las normas técnicas y metodológicas del área, otorgando un certificado SNAP que avale los conocimientos en procesos. Así mismo, a directores y responsables de área en temas relacionados a procesos y planificación. Para esta unidad es importante contar con un convenio con el IAEN (Instituto de Altos Estudios), de esa manera el certificado otorgado será un documento avalado por una institución de educación superior. El pensum a dictar responderá a las normas técnicas de la SNAP y deberá ser flexible a realizarlo de manera virtual optimizando la plataforma actual que cuenta la SNAP para otros servicios. El equipo técnico de procesos de cada institución verá al certificado como una oportunidad para desarrollar el plan de carrera dentro de la institución, de esta manera se empoderará al equipo para no contar con el trabajo de consultorías externas y que el conocimiento se genere y se mantenga en las instituciones públicas.

Tabla 7: Descripción de actividades del componente de mejora de la calidad de la información en GPR

Componente:	Mejorar la calidad de la información de resultados de la gestión por procesos
Usuarios:	Dirección de procesos de la SNAP

	Actores de unidades de gestión estratégica/planificación y mandos medios Dirección de gestión del cambio de la SNAP
Actividades:	- Análisis de la información actual levantada sobre procesos - Levantamiento de nuevos indicadores de procesos y redespliegue de la información en el GPR
Descripción:	La información ingresada en el GPR se refiere a los resultados de la gestión tanto en proyectos, procesos y servicios; alineados al plan estratégico institucional. La institución deberá contar con la capacitación previa del Centro de Excelencia para poder arrancar con el trabajo de levantamiento de información de procesos y servicios, de esta manera, la dirección de procesos y servicios de la SNAP podrá acompañar y apoyar de una manera eficaz y eficiente a la Institución. Una vez obtenida la línea base, se podrá ingresar la información en el GPR. Cuando sea el caso, la institución con los lineamientos técnicos de la SNAP podrá y será capaz de realizar un rediseño y mejora de sus procesos. El rediseño se realizará con las nuevos métodos determinados en el primer componente La institución podrá contar con una información de calidad debido a que las áreas de la SNAP se alinearán en pro de la mejora de la institución, siendo los equipos técnicos el centro de la mejora. Finalmente, la dirección de procesos se encargará de revisar y controlar el ingreso de la información tanto de sus proyectos como de sus procesos, vigilando que se encuentren alineados al plan estratégico y que contengan

	indicadores reales de desempeño e impacto debido a que uno de los principales elementos tanto en el diseño, rediseño y aseguramiento de la calidad de los procesos, es el levantamiento de indicadores de gestión. Estos indicadores serán determinados por la institución y guiados por la nueva metodología de procesos.

En el siguiente capítulo se define la arquitectura de la solución de una manera macro para posteriormente pasar al diseño físico donde se desplegará el contenido específico de la solución.

CAPÍTULO V

DISEÑO LÓGICO

En este acápite se definen los requerimientos de la solución, definir qué necesita el modelo, la alternativa o el sistema para dar solución al problema planteado. Se definen las interfaces de interacción entre los involucrados y los componentes.

5.1 CRITERIOS

Este apartado se lo considera como el marco teórico, sin embargo se lo denomina criterios debido a que son las especificaciones a considerar para el diseño de la solución con un enfoque práctico, las cuales determinarán las condiciones para el desarrollo del mismo.

Se han escogido cuatro criterios que son enmarcados en lo que necesita ser una gestión de procesos, a través de la satisfacción del cliente-ciudadano, fluidez, dinamismo y continuidad de los procesos:

5.1.1 Modelos ágiles (“agility models”)

Las metodologías ágiles fueron creadas a partir de la necesidad de contar con una guía para proyectos de desarrollo de software, sin embargo según se extendía su aplicación, algunos investigadores lo denominaron como una “filosofía”, lo cual derivó a que la tendencia ágil es ser eficaz y manejable, un proceso ágil es ligero y suficiente. La ligereza es una forma de mantenerse maniobrable, la suficiencia es una cuestión de seguir en el juego(Noura Abbas, 2009).

Uno de los beneficios de ágil, es que cuenta con principios muy enmarcados en el valor entregado al cliente, es por esto que esta filosofía no solo es vista para software sino para cualquier proyecto que tenga entregables hacia un usuario final. Mencionando los principios con los que se enmarcarán la metodología de procesos, tenemos a los siguientes(Apelo, 2012):

- “Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.

- Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
- Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
- Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
- El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
- El software funcionando es la medida principal de progreso.
- Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.
- A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia*”*

Otro de los criterios a considerar con las metodologías ágiles es la serie de herramientas y metodologías, una de ellas es “kanban” una palabra japonesa donde Kan es “visual”, y Ban corresponde a “tarjeta”, por eso su significado “tarjetas visuales”, la cual nos ofrecen opciones visuales que son una ventaja al momento de levantar los procesos con personas que no son de tecnología o del área como tal.

5.1.2 Lean Thinking

La base de Lean se refiere al “valor” desde la óptica del cliente, es por eso que para esta filosofía, cualquier actividad debe ser pensada con un enfoque a “¿por qué estaría el cliente dispuesto a pagar?”(Asier Toledano de Diego, 2009)La respuesta a esta pregunta es el valor para la empresa y para el cliente. Por esta razón, el valor no se refiere a la transacción de un proceso sino a la

actividad en sí. Con este concepto el valor abarca más que una mejora pensada en tecnología sino en todo lo que comprende y apalanca lograr esa actividad, es decir pensar en(Messemer, 2013):

M= Métodos (procesos y herramientas)

C = Conocimientos

H= Habilidades

A= Actitud

Un acercamiento a implementar Lean es ignorar los bienes y tecnologías de una empresa y repensar en la línea de producción con equipos dedicados altamente calificados en el lugar preciso (Ajay K Garg, 2012). Esto se refiere a que primero se debe analizar y estabilizar el proceso de la manera más sencilla, como dice Michael Hammer, “Los mayores problemas relacionados con la implementación tecnológica no tienen nada que ver con la tecnología”.

Siendo Lean un modelo ágil, tiene principios, los que se harán referencia en este proyecto, serán los siguientes:

Primer principio: El **valor** lo determina el cliente, llamando cliente al usuario externo como único cliente. Considerando que el valor lo determina sobre el producto, servicio o el tangible/intangible que se le entrega en el tiempo o el precio esperado; de esta manera se asegura la mejora continua efectiva. Además para asegurar el valor para el cliente, se debe crear una ruta de valor, esto implica asegurar el bienestar de los empleados y utilizar los activos de una manera efectiva tanto para la institución como para el cliente.

Segundo principio: El “**valuestream**” es el conjunto de todas las actividades hasta llegar a la entrega de un producto de valor para el cliente, a diferencia de un flujo de procesos, este no parte al proceso creando los llamados “subprocesos”. Pensar en Lean es pensar de una manera holística e integral.

Tercer principio: El **fluir**. Este principio se refiere a eliminar todo lo que para el proceso no agregue valor, esto es considerado como desperdicio y justamente impide que fluya el trabajo del ValueStream. La fluencia de actividades están

pensadas para crear valor internamente en la institución con los equipos de trabajo, que éstas puedan apalancar el trabajo para un solo propósito.

Hablar de Lean, es pensar en Toyota, en el “Sistema de Producción de Toyota”, donde se ha logrado la ejecución de resultados debido al pensamiento integral de la gestión como un verdadero sistema, siendo el centro las personas, los equipos de trabajo quienes son los que logran la mejora continua. Por esta razón, Lean más que un método, metodología, es una filosofía que debe abarcar todas las aristas de una institución.(Asier Toledano de Diego, 2009)

5.1.3 REATA (Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada)

Este modelo es producto de un trabajo de investigación de un doctorado en Administración que se basa en algunos principios mencionados en los criterios anteriores, especialmente en Lean. Lo fantástico de REATA es la concepción del modelo no solo desde la perspectiva de procesos sino de todo el entorno, es decir plantea la metodología desde la planeación estratégica hasta su implantación.

Reingeniería está enfocado en el proceso estratégico que además fundamenta sus operaciones en una estructura centrada en procesos.

Estratégica se refiere al nivel estratégico por lo que requiere de la responsabilidad y participación convencida de la dirección de la empresa.

Alta Tecnología se fundamenta en la más alta tecnología administrativa y de desarrollo humano, además de los sistemas de información que soportarán la toma de decisiones inteligentes. Alta tecnología hace referencia principalmente al activo más importante de una institución, su talento humano.

Aplicada, debido a que requiere de acción, considerando que la implantación de las ideas tiene más valor para la organización que las ideas en sí. (Monteros, 2008)

Este modelo está conceptualizado desde la perspectiva del cliente, pensado al igual que Lean en entregar valor por cada proceso de negocio, donde ciertas actividades actualmente consideradas como apoyo son parte de la cadena de

valor, de esta manera, el autor también combina los conceptos de Michael Porter con la cadena de valor compuesta por actividades de valor, unas primarias u otras de apoyo.

5.1.4 "CEM-METHOD" (Customer Expectation Management)

Este método se refiere a la lineación entre los procesos de una empresa o institución con las necesidades del cliente(Towers, 2014). El poder comprender primero al cliente, diseñar la empresa desde afuera para después diseñarlo desde adentro pero desde la experiencia del cliente.

Se caracteriza por tres puntos clave:

- El momento de la verdad: cualquier interacción entre el cliente y la empresa, refiriéndose a contacto con un empleado, sistema o cualquier oportunidad para deslumbrar al cliente o fallarle en cuestión de segundos.
- Puntos de quiebre: identificar los puntos de control de proceso, puntos que pueden arriesgar la experiencia del cliente.
- Reglas del negocio: enfocado a procesos más complejos que parten con un grado alto de vulnerabilidades o riesgos.

En varios artículos digitales de grupos de expertos en procesos de negocio, se encuentra información sobre la tendencia de métodos asociados hacia la innovación o mejora de los procesos desde la perspectiva del cliente. No obstante, con un enfoque diferente, responder a la pregunta si los procesos son realmente necesarios; hacer las cosas necesarias en lugar de hacer las cosas mejor. (Reid, 2012).

5.2 ARQUITECTURA DE COMPONENTES:

Con base en las consideraciones realizadas, de manera gráfica, se presenta la interacción de la arquitectura de los componentes y arquitectura de procesos de la solución, sus actores y actividades principales que son parte del diseño lógico de la solución(Banda, 2014):

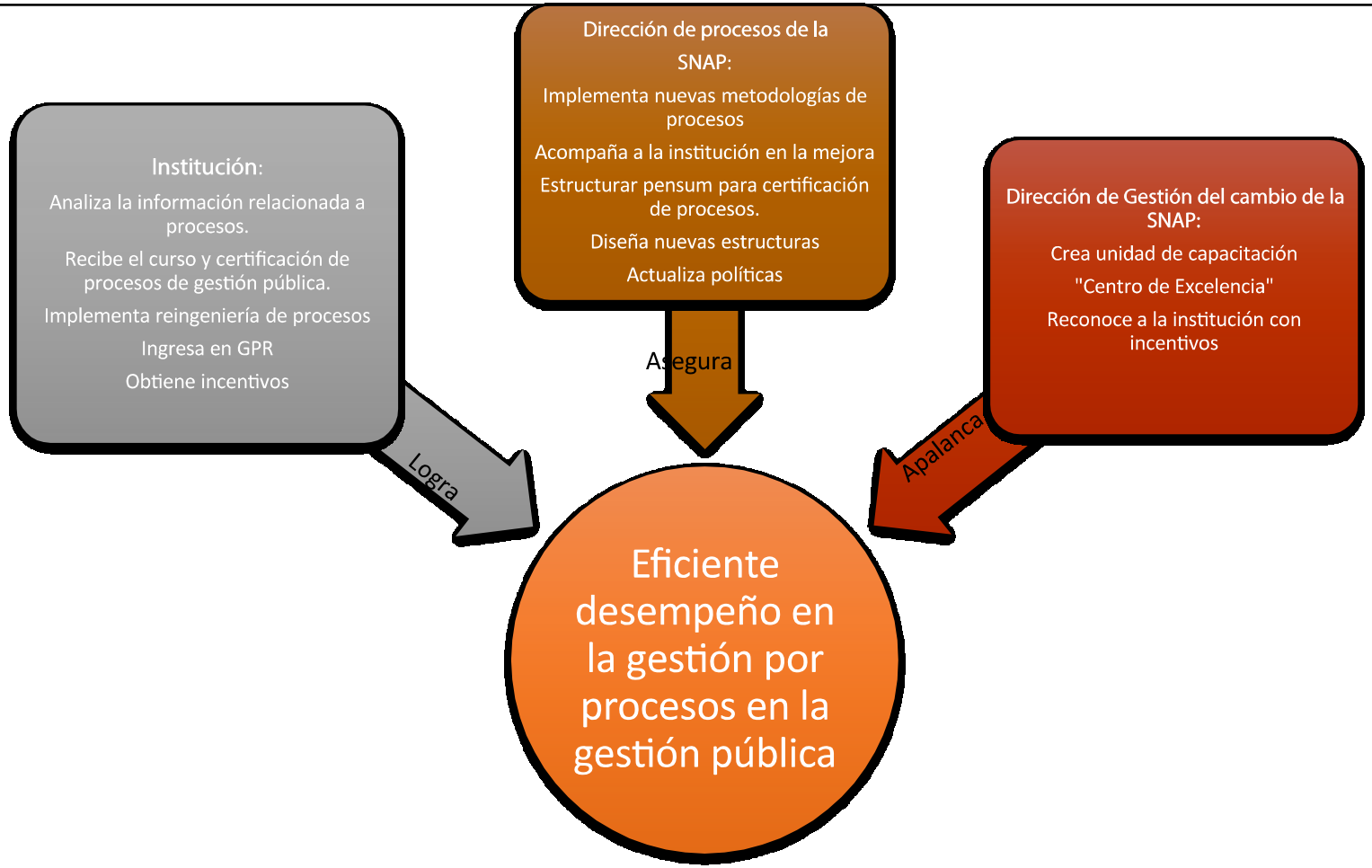

Figura 22: Interacción de los componentes de la solución

5.3 ARQUITECTURA DE PROCESOS DE LA SOLUCIÓN:

Los componentes se integran por los siguientes procesos, que parten de las acciones identificadas en las alternativas de la solución. Si vemos a la solución como una estructura de procesos, el orden secuencial, es el siguiente:

Figura 23: Arquitectura de procesos de los componentes

Cada uno de estos puntos de la solución, a continuación serán enlistados y explicados de una manera macro de acuerdo a lo presentado en el sistema de la solución (alternativa 1), es decir cada componente con sus actividades, en el orden secuencial. Más adelante, en el Diseño Físico se expondrá el contenido de cada punto de manera más ampliada.

B. Reingeniería de procesos de la institución pública:

A1. Diseño y mejoramiento de los procesos de la institución:

Recordando los criterios expuestos sobre Lean Manufacturing, para explicar la primera actividad de este componente, para realizar el **diseño de los procesos** es necesario considerar los siguientes principios:

Existe un solo cliente, es externo, en el caso de un proceso de la gestión pública, el cliente generalmente será el ciudadano, u otra institución pública o privada. Estos procesos serán los sustantivos, donde lo que se persigue es satisfacer una necesidad ciudadana o institucional, cumplir con una obligación ciudadana, o recibir un derecho.

Si se habla de procesos adjetivos o de soporte, estos tendrán como objetivo satisfacer un requerimiento interno, por lo cual se hablará de usuarios.

1. Identificación de clientes y de los productos o servicios:

Para comenzar con el diseño de los procesos de una institución, se debe identificarlos clientes y sus productos o servicios. Para lo cual, se creará una matriz para mostrar la relación entre ellos y así que se derive a la identificación de procesos sustantivos.

2. Identificación de procesos sustantivos y de ventaja:

En esta etapa sebe identificar los procesos sustantivos, los cuales son "aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución"(Presidencia, 2013).

Los procesos de ventaja del negocio son los que dan ventaja sobre la institución(Monteros, 2008), para el gobierno podría llamarse procesos de ventaja ciudadana o ventaja institucional. Estos serán los que darán un plus para mejorar la experiencia del cliente.

Estos procesos son identificados a través del Modelo de Cliente, el cual es un

"esquema donde se muestran las interacciones entre la compañía y sus diversos clientes, a través de él se rompe el paradigma tradicional de hacer el diagnóstico de la situación organizacional con base en una visión hacia adentro

de la organización ya que se empieza desde afuera: lo que el cliente requiere. Estos requerimientos serán el punto de partida para la definición de los procesos de negocio”(Monteros, 2008).

3. Identificación de Procesos Adjetivos

Al igual que en todas las instituciones existen las áreas que dan apoyo a los procesos de negocio o sustantivos; en la función pública se los conoce como procesos adjetivos(Presidencia, 2013). Estos son identificados como apoyo, debido que sus productos son entregados a los procesos sustantivos o de ventaja de la institución, es decir acá se habla de usuarios, los cuales son las unidades internas de la institución. Son levantados a través del Modelo de Usuario, el cual mantiene el mismo esquema del Modelo de Cliente.

4. Mapa de procesos

En este punto, con todos los procesos identificados ya se puede diagramar un mapa de procesos que no es más que la representación gráfica del funcionamiento de una institución basada en procesos, representa el instrumento organizacional en reemplazo de un organigrama. Este mapa, conocido en REATA como Mapa de Alto Nivel, que a diferencia de un mapa de procesos tradicional, acá no se verán cajas sueltas, o procesos sueltos sino cada caja con la entrega de valor hacia el cliente y el retorno de valor para la institución.

En resumen y de manera gráfica, los pasos basados en REATA para implementar una reingeniería son los siguientes:

Figura 24: Pasos para la reingeniería de procesos basado en REATA

A2. Diseñar la nueva estructura organizacional de la institución pública

La siguiente actividad del componente de Reingeniería, se refiere al diseño de la nueva estructura organizacional de la gestión pública. Una vez diseñado los nuevos procesos, será necesario revisar las estructuras organizacionales de la función ejecutiva. Transformándolas en unidades centradas en procesos que verdaderamente apalanquen el trabajo.

A3 y A4. Actualizar políticas de contratación de personal del sector público

Los cambios de estructura demandan nuevas políticas de contratación pública y nuevos planes de carrera, lo que implica realizarlas siguientes actividades:

1. Actualizar los modelos de gestión de la institución pública.

2. Levantar nuevos puestos de trabajo con base en las nuevas habilidades, competencias y aptitudes para desempeñarse multidisciplinariamente en los nuevos procesos.
3. Capacitación interna entre áreas.

A5. Establecer incentivos a las instituciones que obtengan un determinado grado de madurez institucional

Así mismo como se propone incentivos a nivel individual como funcionarios dentro de sus procesos, se debe pensar en incentivos a la institución como tal. Si bien es cierto, son regidas por la función ejecutiva, son instituciones públicas y se hace complejo el pensar en competitividad entre instituciones, sin embargo, se puede incentivar el desarrollo de la mejora continua. En una de las cadenas del presidente ecuatoriano, del mes de enero y junio del presente año se le escucho hablar sobre la simplificación de trámites para los ciudadanos, proyecto "tramitón" el cual está trabajando en su etapa de diseño e implementación en la SNAP, el presidente hizo mención a otorgar premios a las instituciones que logren eliminar los trámites más engorrosos, así como se lo hace en otros países de Latinoamérica. Esos mismos incentivos, o premios, se podrían entregar pero no con el alcance pensado, hasta nivel de trámite, sino la mejora completa, incentivar la reingeniería.

C. Implementar nuevos métodos de gestión por procesos

B1. Priorización de procesos a rediseñar

Una vez diseñada la estrategia del cambio radical o la reingeniería en una institución, es necesario comenzar a implantarla. La implantación se refiere a la mejora de sus procesos o al levantamiento del proceso a nivel operativo de acuerdo al diseño realizado en el Modelo de Cliente. El rediseño se realizará a los procesos sustantivos en primera instancia, para lo cual será necesario priorizarlos de acuerdo a diferentes criterios y ponderaciones de acuerdo a la realidad de cada institución. Si la mejora de un proceso adjetivo apalanca la mejora de un adjetivo, entonces el proceso adjetivo también debe ser priorizado.

B2. Levantamiento de la situación actual del proceso

El análisis de la situación actual será el punto de partida para entender el proceso y poder mejorarlo, servirá de línea base debido a que solo entendiendo el contexto actual, se podrá identificar los puntos de dolor tanto para el cliente como para la institución. Los puntos de dolor sirven para identificar cuáles son los problemas de un proceso desde la perspectiva del cliente y de la institución. En algunas lecturas, los puntos de dolor o “pain points” hacen referencia a Lean Manufacturing donde se asume en primera instancia que ese punto fue impactado por los “desperdicios” que no permiten que el proceso fluya. Por ejemplo, exceso de trabajo, tiempos de espera, ausencia de información, etc. (Sweet, 2014)

B3. Levantamiento de la situación deseada

Al momento de identificar los problemas del proceso, paralelamente se puede comenzar a estructurar los planes de acción o planes de mejora para combatir esos puntos y que el proceso no duela para la institución y para el cliente. El levantamiento de la situación deseada se realiza con la premisa de cómo quedará el proceso después de implementar los planes de mejora de esa manera, se logrará la diagramación del flujo del proceso mejorado, mostrando una visión del proceso(Monteros, 2008)(Presidencia, 2013).

D. Capacitación y certificación SNAP

C1. Realizar convenios con Instituciones de educación superior para otorgar certificados

Los títulos de educación superior deben ser acreditados por una institución educativa, por esta razón el primer paso para dictar estos cursos, es crear alianzas estratégicas con institutos de educación superior públicos, como por ejemplo el Instituto de Altos Estudios o la Universidad Central.

C2. Estructurar pensum de estudios

Para dictar el curso, las Subsecretarías de la SNAP estructuran un pensum de estudios que contengan todos los temas a intervenir en una institución pública a favor de la mejora de la gestión pública.

C3. Implementar herramientas colaborativas para enseñanza-aprendizaje

Dependiendo de la demanda de los equipos de gestión por procesos, se implementará herramientas colaborativas para tomar ciertos temas del pensum del curso vía virtual.

E. Mejorar la calidad de la información de resultados de la gestión por procesos

D1. Análisis de la información actual levantada sobre procesos

Con todo el conocimiento adquirido por los equipos de trabajo, de la certificación SNAP y la implementación de la reingeniería; la institución analizará la información ingresada en el sistema gobierno por resultados GPR.

D.2 Levantamiento de nuevos indicadores de procesos

En la gestión por procesos se debe monitorear continuamente la implementación de la mejora, por lo que los indicadores de gestión son un instrumento clave para el seguimiento adecuado. El repositorio de estos indicadores es el sistema de gobierno por resultados GPR, por esta razón es importante identificar los indicadores apropiados para cada proceso. De este instrumento, dependerá la correcta actualización y retroalimentación de los resultados registrados en el GPR.

En esta sección se ha realizado el diseño lógico de componentes y procesos, en el siguiente capítulo se realizará el diseño físico de la solución.

CAPITULO VI

DISEÑO FÍSICO

En este capítulo se realizará el diseño físico de la solución, es decir se abrirá el contenido descrito en el diseño lógico. A lo largo de esta sección se dará una sugerencia de una reingeniería de procesos para la institución pública.

A través del diseño físico, se realiza la conexión entre los componentes del sistema y es la instancia de la solución al problema identificado, incluyendo los componentes interconectados(Banda, 2014).

A. Reingeniería de procesos de la institución pública:

A1. Diseño y mejoramiento de los procesos de la institución:

En la función pública, los subprocesos fueron creados para crear responsabilidades por unidades o direcciones y así garantizar el seguimiento y control a nivel operativo, sin embargo lo que ocurre actualmente es que el valor del proceso se partió, regresando al trabajo por funciones. Actualmente existe el control del trabajo por cada unidad, responsabilidad por cada dirección, pero no una responsabilidad por el proceso, ya que la comparten, y una responsabilidad compartida no es responsabilidad.

A través del Modelo de Cliente, se identificarán los procesos sustantivos, debido a que se describen las acciones de la institución hacia afuera, hacia el ciudadano o institución. De esta manera se mantendrá la cadena completa del proceso, y no partidos como subproceso, manteniendo el valor como un todo(Hammer, 1996).

Para levantar el Modelo de Cliente se utiliza la misma dinámica que un levantamiento de procesos, a través de talleres donde participan todos los involucrados del proceso, desde equipo técnico hasta directivos.

Para ejemplificar un Modelo de Cliente, se realizó el levantamiento de la Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP) de los servicios de Procesos y Servicios que brinda las instituciones de la función ejecutiva.

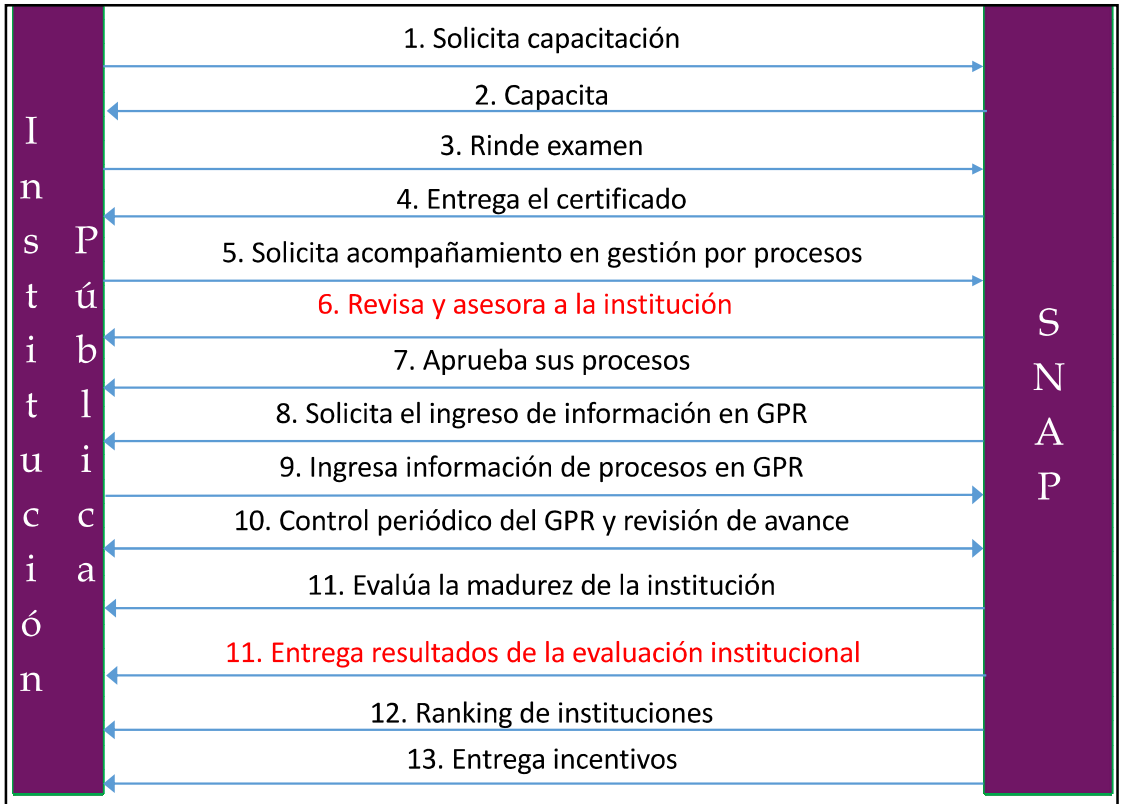

Figura 25: Modelo de Cliente de la SNAP

Como se explicó en el diseño lógico, cada flecha se refiere a las interacciones entre el cliente (la institución pública) y la empresa (la SNAP). En primera instancia, son actividades gruesas y no se identifican direcciones o unidades de la empresa, debido a que desde la perspectiva del cliente, es irrelevante quien internamente hace una actividad específica. Después, cuando se realice el rediseño de un proceso específico se descompondrá en roles y actividades.

Las actividades de color rojo, son las actividades por las cuales el cliente si tuviera que pagar por esos servicios, lo haría, es decir, agrega valor, por lo tanto son procesos sustantivos.

Una vez enlistado los procesos sustantivos, se definen las entradas del proceso y las salidas tanto para el cliente como para la institución, pensándolo como un diagrama SIPOC (Supplier Input Process Output Customer)(AEC, 2013).

Las actividades que quedan sueltas del Modelo de Cliente, se refieren a los procesos de ventaja, las cuales hacen referencia al Mito 10 de Collins J y Jerry Porras:

“Las compañías de mayor éxito se concentran principalmente en superar a la competencia. ¿Cómo podemos mejorarnos a nosotros mismos para hacer mejor mañana lo que hicimos hoy?”(Porras, 1995).

Estos procesos mantienen las mismas condiciones sobre el valor entregado al cliente, un ejemplo podría ser el dar atención o solución al cliente.

Los procesos sustantivos identificados en el Modelo de Cliente de la SNAP serían:

- NOMBRE DEL PROCESO: Asesoría y acompañamiento en la mejora de servicios de la institución

  INICIO: Solicitud de la institución

  FIN CLIENTE: Procesos mejorados

  FIN SNAP: Resultados ingresados en el GPR

- NOMBRE DEL PROCESO: Evaluación de la madurez institucional

  INICIO: Toma de la evaluación

  FIN CLIENTE: Identificación de Planes de mejora

  FIN SNAP: Ranking de instituciones

El siguiente paso es identificar el Mapa de Alto nivel, donde se grafican todos los procesos sustantivos de la institución. Continuando con el ejemplo de la SNAP, se tendría lo siguiente:

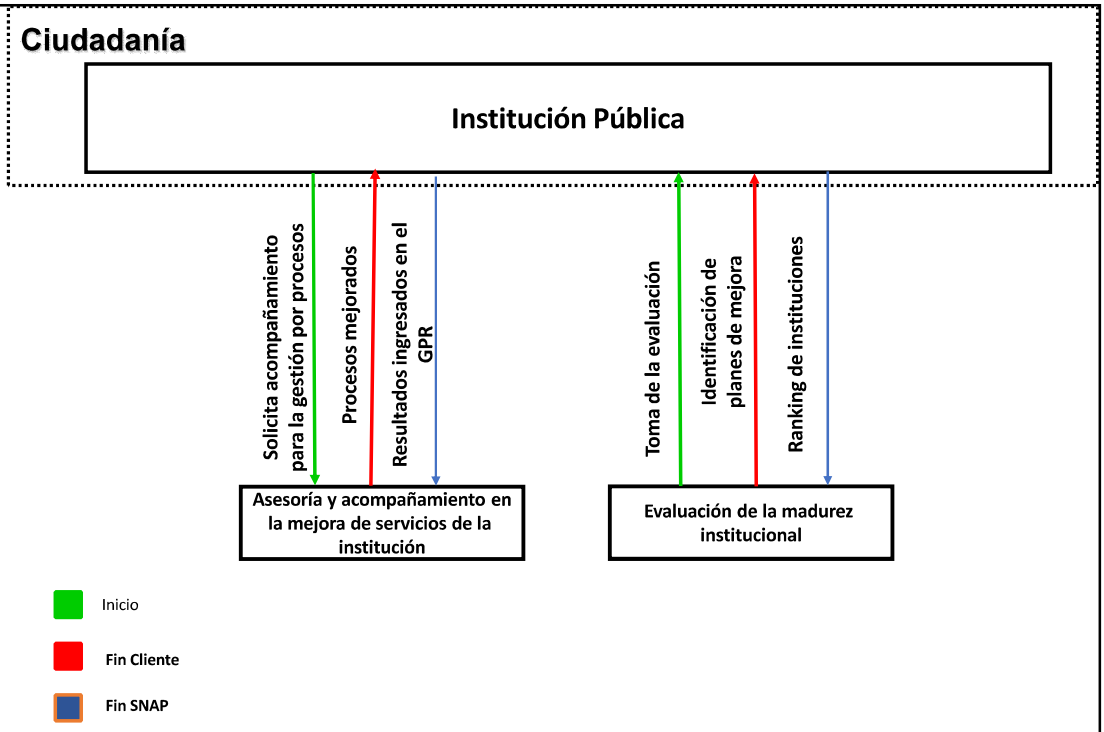

Figura 26: Mapa de Alto Nivel Ejemplo SNAP

Cabe recalcar que se debe plasmar todos los procesos agregadores de valor o sustantivos en el mapa, sin embargo, por el ejemplo, se grafica tan solo los dos identificados previamente.

A.2 Diseñar la nueva estructura organizacional de la institución pública

Actualmente los estatutos de cada institución están revisados y aprobados por la Subsecretaría de Políticas de la SNAP(Presidencia, 2013), donde a pesar que una estructura funcional ahora debe ser por procesos, el valor se parte y se continua trabajando por actividades agrupadas por dirección. Si bien es cierto, ahora se cuenta con cadenas de valor y mapa de procesos, en sus estatutos, para especificar las responsabilidades de cada unidad, se sigue mantenimiento el organigrama clásico.

En esta solución, lo que se requiere lograr es trabajar por procesos completos, como lo dice el tercer principio de Lean, es necesario la fluencia de actividades, eliminando lo que no agregue valor.

El diseño de la nueva estructura organizacional debería pasar de:

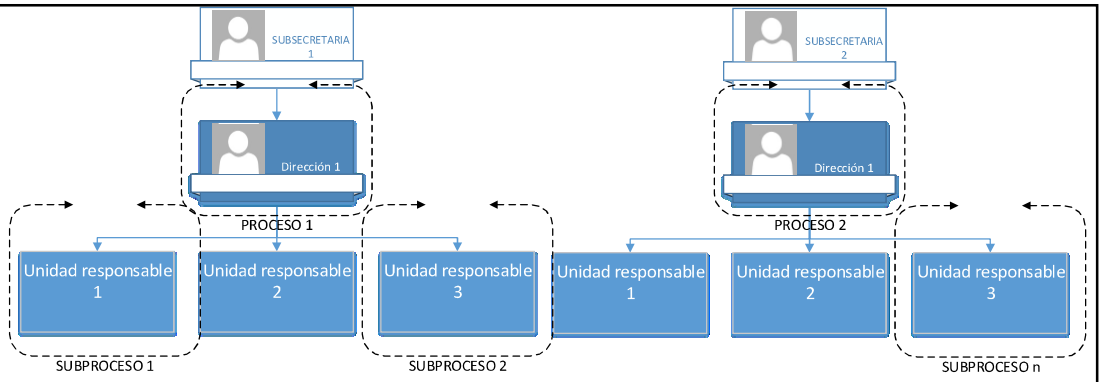

Figura 27: Estructura organizacional de la gestión pública

A esto:

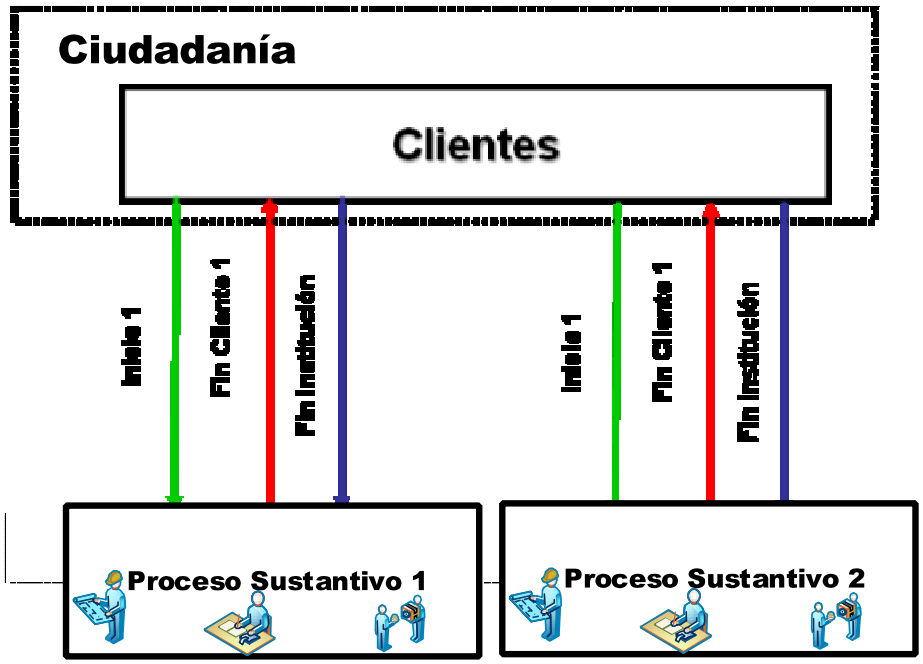

Figura 28: Estructura organizacional por procesos

Adaptado de: (Monteros, 2008)

A3 y A4. Actualizar políticas de contratación de personal

En el modelo de gestión de cada institución, se propone las estrategias que se implementarán para la organización interna, mecanismos de control y mecanismos de comunicación con su entorno. Es decir en este instrumento,

se diseña cómo funcionará la institución para brindar sus servicios siempre respetando las leyes que rigen al giro del negocio de esa institución.

Otro de los problemas que se revisó en los primeros capítulos, es la rotación del personal, esto podría cambiar con nuevas propuestas de plan de carrera, con un enfoque más pegado a la realidad. El hecho de realizar un cambio de un cargo técnico a un cargo directivo no le hace la única opción para "ascender", más bien, con este enfoque volveríamos a la anterior estructura a un organigrama jerarquizado. En este punto, mencionaríamos la alineación con los principios "agile",

"los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados, hay que darles el entorno y el apoyo que necesiten y confiarles la ejecución del trabajo"(Apelo, 2012).

De esta manera, con una estructura con este enfoque en los equipos de trabajo, se apalancaría una institución que realmente trabaje centrada en procesos y no en funciones. Una promoción, podría referirse a un "ascenso" por apropiarse de las actividades del proceso, por incrementar sus conocimientos, por aplicarlos de manera más efectiva y eficiente. La inversión, en primera instancia, para capacitación no sería alta, debido a que mismos funcionarios conocen lo que hacen, lo que deben hacer es intercambio de conocimientos entre las unidades, ya que con este enfoque, deberán compartir sus conocimientos entre compañeros por la naturaleza de trabajar por procesos y ya no por subprocesos.

Una de las políticas de incentivo actuales, es la del pago de remuneración variable, la cual se refiere a una evaluación de desempeño al final de cada año y de acuerdo al puntaje, se realiza un pago de hasta el 50% de un salario del servidor público y este se lo puede pagar una vez por semestre(MRL, 2012). Estos son incentivos adicionales por cumplimiento, sin embargo lo que se propone es la implementación de nuevas remuneraciones de acuerdo al perfil y al desempeño del proceso.

A5. Establecer incentivos a las instituciones

Para la evaluación de la institución y así poder evidenciar el grado de madurez y otorgar el incentivo respectivo, se podría aplicar un modelo de calidad, el cual en este proyecto no se hace referencia debido a que es un tema muy amplio para desarrollarlo, sin embargo, es conocido que la SNAP también está actualmente trabajando en un modelo, tomando como referencia el modelo iberoamericano para la gestión de la calidad, el cual se basa en 9 puntos globales para la evaluación, desde los procesos hasta los criterios de resultados desde la perspectiva del cliente(FUNDIBEQ, 2010).

B. Implementar nuevos métodos de gestión por procesos

B1.Priorización de procesos a rediseñar

Actualmente, las instituciones en su afán de “mejorar” e ingresar “oportunamente” su información en el Sistema GPR, realizan un rediseño de todos sus procesos sustantivos al mismo tiempo a través de consultorías o de sus propios equipos. La escala de tiempo en promedio, de acuerdo a las experiencias actuales de los especialistas de procesos de la SNAP, es de hasta 6 meses con los resultados que se asemejan al ejemplo de la Gestión Financiera del capítulo del dominio del problema.

El rediseño se realizará a través de la priorización de los procesos sustantivos, para este objetivo hay varios criterios que se pueden mantener de acuerdo a los lineamientos de la SNAP, donde se considera un proceso en estado comatoso al que tiene un desempeño bajo e importancia alta(Presidencia, 2013).(Presidencia, 2011) Otros criterios pueden relacionarse al impacto en el cliente, la viabilidad, costos, el tiempo de implantación, coyuntura política, entre otros, los cuales deberá priorizar internamente la institución.

Una de las tareas complejas al momento de priorizar es la decisión al momento de votación, debido a que dentro del equipo de la alta dirección habrá inclinaciones o preferencias especialmente cuando hay un peso político. Por esta razón, es necesario utilizar un mecanismo matemático el cual logre

conseguir una priorización objetiva, éste podría ser la técnica estadística del Análisis por Componentes Principales (Pearson, 1936), donde sin importar la votación o el peso que se dé a cada variable, esta técnica ayudará a encontrar y enlistar las múltiples variables encontrando un factor común de agrupación. Para este tipo de análisis se cuenta con herramientas como “Software y soluciones de análisis predictivos SPSS de IBM”(IBM, 2009)que realizará el cálculo automático al momento de ingresar los criterios, en este caso, de la priorización de los procesos a mejorar.

El Análisis por Componentes Principales puede ser utilizado para cualquier proyecto donde se necesite analizar multivariables con diferentes criterios, por ejemplo en un proyecto del sector eléctrico, debían realizar un estudio de las empresas públicas y privadas del sector a nivel nacional, pero ¿cómo saber por cuál comenzar? Las variables tenían diferentes comportamientos, unidades y ponderaciones, por ejemplo, kilómetros de cobertura, kilovatios por año, satisfacción de usuarios, entre otros. Estas variables se las pasó a un puntaje de ponderación de acuerdo a las votaciones del equipo y se cargaron los datos en un sistema de análisis predictivo el cual identifica criterios comunes, diagrama en diferentes cuadrantes y los agrupa por componentes, de esta manera su elección se la realiza de manera objetiva, dando como resultado el listado en un orden de las empresas a intervenir.

B2. Levantamiento de la situación actual del proceso

Una vez identificado el proceso, se debe comenzar con el análisis de la situación actual, que será el punto de partida para entenderlo y luego poder mejorarlo. Esto es lo tradicional en el levantamiento y mejora del proceso, y así lo dice en la actual norma de procesos de la SNAP, sin embargo, es necesario comentar que desde las experiencias personales encontradas, al momento de realizar el levantamiento del flujo de las actividades que comprende el proceso, los equipos técnicos que pertenecen al proceso, no le dan la importancia necesaria porque se vuelve complejo el entendimiento del lenguaje de un ingeniero de procesos y de sistemas. Este método clásico

utilizado por las unidades de procesos es un ingeniero con un computador y el equipo dictando las actividades mientras se proyecta el flujo en la notación de preferencia, (la notación requerida, de acuerdo a la norma del gobierno es la BPMN) donde pocas personas logran entenderlo, sin embargo lo aprueban al final de la sesión.

Algo parecido a esto:

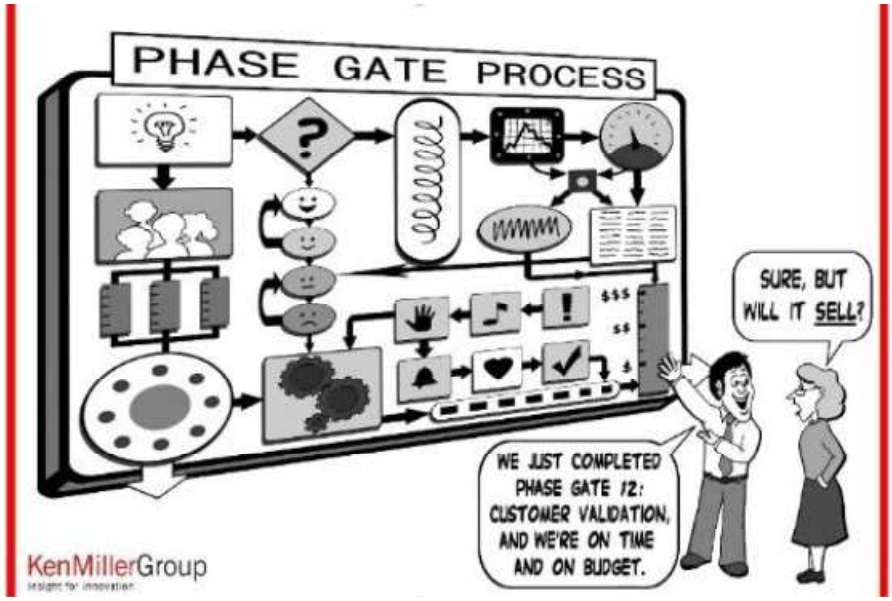

Figura 29: Percepción del usuario sobre un diagrama de procesos

Tomado de: http://kenmillergroup.com/c/blog/cartoons/

Las experiencias de casos encontrados en esta investigación se asemejan mucho a lo comentado, para muestra, en un blog de un agilista, exclama lo siguiente:

“Algo de lo que he experimentado es el enfoque a talleres con el uso del papel y el lápiz como las principales herramientas para involucrar a personas de negocio y de tecnología. Nada más aburrido que alguien con un laptop capturando ideas, definiciones, comentarios o conceptos ocasionando que el trabajo sea poco divertido, poco creativo, sin un enfoque de gente trabajando para generar procesos para que los utilice gente” (Morris, 2012).

A partir de esta premisa, se toma técnicas sencillas de entender para los equipos que no están acostumbrados a leer flujos, al menos para realizar el rediseño del proceso y culminar con éxito la tarea, tarea clave para los siguientes pasos en la gestión por procesos. Para esto se utilizará el *"Brown Paper"*, el cual, al igual que el Kanban, nos ofrece técnicas visuales y entendibles para el usuario.

El método *"Brown Paper"* es utilizado para realizar el levantamiento en versión as-is y to-be del proceso, donde cada actividad es representada con "post-its" de colores colocados en papel reciclado o papelógrafos, de aquí se deriva el nombre *"Brown Paper"*. Este método ayuda a realizar el levantamiento de una manera dinámica y participativa, haciendo que el protagonismo sea del mismo equipo de rediseño(Mary Alice Arthur, 2014).(Monteros, 2008).

Figura 30: Ejemplo de "Brown Paper"

Tomado de: consultoría realizada por la autora y el Tecnológico de Monterrey, sede Quito de una institución pública

B3. Levantamiento de la situación deseada del proceso

Identificada la situación actual, se debe determinar los puntos de dolor, a través de "post-its" de caritas tristes, puntualizando lo que le duele al proceso como institución y lo que le duele al proceso como cliente. Cada carita triste debe tener el nombre del participante y la explicación del problema. Las caritas tristes deben ubicarse en la actividad del proceso donde sucede el dolor, de esta manera se logra la participación de todo el equipo, como la muestra la siguiente imagen:

Figura 31: Ejemplo de puntos de dolor

Tomado de: consultoría realizada por la autora y el Tecnológico de Monterrey, sede Quito de una institución pública

Se debe recopilar todas las opiniones del equipo y realizar un análisis de causa efecto, de esta manera se logrará obtener el problema o la causa raíz para así identificar el plan o planes de mejora.

El flujo del proceso rediseñado o mejorado debe considerar la implementación de las mejoras, es decir se debe realizar el "Brown Paper" de la visión del proceso

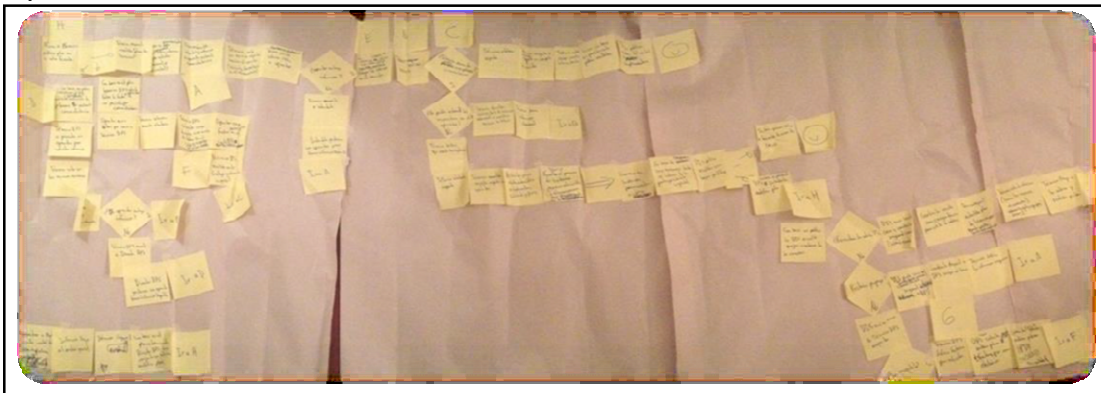

Figura 32: Ejemplo de visión del proceso

Tomado de: consultoría realizada por la autora y el Tecnológico de Monterrey, sede Quito de una institución pública

De cada mejora debe derivarse un plan de mejora que en la gestión pública tratado como un proyecto de inversión o de gasto corriente(Presidencia, 2013)que será ingresado en el módulo de proyectos del GPR para continuar con el seguimiento y control del proyecto.

C. Capacitación y certificación SNAP

C1. Realizar convenios con Instituciones de educación superior para otorgar certificados

Como se mencionó anteriormente en el dominio del problema, existen algunas consultoras y empresas privadas que actualmente imparten servicios de capacitación en procesos, este tipo de capacitaciones sirven como un adicional en las carpetas profesionales de los equipos de trabajo de las unidades de gestión por procesos, sin embargo no es considerado como un requisito para ocupar el perfil. La SNAP al impartir estos certificados, la institución podría exigir como requisito el contar con esta certificación para ingresar a los equipos de gestión por procesos, de esta manera se podría mitigar la alta rotación de personal, resguardando al menos el conocimiento en las personas debido a que la rotación usualmente es entre instituciones públicas.

C2. Estructurar pensum de estudios

El pensum de estudios al menos tendrá los conceptos de procesos y servicios plasmados en las normas técnicas actuales de la SNAP. Se debe trabajar conjuntamente con la institución que se realice el convenio educativo para diseñar un curso que contenga los siguientes temas:

- ✓ Conceptos de procesos y servicios
- ✓ Identificación, levantamiento y mejora de procesos
- ✓ Gestión por procesos en la función ejecutiva
- ✓ Lineamientos y alineación con la herramienta GPR
- ✓ Seguimiento y control de la gestión a través de GPR

C3. Implementar herramientas colaborativas para enseñanza-aprendizaje

Actualmente tanto en Gobierno Electrónico como en las instituciones educativas se cuenta con herramientas colaborativas para implementar cursos virtuales de capacitación. Así mismo los instructores de los cursos podría ser el mismo equipo de especialistas de procesos de la SNAP. De esta manera si una persona natural o jurídica desea impartir estos cursos, se debe igualmente certificar dentro de la SNAP. Así se lograría mantener la calidad de los conocimientos para posteriormente mantener la calidad del trabajo en las instituciones públicas en la implementación de la mejora.

D. Mejorar la calidad de la información de resultados de la gestión por procesos

D1. Análisis de la información actual levantada sobre procesos

La información que se encuentre ingresada en el GPR, es la que debe ser revisada para volver a trabajar en un redespliegue de información, la nueva información que se ingresará es el resultado obtenido de la implementación de la reingeniería de procesos de la institución. La estructura de la información corresponde a lo requerido en la herramienta que es la ficha de caracterización y los indicadores de gestión del proceso.

D2. Levantamiento de nuevos indicadores de procesos

Los procesos levantados correctamente y mejorados deberán ir acompañados de buenos indicadores. Esto se refiere a la identificación de indicadores de desempeño e impacto del proceso. Además indicadores del servicio, es decir que represente la perspectiva o satisfacción del cliente. En gestión pública el servicio es el último entregable de valor hacia el cliente, por lo que este indicador es clave para la mejora continua de los servicios públicos.

El diseño físico es en sí el desarrollo de la solución la cual es la sugerencia de la reingeniería de procesos a nivel de las instituciones públicas. A manera de pasos a seguir para obtener la solución como producto de la investigación, se detalla una guía de trabajo en el Anexo 1 de este proyecto.

El tiempo y costo de la implementación de la solución, se lo detalla a continuación:

Tabla 8: Tiempos y costo de la implementación de la solución

Nombre de tarea	Duración	Nombres de los recursos	Costo
Alternativa 1	**110 días**		**$ 52.400,00**
Reingeniería de procesos de la institución	**110 días**		**$ 52.400,00**
Diseño y mejoramiento de los procesos de la institución	10 días	Consultor procesos	$ 10.400,00
Diseñar la nueva estructura organizacional	5 días	Consultor procesos	$ 5.200,00
Actualizar las políticas de contratación del sector público	20 días	Equipo interno	$ 0,00
Desarrollar e implementar un plan de carrera	20 días	Equipo interno	$ 0,00
Establecer incentivos a las instituciones que obtengan un determinado grado de madurez	15 días	Equipo interno	$ 0,00
Implementar nuevos métodos de gestión por procesos	**100 días**		**$ 36.800,00**
Análisis de la información actual levantada sobre procesos en la institución	20 días	Consultor procesos	$ 20.800,00
Implementación de nuevos métodos para el rediseño de procesos	80 días	Consultor de seguimiento	$ 16.000,00
Capacitación y certificación SNAP	**40 días**		**$ 0,00**
Realizar convenios con instituciones de educación superior	20 días	Equipo interno	$ 0,00
Estructurar un pensum de estudios	20 días	Equipo interno	$ 0,00
Implementar herramientas colaborativas para enseñanza aprendizaje	20 días	Equipo interno	$ 0,00
Mejorar la calidad de la información de resultados de la gestión por procesos	**8 días**		**$ 0,00**
Análisis de la información actual levantada sobre procesos en el GPR	3 días	Equipo interno	$ 0,00
Levantamiento de nuevos indicadores de los procesos	5 días	Equipo interno	$ 0,00

CAPÍTULO VII

DEMOSTRACIÓN Y EVALUACIÓN

El proyecto de tesis fue presentado a la Secretaría Nacional de Administración Pública para ponerlo a consideración, el mismo está siendo revisado para tomarlo en cuenta para la implementación de los componentes de la solución a manera de un piloto. Ciertas actividades que involucren cambios o actualización de políticas serán revisadas posteriormente.

La guía presentada como anexo 1 en este trabajo de titulación, está siendo implementada en la Secretaría de Inteligencia a partir del mes de agosto del 2014, debido al corto tiempo hasta el momento, aún no se puede presentar resultados, debido a que rebasa el tiempo para realizar la entrega del presente proyecto. Sin embargo se realizó una encuesta a 11 instituciones públicas de distinto tamaño, sector y tiempo de creación, con el objetivo de validar la propuesta de método para levantar e implementar una reingeniería de procesos. Las instituciones encuestadas se enlistan a continuación:

1. MEER: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
2. MINTEL: Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.
3. SUPERCOM: Superintendencia de la Información y Comunicación.
4. SETEDIS: Secretaría Técnica de Discapacidades.
5. SENAGUA: Secretaría del Agua.
6. DIGERCIC: Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.
7. SENESCYT: Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
8. MRNNR: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.
9. MAE: Ministerio de Ambiente.
10. DINARDAP: Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos.
11. SENAIN: Secretaría de Inteligencia.

Los resultados obtenidos en detalle se pueden revisar en el Anexo 2 del presente trabajo.

Los objetivos logrados con la aplicación de la encuesta fueron los siguientes:

- Validar que las instituciones se rigen a lo planteado por la SNAP en la parte técnica de procesos.
- Validar los problemas comunes con los que se encuentra la unidad de procesos al momento de gestionar el levantamiento, mejora e implementación de procesos.
- Validar el resultado de la investigación, el método planteado en el presente trabajo de titulación (anexo 1-guía).

El 55% de las instituciones gestiona sus procesos en estricta alineación a las técnicas emitidas por la SNAP, el porcentaje restante aplica otras iniciativas propias, sin embargo no son relacionadas directamente al levantamiento y mejoramiento de procesos.

El 45% de las instituciones han experimentado problemas al momento de levantar los procesos con respecto a la falta de interés de los participantes del proceso y les cuesta entender el lenguaje de procesos, no comprenden un flujograma u otros términos o métodos utilizados comúnmente.

Al momento de implementar la mejora de procesos, los inconvenientes más comunes identificados por las instituciones fueron: la rotación de personal, la falta de métodos, la desarticulación entre las unidades del estatuto al encontrarse con productos repetidos y la complejidad en identificar dónde comienza y dónde termina un proceso.

El 100% de las instituciones estarían dispuestas a implementar el método presentado y están de acuerdo sobre la utilidad y la facilidad de aplicarlo.

Los tres impactos que las instituciones visualizan si implementarían el método son: mayor participación del equipo, mayor motivación y una mejor visualización y claridad en la identificación de los procesos Además para la unidad de procesos les facilitaría la forma de reconocer el tramo del proceso (comienzo y fin) y la socialización del proceso en la institución (implementación).

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

- El método de investigación utilizado fue de gran utilidad para lograr profundizar en el dominio del problema, y poder así entender e identificar la solución desde la perspectiva de los involucrados. El análisis es exhaustivo y gracias a esto se logró cristalizar todas las aristas que debe contener la solución para poder implementarlo y que no sea tan solo un proyecto.
- La herramienta Gobierno por Resultados no es una herramienta de gestión debido a que permite ingresar indicadores que pueden llegar a denotar una mala gestión de una institución, como se presentó en el ejemplo de la página 10. Sin embargo su utilidad es la presentación de resultados a nivel ejecutivo. Como cualquier sistema, si la información es ingresada de manera incorrecta o sin depuración, los resultados o los datos presentados serán incorrectos.
- La identificación de la brecha entre el desempeño de la gestión propia de cada institución pública de la función ejecutiva con respecto a sus resultados evidenciados en el GPR no se la pudo plantear con exactitud debido a la falta de información oficial o pública. Sin embargo, la forma apropiada para acortar la brecha es la reingeniería institucional que abarque desde sus procesos hasta los incentivos para el personal; así mismo la reingeniería debe partir desde la secretaría rectora de la administración pública, la SNAP hacia las demás instituciones de la función ejecutiva.
- La herramienta GPR permite ingresar la información relacionada a los procesos, sin embargo no es una exigencia, dejando a libertad de la institución ingresarla. Por esta razón, los resultados que arroja la herramienta, relacionada a la planificación estratégica y operativa no es alimentada por los procesos de la institución, dejando un vacío.

- Existe un apoyo desde la presidencia para la simplificación de trámites y mejora de procesos de una institución, esto permite que la solución planteada se llegue a aplicar en el corto plazo(Presidencia, Decreto 149 , 2013).
- Se puede implementar cualquier sistema, herramienta o métodos para la mejora de la gestión institucional logrando atacar a problemas emergentes con estrategias a corto plazo, sin embargo, la única manera de fomentar y mantener el cambio es generando el conocimiento en los equipos de trabajo, comenzando con las unidades de procesos y planificación para que ellos sean los replicadores en cada institución.
- Es necesario cambiar las estructuras organizacionales de las instituciones como una de las estrategias claves para el mejoramiento de la gestión pública, debido a que este instrumento es la base para generar los puestos de trabajo y las atribuciones de cada unidad, mientras no se realice este cambio, las unidades seguirán siendo funcionales y los procesos rediseñados no se podrán implementar. Además las políticas del Gobierno deben estar apalancadas por las estructuras organizacionales para aterrizar la gestión operativa.
- Para lograr obtener resultados y evidenciarlos en el GPR, es necesario mantener el valor en los procesos institucionales considerando al cliente como el externo, el ciudadano, y al usuario como el interno. El producto de una institución es el último tangible al servicio ciudadano, con las características de calidad que el ciudadano así lo requiera.

8.2 Recomendaciones

- Se debe considerar el punto de partida para la mejora continua las lecciones aprendidas de los procesos, comenzar con la documentación, verificación de los procesos en ejecución a través de evidencias en campo e implementar mecanismos de evaluación post entrega del servicio al ciudadano y así verificar si sus expectativas fueron satisfechas. Además aplicar una evaluación interna para evaluar al usuario, al servidor público

y así evaluar el cambio. Realizar el cambio interno para luego cambiar externamente con el cliente.

- Incluir el componente de cultura y gestión del cambio como clave para implantar la reingeniería.
- Un punto importante para la implementación efectiva de la gestión por procesos es mantener el conocimiento dentro de la institución, por esta razón como ya se comentó en los ítems A3, 4 y 5 de la reingeniería de procesos, para mitigar la rotación de personal, se debe actualizar las políticas de contratación y prolongar los años que un funcionario puede mantenerse en ese puesto, además de proporcionar incentivos para lograr un sentido de pertenencia.
- Los múltiples sistemas gubernamentales que se alimentan de la planificación estratégica y operativa de una institución deberían interoperar para que la fuente de información e ingreso sea único y de esta manera se genere un solo esfuerzo y se realice en conjunto con todas las áreas técnicas involucradas.

REFERENCIAS

AEC, A. E. (2013). Asociación Española para la Calidad. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de http://www.aec.es/

Ajay K Garg, P. (2012). Lean Manufacturing as an Alternative Operational Process in a Small Printing Organization in Johannesburg. Johannesburg.

AN, A. N. (Octubre de 2010). Código Orgánico de Planificación y finanzas públicas.

Apelo, J. (2012). Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software. En J. Apelo, How to change the world. Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de http://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html

Asamblea. (2008). Constitución. Ecuador.

Asier Toledano de Diego, N. M. (2009). Las claves de éxito de Toyota Lean.

Banda, D. H. (Febrero de 2014). Análisis de problemas y diseño de soluciones. Ecuador.

CLAD, C. I. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

FUNDIBEQ. (2010). Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de http://www.fundibeq.org

Group, K. (2007). Insight for Innovation. Recuperado el 4 de Mayo de 2014, de http://kenmillergroup.com/c/blog/cartoons/

Hammer, M. (1996).

IBM. (2009). Soluciones de IBM. Recuperado el 16 de Abril de 2014, de http://www-01.ibm.com

ILPES, I. L. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. 75. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Mary Alice Arthur, L. B. (2014). Geneva Chapter of the International Association of Facilitators. Recuperado el 19 de abril de 2014, de International Association of Facilitators: http://www.iafgeneva.com

Messemer, H. (2013). Enzyme Advising Group. Recuperado el 6 de Marzo de 2014, de http://www.enzymeadvisinggroup.com/

Monteros, A. E. (2008). Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada REATA. México.

Morris, G. (2012). blog dedicado a prácticas de agilismo, métodos y técnicas de arquitectura de software, facilitación gráfica, BPM Ágil y SOA, innovación. Recuperado el 2 de Mayo de 2014, de http://gabrielmorrissa.blogspot.com/2013/11/camino-la-agilidad-para-bpm.html

MRL, M. d. (2012). Acuerdo 093 y 094. Norma de remuneración variable.

Noura Abbas, A. M. (2009). *Where did "Agile Thinking" Come from? .* Southampton,.

Nour-Mohammad Yaghoubi, M. R. (2011). Knowledge management; critical success factor in organizational agility. American journal of social and management sciences.

Pearson, K. (1936). ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES.

Porras, C. y. (1995). Empresas que perduran .

Presidencia. (2010). Decreto Ejecutivo. Ecuador.

Presidencia. (Noviembre de 2010). Decreto ejecutivo 555. Ecuador.

Presidencia. (Abril de 2011). Decreto Ejecutivo 726. Ecuador.

Presidencia. (2011). Norma técnica de implementación de GPR.

Presidencia. (Febrero de 2013). Acuerdo 1580. Norma técnica de administración por procesos. Ecuador.

Presidencia. (2013). Decreto 149 . Decreto Gobierno Electrónico.

Presidencia. (Noviembre de 2013). Decreto 242. Ecuador.

Presidencia. (2013). Estatuto de Régimen Jurídico Administrativo (ERJAFE).

Reid, C. (2012). The best of the process Ninja. Australia.

SENPLADES, S. N. (2008). Reforma Democrática del Estado.

SENPLADES, S. N. (Enero de 2014). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado el 26 de Mayo de 2014, de www.planificacion.gob.ec

Sheila Delhumeau, A. S. (2013). Instrumentos de la gestión participativa en la administración pública. Revista Internacional de la Administración & Finanzas, 90-92.

SNAP, S. N. (Julio de 2011). Acuerdo 784. Ecuador.

SNAP, S. N. (Diciembre de 2011). Acuerdo 1002. Ecuador.

SNAP, S. N. (Febrero de 2013). Acuerdo 780. Ecuador.

Suarez-Barraza, M. (2013). Innovación de Procesos de Administraciones Locales: un estudio empírico sobre su esfuerzo de mejora continua. Gestão de Negócio.

Sweet, S. (2014). i4process. Recuperado el 6 de Abril de 2014, de http://www.i4process.com/

Towers, S. (2014). CEM Method. Harvard Business Review.

ANEXOS

ANEXO 1
GUÍA

La presente guía es el resultado de la investigación, la cual presenta una propuesta para que la Secretaría Nacional de la Administración Pública trabaje en la mejora de la gestión por procesos en la función ejecutiva, es decir, que al implementar esta guía se buscará disminuir la brecha entre el desempeño institucional de la gestión pública por procesos y el cumplimiento de resultados plasmados en la herramienta GPR en el factor crítico 8, el cual se refiere a la gestión de procesos y proyectos.

1. **Capacitación formal a las unidades de procesos en los siguientes temas**:

- Conceptos de procesos y servicios de acuerdo a su normativa.
- Identificación, levantamiento y mejora de procesos
- Gestión por procesos en la función ejecutiva
- Lineamientos y alineación con la herramienta GPR
- Seguimiento y control de la gestión a través de GPR

La capacitación deberá ser implantada a través de un convenio con instituciones educativas públicas, como por ejemplo, el Instituto de Altos Estudios o la Universidad Central para poder otorgar un certificado como estudios formales. Este documento será un requisito para el ingreso a cualquier unidad de procesos de una institución pública. De esta manera se podrá incrementar, actualizar y homologar el conocimiento de la gestión por procesos del personal que trabaje en una unidad de procesos y que a pesar que exista rotación de personal, el mismo conocimiento pase de una institución a otra.

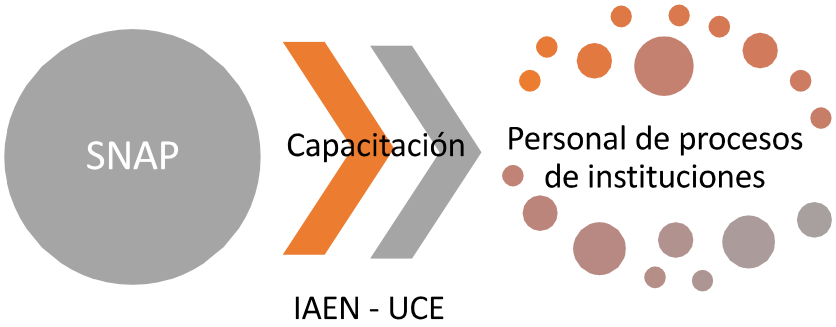

Figura: 33 Representación de interacción para la capacitación sobre procesos

2. **Kick off, compromiso de la alta dirección:**

   Realizar una reunión de arranque del trabajo de la gestión por procesos al equipo director, máxima autoridad y directores técnicos. El objetivo de esta reunión es lograr un compromiso del trabajo que se realizará en la institución sobre la implantación de procesos.

Figura 34: Representación de interacción para el kick off del proyecto de procesos a trabajar

3. **Identificación de procesos**

Para la identificación de procesos se debe trabajar a través de talleres organizados por sesiones de ocho horas diarias y por un total de 3 talleres, es decir 24 horas de trabajo por cada proceso. Se debe designar un equipo compuesto de personas estratégicas o claves, es decir que puedan tomar decisiones en diferentes áreas de la institución, acá se podría apalancar la nómina que comprende el comité de calidad, como lo cita el artículo 9 de la

norma de procesos (Presidencia, Acuerdo 1580, 2013); lo importante es la intervención de personas que lideren los temas en cada una de las direcciones, tanto en lo sustantivo como lo adjetivo de la institución.

Las primeras horas del taller serán asignadas a entender el método y la dinámica de trabajo, además de la inducción al trabajo por procesos y todas las normativas que maneje la Secretaría de Administración Pública con respecto a procesos y servicios en ese momento vigentes.

Es indispensable que todos los talleres realizados de procesos cuenten con una participación dinámica entre el facilitador (unidad de procesos) y los participantes.

Los productos que se deben obtener de las tres sesiones de trabajo son los siguientes:

- ✓ Matriz de clientes-productos-servicios

Tabla 9 Matriz de clientes – productos

	Servicio 1	**Servicio 2**	**Servicio 3**	**Servicio n**
Cliente 1				
Cliente 2				
Cliente 3				
Cliente n				

Para poder aterrizar en tema de procesos, es necesarios identificar cuáles son los clientes de la institución, para lo cual será de utilizad la matriz presentada anteriormente. Se deben ir identificando cuáles son los productos o servicios que brinda la institución por cada cliente e ir marcándolos. De esta manera se tendrá el listado de clientes para poder continuar con el siguiente entregable.

- ✓ Modelo de Cliente

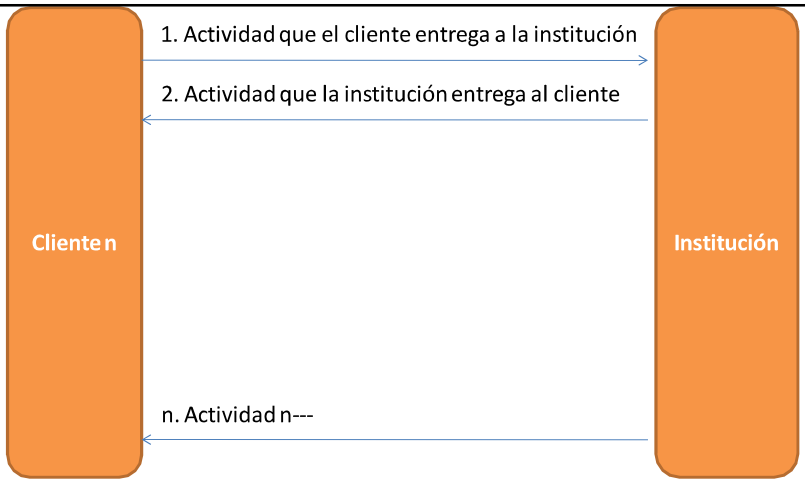

Figura 35: Modelo de Cliente
Adaptado: de REATA

Con el modelo de cliente se podrá identificar el listado de los procesos sustantivos a partir de la necesidad del cliente con respecto a los diferentes servicios que brinda la institución. El objetivo es ir escribiendo las actividades desde que arranca el proceso con la necesidad del cliente, sea de un servicio o de un producto, hasta que la institución satisface esa necesidad o requerimiento. De esta manera el proceso se identificará por completo, sin subdivisiones llamadas subprocesos que actualmente las instituciones públicas al momento lo identifican de esa manera. El registro de actividades deberá ser de una manera general, resaltando las actividades que agregan valor para el cliente, cuidando evitar caer en tareas. Se debe realizar un gráfico por cada cliente.

- ✓ Listado de procesos sustantivos

Una vez terminado el modelo de cliente, conjuntamente con el equipo director, se debe revisar cada actividad e ir marcando aquellas que podrían representar el comienzo y el fin de un proceso, es decir agrupar las actividades que tienen un mismo objetivo para posteriormente poner el nombre del proceso identificado de la siguiente manera:

NOMBRE DEL PROCESO: Nombre que se le dará al proceso el cual deberá hacer referencia a la actividad macro registrada en el modelo de cliente.

INICIO: Es la actividad con la cual se activa el proceso.

FIN CLIENTE: Es la actividad o producto de valor (servicio) que recibe el cliente.

FIN INSTITUCIÓN: Es la actividad o producto de valor que recibe de regreso la institución.

- ✓ Listado de procesos de ventaja

Los procesos de ventaja se deben identificar de las actividades sobrantes del modelo del cliente utilizando el mismo mecanismo, sin embargo se debe considerar como los procesos de ventaja a los agregan un plus a mejorar la experiencia del cliente, por ejemplo "atención al cliente". A diferencia del listado de los procesos sustantivos y adjetivos, este listado será reducido. De la misma manera se debe especificar el nombre del proceso, su inicio y fines tanto para el cliente como para la institución.

- ✓ Modelo de Usuario

El Modelo del usuario servirá de base para la identificación de los procesos adjetivos. Para esto se debe identificar las áreas que apoyan a los procesos sustantivos. A partir de las áreas se realizara el modelo de usuario con la misma lógica del modelo de cliente pero esta vez concentrándose lo que necesita el usuario, es decir el funcionario, del proceso sustantivo de la institución para otorgar valor al cliente.

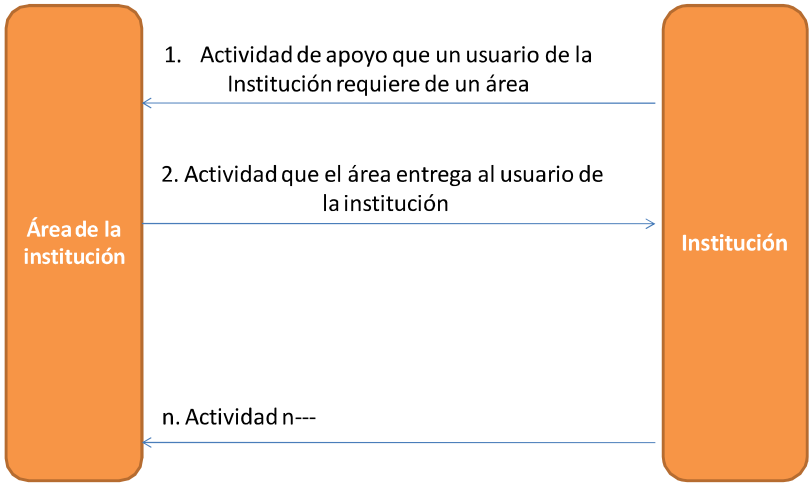

Figura 36: Modelo de usuario

✓ Listado de procesos adjetivos

Una vez identificada las actividades internas de la institución, se deberá colocar el nombre del proceso adjetivo de la siguiente manera:

NOMBRE DEL PROCESO: Nombre que se le dará al proceso, el cual deberá ir acorde a la actividad identificada en el modelo del usuario.

INICIO: Es la actividad con la cual se activa el proceso.

FIN USUARIO: Es la actividad o producto de valor que recibe el usuario.

✓ Mapa de Alto Nivel

Al contar con todos los procesos identificados, se debe levantar el mapa de alto nivel, el cual representa el listado de los procesos de la institución con sus relaciones entre el cliente, mercado o ciudadanía y la institución.

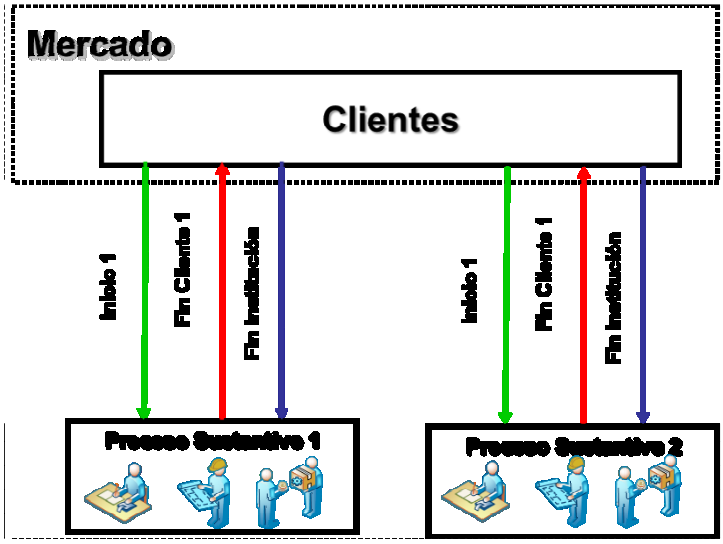

Figura 37: Mapa de Alto Nivel

Adaptado de: REATA

En este mapa no es necesario calzar en un solo gráfico todos los procesos sustantivos y adjetivos como se lo hace en un mapa de procesos, se puede realizar varios gráficos con la misma estructura y manteniendo una

numeración. Con esa representación gráfica se puede observar las interacciones que existen entre el cliente, usuario e institución.

- ✓ Priorización de procesos a rediseñar

El siguiente paso después de contar con el mapa de alto nivel, es el rediseño de procesos para mejorarlos. El rediseño se lo debe realizar uno por uno debido al esfuerzo a realizar por parte de los equipos de trabajo, tanto del equipo director como del equipo técnico, involucrando horas de trabajo y planes de acciones que irán desarrollándose a lo largo del cronograma de trabajo anual de la institución. Además algunos procesos al ser mejorados, impactarán en otros, dando resultados no solo en el proceso escogido sino se sumará a la mejora de la gestión institucional.

La priorización se lo realizará a través de puntuaciones y ponderaciones a criterios que se deben considerar para escoger un proceso u otro. Como referencia, los siguientes:

- Tiempo de implementación
- Beneficios
- Impacto en el Cliente/ Factibilidad de implementación con el Cliente.
- Costos

A cada uno de estos criterios se los debe asignar un puntaje, el cual deberá votar cada uno de los participantes del equipo director y se obtendrá una media ponderada. Además, se podrá utilizar herramientas de análisis de componentes multivariables para obtener una calificación o un resultado de priorización más sustentado en la matemática que en el criterio personal de los participantes.

Una vez obtenido la media ponderada, se contará con el listado de 5 procesos priorizados para trabajar y se comenzará con el primero (La intervención será al número de procesos que vea necesario el equipo director, el número 5 es una referencia, sin embargo el rediseño se realizará uno por uno).

4. Rediseño procesos

Para el rediseño se trabajará a través de talleres con sesiones de 8 horas diarias, con un total de 32 horas. El equipo de trabajo a intervenir deberá ser multidisciplinario, del cual formen parte desde los dueños y participantes del proceso y las áreas de tecnología, talento humano, jurídico, comunicación, administrativo financiero y planificación.

Los entregables de esta etapa son los siguientes:

- ✓ Proceso actual

Es necesario considerar el levantamiento de la situación actual del proceso para analizar y concientizar el contexto del proceso y su complejidad, haciendo énfasis en las oportunidades de mejora. El equipo de rediseño deberá aportar con relatos de todas las actividades que forman parte del proceso, el facilitador de la unidad de gestión de procesos no debe emitir juicios de valor al proceso actual puesto que la mejora justamente debe tomar en cuenta problemas para luego mejorarlos.

Para esta actividad se realizará un "*Brown Paper*" para lo cual se necesitará suministros de papelería tales como: papelógrafos o pliegos de papel reciclado, post-*it's* de varios colores y marcadores.

Se debe levantar cada actividad en un post-it, diferenciándolos a través de colores de acuerdo a la actividad que corresponde o a la forma en la que se aplica o implementa. A continuación un ejemplo o guía de esquema de ejemplo.

Figura 38: Ejemplo de esquema para Brown Paper

De una manera colaborativa se debe ir identificando las actividades e ir colocando cada post-it en el papelógrafo. Lo positivo de esta herramienta es que se vuelve muy amigable y entendible por todos los participantes. El Brown Paper se realizará de una manera secuencial cuidando que la redacción contenga el sujeto y la acción de la actividad a realizar.

- ✓ Planes de mejora

El siguiente paso para identificar los planes de mejora o las oportunidades de mejora, es el identificar los puntos de dolor tanto para el cliente como la para la institución. Para esto, todos los participantes deben colocar un post-it con cara triste que incluya el nombre del participante y la explicación del porqué es un dolor del proceso o un dolor del cliente. Se puede colocar los dolores que el participante vea necesario, siempre y cuando se expliquen.

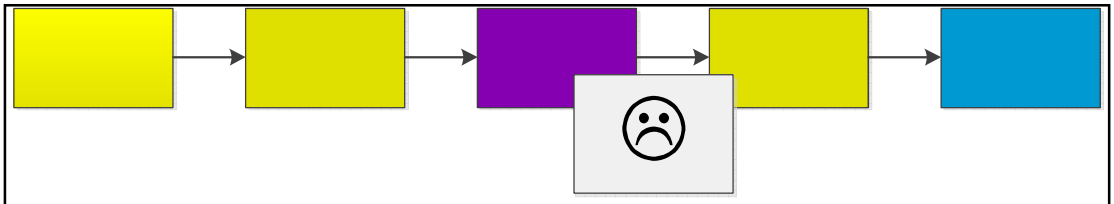

Figura 39: Formato para identificar puntos de dolor

Una vez incluidos todos los dolores, el facilitador de la unidad de procesos deberá realizar un análisis de causa-raíz e ir trabajando con planes de mejora para cada uno de los problemas. Los planes deberán ser propuestos por los participantes que colocaron esos dolores. Cada plan deberá contener lo siguiente:

- Nombre del plan
- Explicación o justificación del porque representa un problema o un dolor para el proceso.
- Acciones
- Responsables de las acciones
- Fecha de comienzo y fin de la acción
- Supuestos y paradigmas actuales
- Nuevos supuestos y paradigmas alcanzar con los planes.

Estructurado el plan de mejora se deberá obtener un Gantt por cada plan con sus respectivas acciones, responsables y fechas de cierre para posteriormente realizar el seguimiento.

✓ Proceso mejorado – Visión del proceso

El proceso mejorado se deberá realizar de la misma manera que el Brown Paper, pero esta vez con un papel de color más claro y con las actividades de un solo color para dar la idea de continuidad y fluidez del proceso debido a que se debe considerar el proceso ya en marcha con la implementación de todos los proyectos de mejora anteriormente identificados.

Las actividades son identificadas con la participación del equipo y es posible que en esta etapa aparezcan acciones adicionales de los planes de mejora ya diseñados, por lo que será necesario actualizar a la par los proyectos.

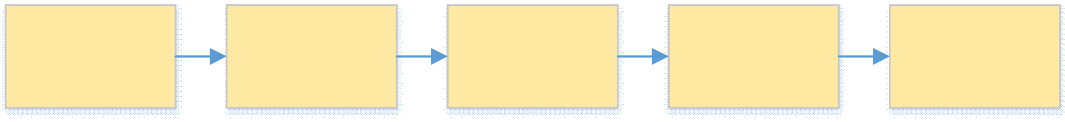

Figura 40: Visión del proceso

- ✓ Indicadores de impacto y desempeño

Cada proceso mejorado deberá tener su respectivo indicador para poder monitorear el resultado obtenido por el rediseño. Los indicadores deberán ser trabajados de manera que se pueda medir el desempeño y el impacto del proceso, de esta forma se medirá la eficiencia y la eficacia. Lo ideal es medir el impacto debido a que el desempeño estará implícito en el resultado, sin embargo, al momento de ingresar la información al Sistema de Gobierno por Resultados, la configuración del indicador está diseñada para uno de desempeño.

5. Implantación de la mejora

- ✓ Seguimiento a la implementación de la mejora.

El seguimiento a la implementación de la mejora se la realizará con el Gantt obtenido de los planes de mejora. Con cada responsable se deberá revisar cada una de las acciones e ir cerrándolas de acuerdo al cumplimiento de los plazos establecidos.

Por cada seguimiento, se deberá levantar un acta para dar constancia del avance, así mismo servirá para reportar algún atraso con su debido justificativo.

- ✓ Auditoría de proceso

En el transcurso de la implementación de los planes de mejora, el proceso irá operando en su versión deseada, es decir se irá consolidando la visión del mismo. El instrumento para realizar la auditoría o seguimiento del proceso es el flujo de la visión. Cada actividad cumplida se deberá ir pintándola de otro color para el registro del avance de la implantación de la mejora.

Figura 41: Visión del proceso implementado

ES importante ir registrando los tiempos que toma cada una de las actividades e ir recabando evidencias del comportamiento del proceso, de esta manera se obtendrá una bitácora que servirá de insumo para realizar un análisis de la carga laboral del equipo. Esta información servirá para la toma de decisión del equipo de talento humano que se necesitará para los procesos.

6. Diseño de la estructura organizacional

El Mapa de Alto Nivel obtenido en el punto 3 de la guía es el punto de partida para realizar el listado de los productos y servicios de cada uno de los procesos de la institución. De esta manera se irán derivando las actividades de cada responsable o dueño del proceso. Hay que destacar en este punto que las actuales estructuras tienen productos y servicios repetidos en las diferentes unidades o direcciones, por esta razón, es importante que con el trabajo realizado en el levantamiento y mejoramiento de procesos, se depure esa información. Además recalcando que producto será para los procesos adjetivos y servicios para los procesos sustantivos.

Sin importar los puestos de trabajo de la estructura, el trabajo bajo una gestión por procesos se podrá implementar si los pasos anteriores están bien aterrizados y socializados.

7. Ingreso de información en Gobierno por Resultados GPR

Todos los pasos realizados hasta el momento conllevan a tener una información lista para ingresar en uno de los módulos de la herramienta de GPR, lo que se debe cuidar es que cada proceso debe ser alineado a objetivos comunes, tanto para los procesos adjetivos como sustantivos. De esta manera los equipos de trabajo sin importar su área o su proceso, tendrán una misma meta para trabajar en función de sus procesos más no por sus actividades o cargos.

Cada resultado alimentado en la herramienta será una información real y motivada por el equipo de trabajo.

Resumen de actividades descritas en la presente guía y entregables por cada etapa

Tabla 10 Resumen de etapas de la reingeniería de procesos basado en REATA

Etapas	Entregable
1. Capacitación en gestión por procesos	Certificado SNAP avalado por una institución de educación superior
2. Kick off, compromiso de la alta dirección	Actas
3. Identificación de procesos institucionales	Matriz de clientes-productos-servicios Modelo de Cliente Listado de procesos sustantivos Listado de procesos de ventaja Modelo de Usuario Listado de procesos adjetivos Mapa de Alto Nivel Priorización de procesos para rediseñar
4. Rediseño de un proceso	Proceso actual Planes de mejora Proceso mejorado – Visión del proceso Indicadores de impacto y desempeño
5. Implantación de la mejora	Seguimiento a la implementación de la mejora. Auditoría de proceso.

6. Diseño de estructura organizacional	Estatuto Organizacional por procesos
7. Ingreso de información en Gobierno por Resultados GPR	Resultados evidenciables del desempeño de la gestión pública por procesos

ANEXO 2
ENCUESTA

En el anexo se presenta la encuesta que se realizó a 11 instituciones públicas, la cual fue contestada por la persona que lidera el área de procesos en cada una de ellas.

A continuación se presenta las 10 preguntas realizadas:

1. ¿Qué metodología(s) o método(s) utiliza para identificar y levantar procesos en su institución?

Pregunta abierta.

2. ¿Utiliza algún método de levantamiento y mejora de procesos además de los impartidos por la SNAP?

Si

No

Si indica si, por favor escribir cuál

3. En su experiencia, ¿Cuál es el problema más recurrente cuando realiza un levantamiento de procesos en su institución?

El personal del área (dueños y participantes del proceso) les cuesta entender el trabajo que se realizará.

El personal del área (dueños y participantes del proceso) les cuesta entender el lenguaje de procesos (flujos, conectores...etc).

El personal del área (dueños y participantes del proceso) no muestra interés en el levantamiento.

Todas las anteriores.

Ninguna

Otro, especifique

4. Ordene del 1 al 4 los inconvenientes que la Dirección de Procesos encuentra al momento de implementar la mejora de procesos en su

institución. Siendo el 4 el valor más alto si el inconveniente se presenta frecuentemente.

Rotación del personal de las áreas a intervenir Rotación del personal de las áreas a intervenir

Falta de compromiso del personal de las áreas involucradas del proceso

Rotación del personal del equipo de procesos

Falta de métodos o herramientas

5. En su experiencia, al momento de identificar los procesos de su institución, ¿Cuáles son los puntos más complejos de visualizar?

Identificar la diferencia entre lo sustantivo, apoyo y gobernante

Identificar dónde comienza y dónde termina el proceso

Identificar quién será el responsable del proceso

Ninguno

Otro, especifique

6. En general, al momento de identificar los procesos de su institución, califique la relación con la estructura organizacional (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, No estoy ni acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo)

Los procesos están alineados a las atribuciones del Estatuto

Los productos y servicios de los procesos están claros en el Estatuto, es decir no se duplican en las Direcciones.

7. ¿Le gustaría implementar un nuevo método para la identificación, levantamiento y mejora de los procesos que sea participativo, visual y dinámico? (mirar el adjunto)

Si

No

8. Desde su punto de vista, el método visualizado en el adjunto le pareció… (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, No estoy ni acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo)

Dinámico

Útil

Amigable

Fácil de entenderlo

Fácil de aplicarlo

9. Ordene del 1 al 5, ¿Qué impactos cree que este método lograría en su institución si se implementara? Siendo el 5 el valor para el impacto más alto.

Mayor participación del equipo

Compromiso de los participantes del proceso

Mejor visualización y claridad en la identificación de los procesos

Mejor visualización de oportunidades de mejora

Mayor motivación del equipo

10. En su opinión, ¿Qué beneficios cree que este método aportaría a la Dirección de procesos?

Reconocer el tramo del proceso (comienzo y fin)

Identificar el valor del proceso (comprensión)

Socializar el proceso en la institución (implementación)

Otro (especifique)

En las siguientes tablas e ilustraciones se presenta los resultados de los 11 encuestados, pregunta por pregunta.

Tabla 11 Respuestas a la 1era pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

1. Qué metodología(s) o método(s) utiliza para identificar y levantar procesos en su institución?	
Respuestas	**Contenido de respuesta abierta**
1	Normativa técnica SNAP
2	Norma Técnica 1580 de procesos (SNAP)
3	Los impartidos por la SNAP
4	DMAIC
5	Partiendo de la identificación del servicio al cliente externo, posterior identificar los procesos que se necesitan para operar el servicio y proceder con el levantamiento
6	Focus group, entrevistas
7	Índice de agregación de valor
8	Ruta de gestión propia de la Institución acoplada a los formatos SNAP
9	GSP
10	Primero se analiza la normativa o marco legal vigente, se identifican usuarios y necesidades, luego se realiza la identificación de macroporocesos en un mapa (con técnicas como entrevistas, reuniones, etc.), luego se realiza la descripción y análisis de procesos, finalmente se realiza la aprobación, difusión y por último su implementación. Después de implementación se puede hablar de mejora continua.
11	La metodología impartida por la SNAP

Tabla 12 Respuestas a la 2da pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

2. Utiliza algún método de levantamiento y mejora de procesos además de los impartidos por la SNAP?		
Opciones de respuesta	**Porcentaje de respuestas**	**Conteo de respuestas**
Si	54,5%	6
No	45,5%	5
Si indica que si, por favor escribir cuál?		6

Número de encuestado	Si indica que si, por favor escribir cuál?
1	Entrevistas, relatos.
2	Levantamientos talleres gerenciales, Filosofías de mejoramiento TLS
3	Dramatización y plenarias
4	Índice de agregación de valor

5	LEDOA (Levantamiento, Evaluación, Depuración de Valor, Optimización y Automatización)
6	La forma tradicional descrita en la pregunta 1.

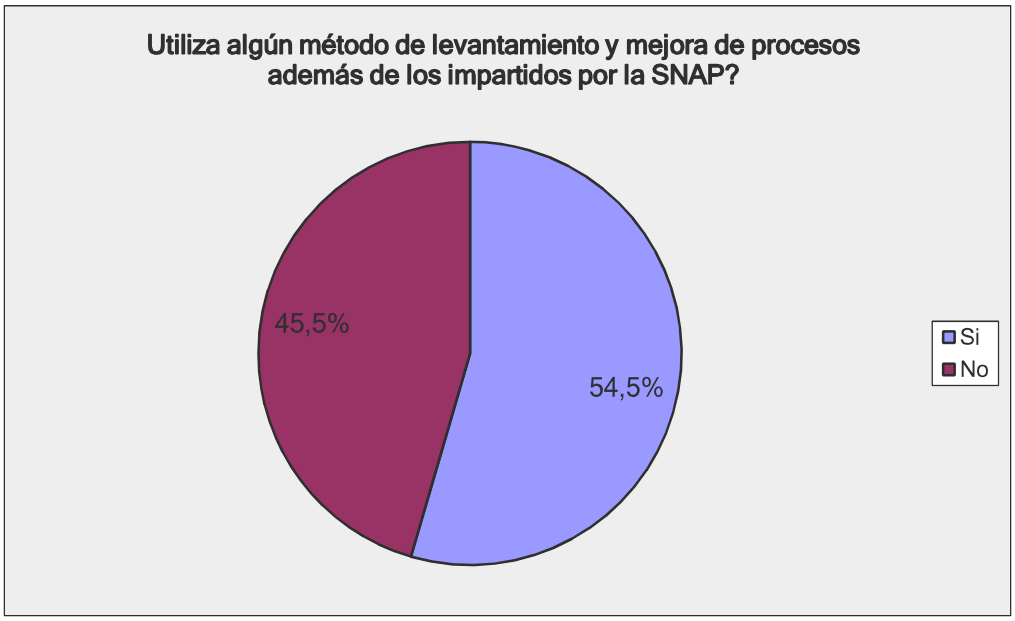

Figura 42: Representación gráfica de las respuestas de la 2da pregunta de la Encuesta realizada

Tabla 13: Respuestas a la 3era pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

3. En su experiencia, ¿Cuál es el problema más recurrente cuando realiza un levantamiento de procesos en su institución?		
Opciones de respuesta	**Porcentaje de respuestas**	**Conteo de respuestas**
El personal del área (dueños y participantes del proceso) les cuesta entender el trabajo que se realizará	18,2%	2
El personal del área (dueños y participantes del proceso) les cuesta entender el lenguaje de procesos (flujos, conectores..etc)	18,2%	2
El personal del área (dueños y participantes del proceso) no muestran interés en el levantamiento	18,2%	2
Todas las anteriores	45,5%	5
Ninguna	0,0%	0
Otro (especifique)	36,4%	4

Número de encuestado	**Otro (especifique)**

1	Complejidad para diferenciar procesos y subprocesos
2	Incumplimiento de agendas
3	A los involucrados les cuesta desarrollar una cultura de gestión por procesos
4	No muestran compromiso con las responsabilidades de sus funciones, no quieren ser responsables de sus actividades y menos del proceso.

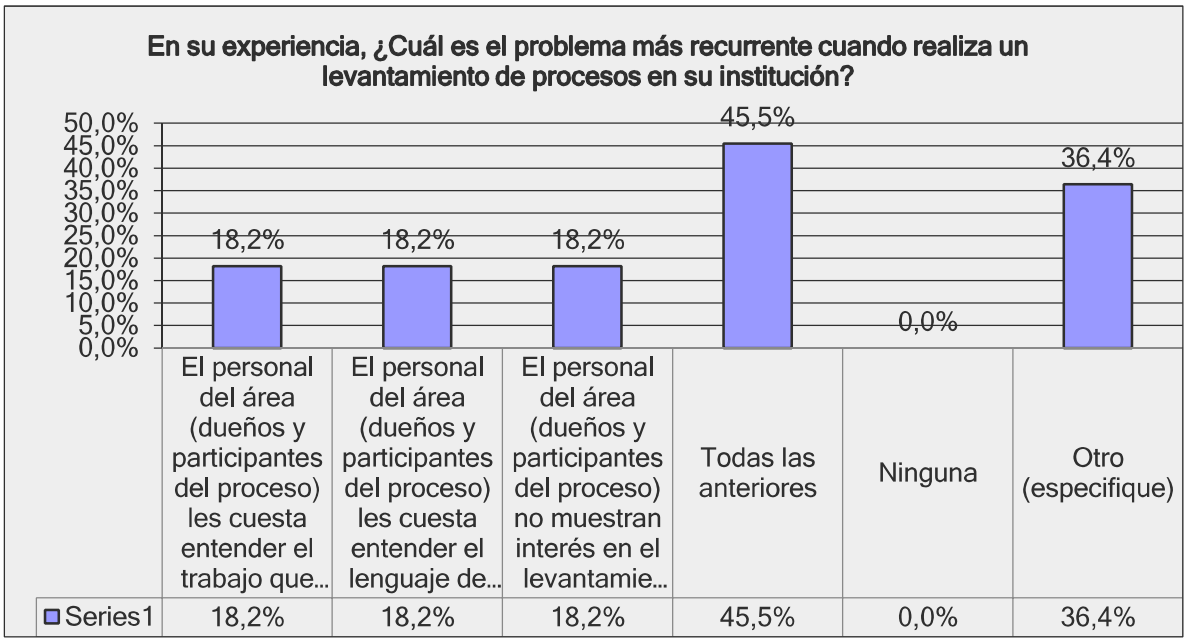

Figura 43: Representación gráfica de las respuestas de la 3era pregunta de la Encuesta realizada

Tabla 14 Respuestas a la 4ta pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

4. Ordene del 1 al 4 los inconvenientes que la Dirección de Procesos encuentra al momento de implementar la mejora de procesos en su institución. Siendo el 4 el valor más alto si el inconveniente se presenta frecuentemente.						
Opciones de respuesta	**1**	**2**	**3**	**4**	**Promedio de ranking**	**Conteo de respuestas**
Rotación del personal de las áreas a intervenir	1	1	5	4	3,09	11
Falta de compromiso del personal de las áreas involucradas del proceso	2	3	2	4	2,18	11
Rotación del personal del equipo de procesos	4	4	2	1	2,00	11

Falta de métodos o herramientas	4	3	2	2	2,73	11

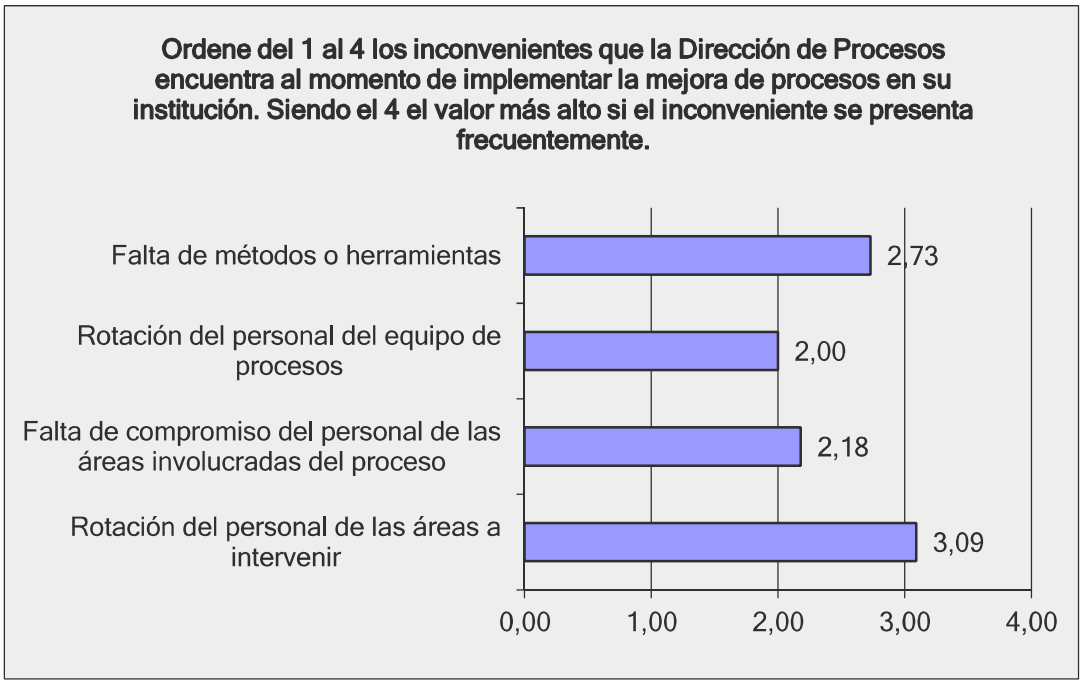

Figura 44: Representación gráfica de las respuestas de la 4ta pregunta de la Encuesta realizada

Tabla 15: Respuestas a la 5ta pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

5. En su experiencia, al momento de definir los procesos de su institución, ¿Cuáles son los puntos más complejos de visualizar?		
Opciones de respuesta	**Porcentaje de respuestas**	**Conteo de respuestas**
Identificar la diferencia entre lo sustantivo, apoyo y gobernante	0,0%	0
Identificar dónde comienza y dónde termina el proceso	81,8%	9
Identificar quién será el responsable del proceso	27,3%	3
Todos los anteriores	0,0%	0
Ninguno	0,0%	0
Otro (especifique)	27,3%	3

Número de encuestado	**Otro (especifique)**
1	La normativa legal del servicio
2	Identificar toda la normativa involucrada en el proceso
3	Desconocimiento de las actividades que se realizan

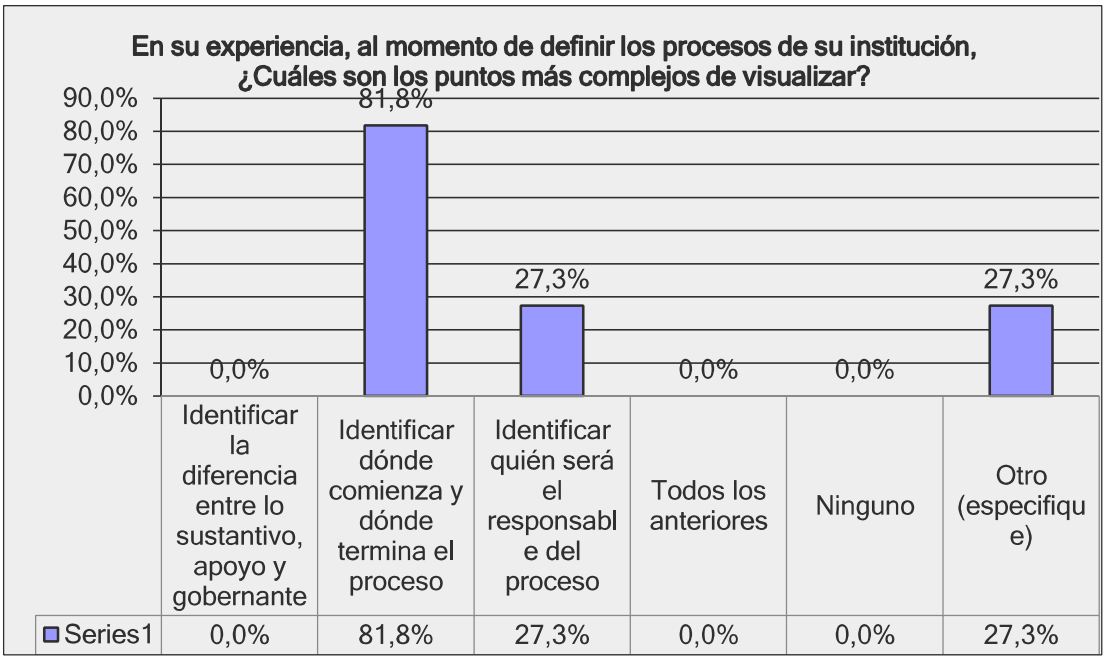

Figura 45: Representación gráfica de las respuestas de la 5ta pregunta de la Encuesta realizada

Tabla 16 Respuestas a la 6ta pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

6. En general, al momento de identificar los procesos de su institución, califique la relación con la estructura organizacional						
Opciones de respuesta	**Totalmente en desacuerdo.**	**En desacuerdo**	**No estoy de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Conteo de respuestas**
Los procesos están alineados a las atribuciones del Estatuto	2	3	0	4	2	11
Los productos y servicios de los procesos están claros en el Estatuto, es decir no se duplican en las	1	6	1	2	1	11

Direcciones .						

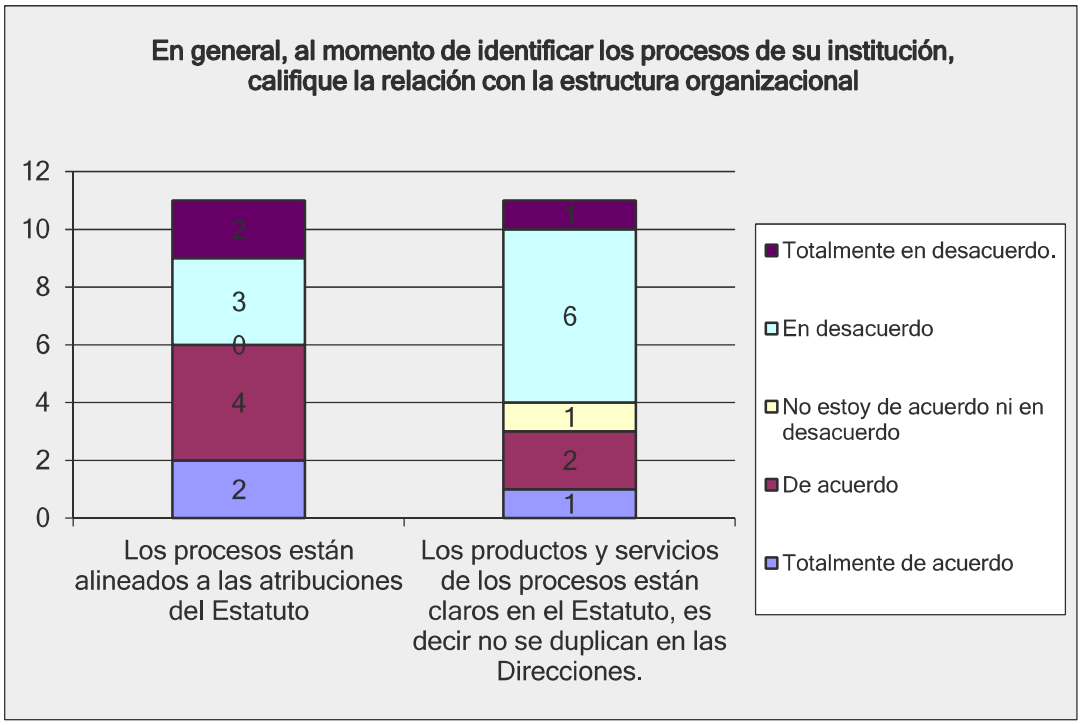

Figura 46: Representación gráfica de las respuestas de la 6ta pregunta de la Encuesta realizada

Tabla 17 Respuestas a la 7ma pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

7. ¿Le gustaría implementar un método para la identificación, levantamiento y mejora de procesos que sea participativo, visual y dinámico? (Mirar el adjunto)		
Opciones de respuesta	**Porcentaje de respuestas**	**Conteo de respuestas**
Si	100,0%	11
No	0,0%	0

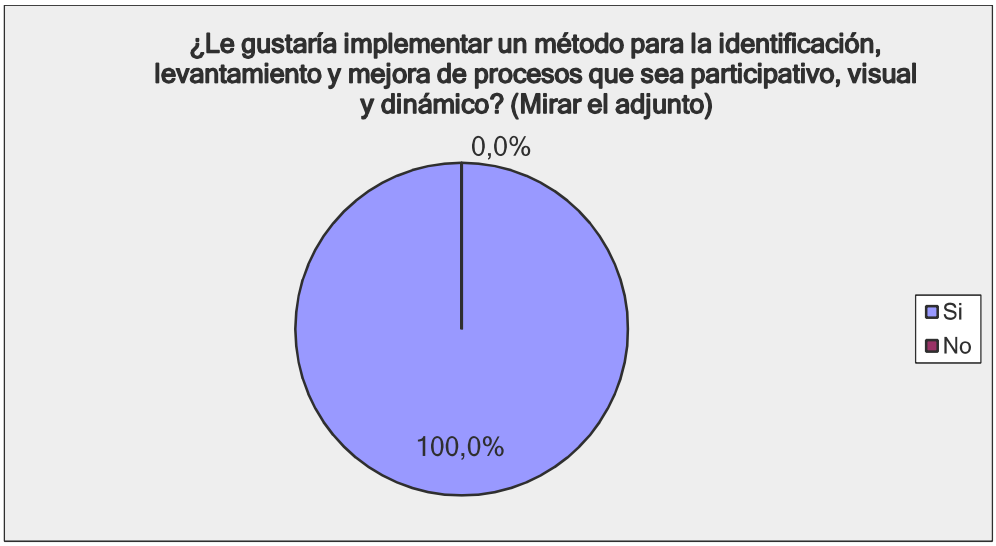

Figura 47: Representación gráfica de las respuestas de la 7ma pregunta de la Encuesta realizada

Tabla 18 Respuestas a la 8va pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

8. Desde su punto de vista, el método visualizado en el adjunto le pareció....						
Opciones de respuesta	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**No estoy de acuerdo ni en desacuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**	**Conteo de respuestas**
Útil	0	0	1	8	2	11
Dinámico	0	0	1	6	4	11
Amigable	0	0	1	6	4	11
Visual	0	0	0	6	5	11
Fácil de entenderlo	0	0	2	5	4	11
Fácil de aplicarlo	0	0	2	9	0	11

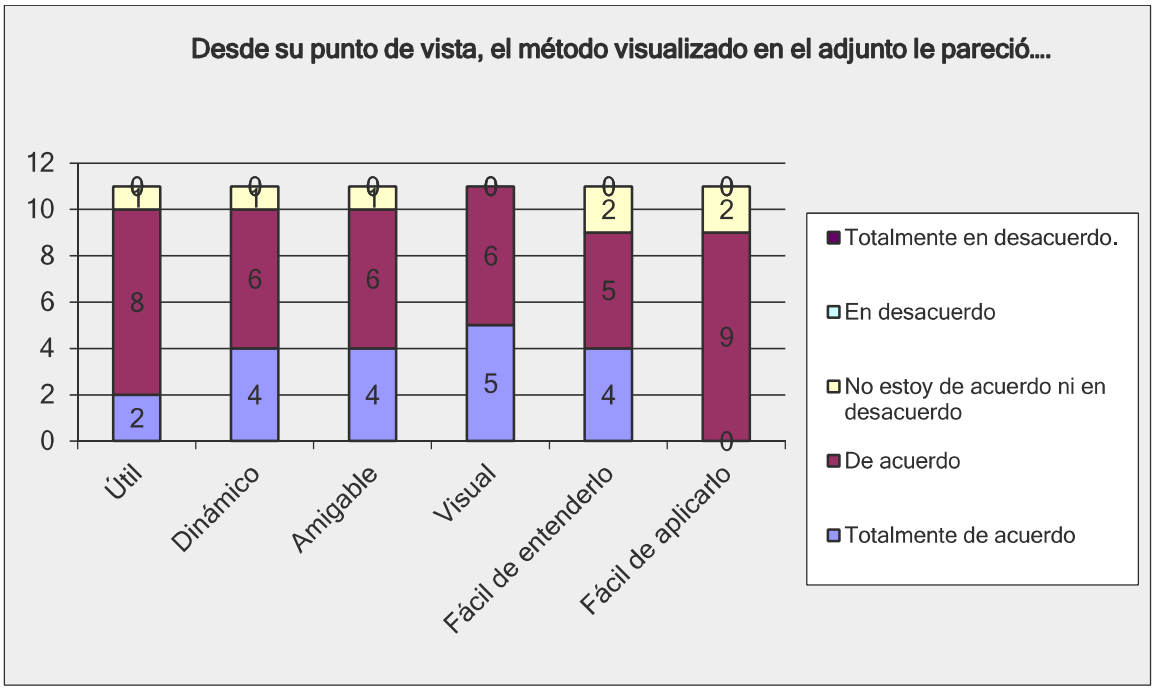

Figura 48: Representación gráfica de las respuestas de la 8va pregunta de la Encuesta realizada

Tabla 19: Respuestas a la 9na pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

9. Ordene del 1 al 5 los impactos que Usted cree que este método lograría en su institución si se implementara. Siendo el 5 el valor para el impacto más alto.							
Opciones de respuesta	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Promedio del ranking**	**Conteo de respuestas**
Mayor participación del equipo	2	1	3	3	2	3,18	11
Compromiso de los participantes del proceso	3	1	2	3	2	2,82	11
Mejor visualización y claridad en la identificación de los procesos	2	3	3	1	2	3,00	11
Mayor motivación del equipo	1	3	2	3	2	3,18	11
Mejor visualización de oportunidades de mejora	3	3	1	1	3	2,82	11

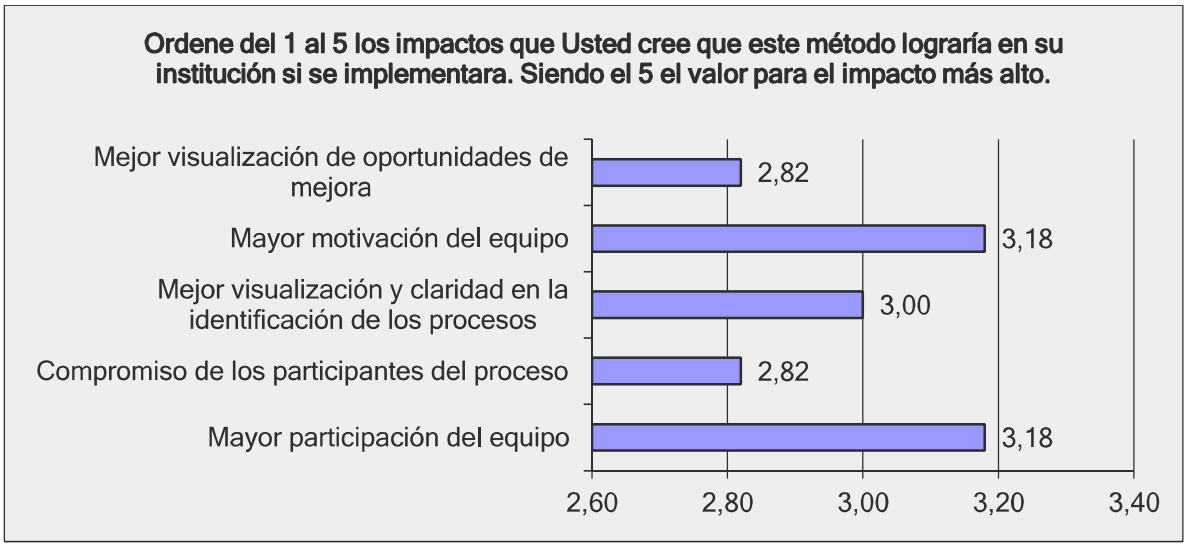

Figura 49: Representación gráfica de las respuestas de la 9na pregunta de la Encuesta realizada

Tabla 20 Respuestas a la 10ma pregunta de la encuesta aplicada a instituciones públicas

10. En su opinión, ¿Qué beneficios cree que este método aportaría a la Dirección de procesos?		
Opciones de respuesta	**Porcentaje de respuestas**	**Conteo de respuestas**
Reconocer el tramo del proceso (comienzo y fin)	54,5%	6
Identificar el valor del proceso (comprensión)	45,5%	5
Socializar el proceso en la institución (implementación)	54,5%	6
Otro (especifique)	27,3%	3

Número de encuestado	**Otro (especifique)**
1	Realizar un diagnóstico rápido del procesos
2	Fomentar el compromiso en los participantes del proceso
3	Dinamizaría la labor de levantamiento de procesos, aumentando el interés y la participación de los involucrados.

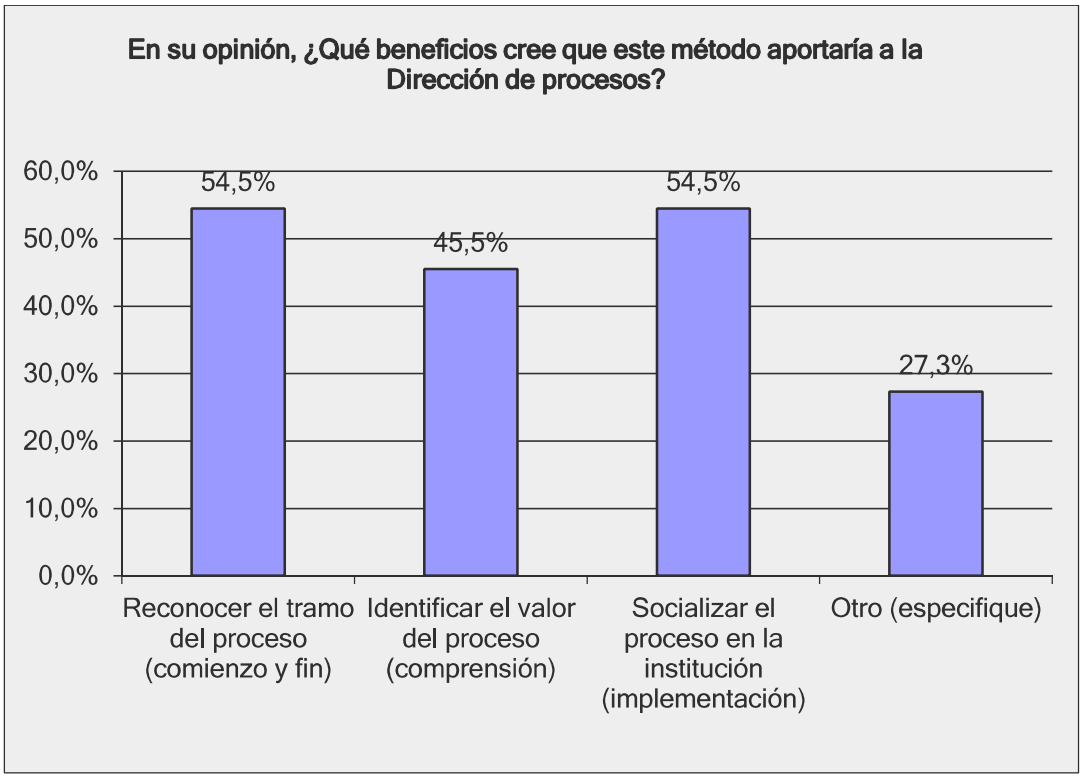

Figura 50: Representación gráfica de las respuestas de la 10ma pregunta de la Encuesta realizada

A continuación las respuestas individuales a la encuesta: