

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

**LEVANTAMIENTO, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA  
DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE  
PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO) DE LA  
SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
(SENPLADES)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

**EDWIN EFRAÍN ALZAMORA ALZAMORA**

edwin.alzamora@gmail.com

**Director: Ing. Giovanni Paulo D'Ambrosio Verdesoto, MSc.**

giovanni.dambrosio@epn.edu.ec

**2017**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR**

Como Director del trabajo de titulación “LEVANTAMIENTO, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO) DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES)” desarrollado por Edwin Efraín Alzamora Alzamora, estudiante de la carrera de INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

---

**Ing. Giovanni Paulo D’Ambrosio Verdesoto, MsC.**

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Edwin Efraín Alzamora Alzamora, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Edwin Efraín Alzamora Alzamora**

## DEDICATORIA

Con el pasar del tiempo, mirando a lo lejos, haciendo una retrospectiva, recuerdo mis inicios en Telecomunicaciones, aquí en mi segundo hogar, en mi amada Politécnica; tiempo después he vuelto a tener la oportunidad de volver a sus brazos, al hogar anhelado, ha sido un gran esfuerzo y una dulce espera, pero dos cosas que siempre son el norte de mi vida me han permitido alcanzar este nuevo triunfo, “FE y PERSEVERANCIA”, fe en Dios, en mí; y una perseverancia indómita, de acero; y finalmente ese apoyo incondicional, invaluable, de aquella mujer que sabe cómo encender mi Universo con un beso, mi amadísima esposa Adriana, mi compañera de vida; contigo todo, sin ti, nada.

Edwin Alzamora

.....y a mi amigo, mi Director de Tesis Geovanni D’Ambrosio, gracias por ese apoyo, mil gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi creador, nuestro Dios.

A mis Padres, quienes me dieron la vida.

A mi Familia.

A mi razón de vida, mi amada esposa Adriana.

A la Escuela Politécnica Nacional EPN, mi segundo hogar.

A mi amigo y Director de Tesis el Ing. Giovanni D'Ambrosio.

A la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.

Edwin Efraín

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS.....	iii
RESUMEN .....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE SENPLADES.....	1
1.1.1 FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN .....	3
1.1.2 LOCALIZACIÓN DE SENPLADES.....	5
1.2 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.....	5
1.2.1 ORGANIGRAMA DE LA SENPLADES.....	11
1.3 DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO).....	13
1.3.1 PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO) .....	14
1.3.2 PROVEEDORES PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA DPCO .....	15
1.3.3 CLIENTES DPCO .....	15
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	17
1.5 OBJETIVOS .....	18
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.6 ALCANCE.....	18
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1. LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	20
2.1.1 ANTECEDENTES .....	20
2.1.2 DEFINICIÓN.....	20
2.1.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	21
2.1.4 DEFINICIÓN, JERARQUÍA, PROPÓSITO Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.....	21
2.1.4.1 Definición de Proceso.....	21

2.1.4.2	Propósito de los Procesos .....	23
2.1.4.3	Jerarquización de los Procesos .....	23
2.1.4.4	Clasificación de los Procesos .....	24
2.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	25
2.2.1	MAPA DE PROCESOS .....	25
2.2.2	CADENA DE VALOR .....	26
2.3	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS .....	27
2.3.1	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	27
2.3.2	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	28
2.3.3	BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN).....	28
2.3.3.1	BPMN Componentes.....	29
2.3.3.2	Simbología BPMN .....	29
2.4	MEDICIÓN DE PROCESOS.....	31
2.4.1	INDICADORES DE GESTIÓN .....	31
2.4.1.1	Metas de los Indicadores de Gestión .....	32
2.4.1.2	Características de los Indicadores .....	32
2.4.1.3	Clases de Indicadores .....	33
2.5	MEJORA DE PROCESOS.....	33
2.5.1	MEJORA CONTINUA.....	33
2.5.2	INTERPRETACIÓN DE LOS PROCESOS A SER MEJORADOS .....	34
2.5.3	ESTUDIO DE LOS PROCESOS .....	34
2.6	FORMATO AVA (ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO).....	35
2.6.1	TABULACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD .....	37
2.7	PRIORIZACIÓN DE PROCESOS - MATRIZ .....	38
2.7.1	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN.....	38
2.7.2	MATRIZ RELACIONAL DE PRIORIZACIÓN .....	39
2.8	MANUAL DE PROCESOS.....	39
2.8.1	ORGANIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS.....	40
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>41</b>
3.1	DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS EN LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SENPLADES.....	41

3.1.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SENPLADES .....	41
3.1.1.1	Misión .....	41
3.1.1.2	Visión.....	42
3.1.1.3	Valores .....	42
3.1.1.4	OEI Objetivos Estratégicos Institucionales.....	42
3.1.2	CADENA DE VALOR DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SENPLADES .....	43
3.1.3	MAPA DE PROCESOS DE LA SENPLADES .....	44
3.1.4	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL DPCO.....	44
3.1.4.1	Inventario de los Procesos Internos de la DPCO .....	45
3.2	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS AS-IS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS (DAP) DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES) .....	46
3.2.1	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS .....	47
3.2.2	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS AS-IS DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO) .....	48
3.2.2.1	Componentes del Diagrama de Flujo del Proceso .....	48
3.2.2.2	Componentes de la Ficha de Caracterización del Proceso.....	49
3.2.2.3	Componentes del Manual de Procedimientos del Proceso .....	50
3.2.3	PROCEDIMIENTO PARA VALIDAR Y APROBAR LOS PROCESOS DE LA DPCO .....	50
3.2.4	PROCESOS AS-IS APLICACIÓN METODOLOGÍA AVA.....	51
3.3	PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO) .....	52
3.3.1	COMPARACIÓN PROCESOS AS-IS CON LOS PROCESOS TO-BE .....	52
3.3.2	DOCUMENTACIÓN PROCESOS TO-BE (MEJORADOS) .....	53
3.3.3	AVA DE LOS PROCESOS MEJORADOS (TO-BE).....	53
3.4	PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN Y CONTROL.....	53
3.5	MANUAL DE PROCESOS ELABORACIÓN .....	54
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS Y MEJORAMIENTO .....</b>	<b>55</b>
4.1	RESULTADOS DE ANÁLISIS .....	55



4.1.1	SUBPROCESO: DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS .....	55
4.1.1.1	Resultados del Análisis AVA .....	56
4.1.1.2	Identificación de Problemas.....	57
4.1.2	SUBPROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	57
4.1.2.1	Resultados del Análisis AVA .....	58
4.1.2.2	Identificación de Problemas.....	59
4.1.3	SUBPROCESO: MEJORA CONTINUO DE PROCESOS.....	59
4.1.3.1	Resultados del Análisis AVA .....	60
4.1.3.2	Identificación de Problemas.....	61
4.1.4	SUBPROCESO: SOCIALIZACIÓN DE PROCESOS.....	61
4.1.4.1	Resultados del Análisis AVA .....	62
4.1.4.2	Identificación de Problemas.....	63
4.2	PROPUESTAS DE MEJORA A CORTO PLAZO.....	64
4.2.1	COMPARACIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS.....	65
4.2.1.1	SUBPROCESO: Elaboración o Actualización de la Documentación de Procesos.....	65
4.2.1.2	SUBPROCESO: Seguimiento y Evaluación de Procesos .....	67
4.2.1.3	SUBPROCESO: Mejora Continua de Procesos .....	70
4.2.2	DIAGRAMA DE FLUJO, FICHA DE CARACTERIZACIÓN Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TO-BE (DOCUMENTACIÓN).....	73
4.2.3	PROPUESTA INDICADORES .....	73
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	74
5.2	RECOMENDACIONES.....	80
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>85</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> -	Localización de la SENPLADES .....	5
<b>Figura 2</b> -	Jerarquía de Puestos Directivos SENPLADES .....	7
<b>Figura 3</b> -	Organigrama Nivel Central.....	12
<b>Figura 4</b> -	Organigrama Nivel Zonales.....	13
<b>Figura 5</b> -	Clientes de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO).....	15
<b>Figura 6</b> -	Definición de Proceso .....	22
<b>Figura 7</b> -	Jerarquía de los Procesos.....	23
<b>Figura 8</b> -	Clasificación de Procesos .....	25
<b>Figura 9</b> -	Mapa de Procesos .....	26
<b>Figura 10</b> -	Cadena de Valor .....	27
<b>Figura 11</b> -	Tipos de Indicadores .....	33
<b>Figura 12</b> -	Formato AVA (Análisis de Valor Agregado) .....	36
<b>Figura 13</b> -	Matriz de Priorización de Procesos.....	38
<b>Figura 14</b> -	Matriz Relacional de Priorización de Procesos .....	39
<b>Figura 15</b> -	Cadena de Valor de la SENPLADES .....	43
<b>Figura 16</b> -	Mapa de Procesos de la SENPLADES .....	44
<b>Figura 17</b> -	Matriz Identificación de Procesos.....	46
<b>Figura 18</b> -	Metodología para el levantamiento y mejora de proceso As-Is y To-Be.....	47
<b>Figura 19</b> -	Procedimiento Validación de Procesos .....	51
<b>Figura 20</b> -	Procedimiento Mejora de Procesos.....	53
<b>Figura 21</b> -	Comparación del Proceso Actual (Diseño y Documentación de Procesos) vs. Subproceso Mejorado (Elaboración o Actualización de Procesos).....	67
<b>Figura 22</b> -	Comparación del Proceso actual vs. Subproceso Mejorado Seguimi ento y Evaluación de Procesos .....	70
<b>Figura 23</b> -	Comparación del Proceso Actual vs. Subproceso Mejorado Mejora Continua de Procesos .....	72

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1-</b>	Simbología BPMN.....	30
<b>Tabla 2-</b>	Tabulación de Resultados por Actividad .....	37
<b>Tabla 3-</b>	AVA - Proceso Diseño y Documentación de Procesos .....	56
<b>Tabla 4-</b>	AVA - Proceso Seguimiento y Evaluación de Procesos .....	58
<b>Tabla 5-</b>	AVA - Proceso Mejora Continua de Procesos .....	60
<b>Tabla 6-</b>	AVA - Proceso Socialización de Procesos .....	62
<b>Tabla 7-</b>	AVA -Subproceso Mejorado Elaboración o Actualización de la Documentación de Procesos .....	65
<b>Tabla 8-</b>	Comparación del Proceso Actual (Diseño y Documentación de Procesos) vs. Subproceso Mejorado (Elaboración o Actualización de Procesos).....	66
<b>Tabla 9-</b>	AVA Subproceso Mejorado Seguimiento y Evaluación de Procesos .....	68
<b>Tabla 10-</b>	Comparación del Proceso Actual vs. Subproceso Mejorado Seguimiento y Evaluación de Procesos .....	69
<b>Tabla 11-</b>	AVA Subproceso Mejorado Seguimiento y Evaluación de Procesos .....	71
<b>Tabla 12-</b>	Comparación del Proceso Actual vs. Subproceso Mejorado Mejora Continua de Procesos .....	72

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo I -</b>	Matriz Identificación Procesos de la DPCO.....	86
<b>Anexo II -</b>	Inventario Procesos As-Is y To-Be .....	87
<b>Anexo III -</b>	Formatos para el Diagrama de Flujo, Ficha de Caracterización y Manual de Procedimientos.....	88
<b>Anexo IV -</b>	Procesos Actuales As-Is y Procesos Mejorados To-Be .....	89
<b>Anexo V -</b>	Instructivo Metodología Gestión por Procesos .....	90
<b>Anexo VI -</b>	AVA Procesos As-Is .....	91
<b>Anexo VII -</b>	Matriz Priorización de Procesos .....	92
<b>Anexo VIII -</b>	Manual de Procesos To-Be .....	93
<b>Anexo IX -</b>	AVA Procesos To-Be .....	94
<b>Anexo X -</b>	Indicadores .....	95

## RESUMEN

Este proyecto de titulación representa una solución para el levantamiento y posterior mejora de los procesos internos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES); mediante el diseño, levantamiento, documentación y presentar una propuesta de mejora de los procesos internos de la DPCO.

En el primer capítulo se desarrolla la historia de la institución, donde se indica mediante una pequeña reseña, sus inicios, sus funciones, así como su estructura y localización, se detallan los usuarios (clientes) internos, proveedores, de los problemas identificados se realiza el enunciado, como su alcance y se determinan los objetivos tanto generales como los específicos del presente proyecto de titulación.

En el segundo capítulo se desarrolla la parte teórica, base para la aplicación práctica en el levantamiento y mejora de los procesos internos de la DPCO.

En el tercer capítulo se expone la metodología empleada, la misma que contiene un análisis en el cual se detalla la situación de la institución en los momentos actuales, los procesos internos actuales para el levantamiento, de igual forma una propuesta de mejora de dichos procesos internos de la DPCO, en los procesos diseñados se presenta la propuesta de indicadores para el control de los mismos y finalmente una vez mejora los procesos de la Dirección el Manual de Procesos.

En el cuarto capítulo una vez aplicada la metodología a emplearse, se exhiben los resultados que se obtuvieron.

En el quinto capítulo finalizamos con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, resultados que se derivan del presente trabajo de titulación.

**Palabras clave:** Calidad en el servicio, levantamiento de procesos, mejora continua de procesos, seguimiento y evaluación de procesos, gestión de procesos.

## ABSTRACT

This titling project represents a solution for the survey and subsequent improvement of the internal processes of the Department of Processes and Organizational Culture (DPCO) of the National Secretary for Planning and Development (SENPLADES); Through the design, survey, documentation and submit a proposal for improvement of internal processes of the DPCO.

In the first chapter the history of the institution is developed, where it is indicated by a small review, its beginnings, its functions, as well as its structure and location, it details the users (clients) internal, suppliers, of the identified problems is realized The statement, and its scope and determine the general and specific objectives of the current project titling.

In the second chapter the theoretical part is developed, base for the practical application in the survey and improvement of the internal processes of the DPCO.

In the third chapter the methodology is presented, which contains an analysis in which the institution's situation is detailed in the current moments, the current internal processes for the survey, as well as a proposal to improve those internal processes Of the DPCO, in the processes designed the proposal of indicators for the control of them is presented and finally once the processes of the Management the Process Manual improves.

In the fourth chapter, once the methodology to be used is applied, the results obtained are displayed.

In the fifth chapter we conclude with the presentation of the conclusions and recommendations, results that derive from the present titling work.

**Keywords:** Service quality, process improvement, continuous process improvement, process monitoring and evaluation, process management.



## **1. INTRODUCCIÓN**

Mediante Decreto Ejecutivo 1372, publicado en el Registro Oficial No. 278, de 20 de febrero de 2004, se creó la Secretaría nacional de planificación y desarrollo –Senplades-, como organismo técnico responsable de la planificación nacional en todos sus niveles. (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016).

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008 en el Artículo 261, literal 4, establece como competencia exclusiva del Estado la Planificación nacional. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008).

La Secretaría Nacional de la Administración Pública Snap, en el año 2011 expide por Acuerdo Ministerial No. 784, la Norma Técnica de Administración de Procesos; la misma que ha sido reformada y actualizada en el año 2106, mediante Acuerdo Ministerial No. 739 se expide la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos; misma que es de cumplimiento y aplicación obligatorias para todas las entidades que dependan del Ejecutivo, de la Administración central e Institucional; esta norma es base para alinear los procesos y la estrategia al modelo de gestión institucional, donde la Dirección de Procesos es la encargada de la implementación de los procesos, los cuales deben satisfacer los requerimientos de las Unidades Organizacionales que conforman la Senplades.

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE SENPLADES**

La Carta Magna del año 2008, ubica a la planificación como la herramienta en conjunto con las políticas públicas, instrumentos mediante los cuales se llegue al cumplimiento de los objetivos que constan en el Plan Nacional de Desarrollo, hoy nombrado Plan Nacional para el Buen Vivir.

El artículo 275 de la Constitución de la República del Ecuador determina que el Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución; el numeral 4 del artículo 261 de la Constitución de la República establece que el Estado Central tendrá competencias exclusivas sobre la planificación nacional (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008).



Esta Secretaría dentro de su matriz de competencias está consagrada a la reforma institucional y a la planificación estratégica de la nación, cuya misión es:

Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa como un medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial, estableciendo objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientando la inversión pública; y, promoviendo la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente. (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016).

La Secretaría como tal inicia su vida jurídica bajo ese nombre desde febrero del 2004, a partir de ahí ha sufrido varias modificaciones, según consta en la reseña histórica de la página institucional:

La planificación estatal en el Ecuador se inició con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (Junapla), creada mediante Decreto Ley de Emergencia número 19, del 28 de mayo de 1954. En 1979, fue remplazada por el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), con entidades adscritas, como, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Fondo Nacional de Pre inversión, y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). En 1998, en lugar del CONADE, se creó la Oficina de Planificación (ODEPLAN).

#### **SECRETARÍA NACIONAL DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO (SODEM)**

La planificación estatal en el Ecuador se inició con la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (Junapla), creada mediante Decreto Ley de Emergencia número 19, del 28 de mayo de 1954. En 1979, fue remplazada por el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), con entidades adscritas, como, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Fondo Nacional de Pre inversión, y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). En 1998, en lugar del CONADE, se creó la Oficina de Planificación (ODEPLAN).

#### **SECRETARÍA NACIONAL DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO (SODEM)**

El Estado ecuatoriano, en el año 2000 se comprometió con otros países miembros de las Naciones Unidas, a poner en marcha el cumplimiento de los 8 objetivos y 18 metas del milenio, que deberán ser alcanzadas hasta el año 2015, que buscan, en suma, fortalecer a la comunidad internacional para combatir la pobreza; el hambre; la falta de

acceso a la educación básica; la inequidad de género; la mortalidad materna e infantil; combatir enfermedades como el VIH/SIDA; y evitar la degradación ambiental.

Con tal propósito se creó la Secretaría Nacional de los Objetivos del Milenio (SODEM), con Decreto Ejecutivo No. 294 del 1 de julio del 2005, adscrita a la Presidencia de la República, con autonomía administrativa y financiera. Una de las principales acciones que cumplió esta entidad, fue poner en marcha del Aseguramiento Universal de Salud, sin embargo, mediante el mismo decreto ejecutivo No.103 del 22 de febrero del 2007, el Programa de Aseguramiento Universal de Salud, PROAUS, pasó a ser dependencia del Ministerio de Salud Pública.

### **CONSEJO NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (CONAM)**

Inició sus actividades en 1994, en aplicación de la Ley de Modernización expedida en 1993, como órgano adscrito a la Presidencia de la República, para promover la modernización del Estado, la descentralización, desinversiones, privatizaciones, concesiones y reforma del Estado.

### **SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN DEL ESTADO**

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1372 del 20 de febrero del 2004 se creó la SENPLADES, como organismo técnico responsable de la planificación nacional, fusionando la ex ODEPLAN y la Secretaría de Diálogo Social y Planificación. El artículo 255 de la Constitución Política de la República señala que el Sistema Nacional de Planificación estará a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República, con la participación de los gobiernos seccionales autónomos y de las organizaciones sociales que determine la Ley.

Mediante Decreto Ejecutivo No.103 del 22 de febrero de 2007, se fusionó el Consejo Nacional de Modernización del Estado, CONAM; y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, SODEM; a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES. (Senplades, 2016)

## **1.1.1 FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN**

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) es quien lidera el ámbito de la planificación, la Carta Magna en su Art. 279 establece la creación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación, el cual estará conformado por una Secretaría Técnica y por el Consejo Nacional de Planificación (CNP), siendo Senplades la institución que tome el rol de dicha Secretaría Técnica, teniendo por objetivo el establecer las

políticas y los lineamientos que encaminen este sistema y la aprobación del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) denominado Plan Nacional de Desarrollo (PND).

El Art. 26 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, publicada en el Suplemento del R. O. No. 306, del 22 de octubre del 2010, dice:

Para efecto de la coordinación del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo tendrá las siguientes atribuciones:

1. Preparar una propuesta de Plan Nacional de Desarrollo para la consideración de la Presidenta o Presidente de la República, con la participación del gobierno central, los gobiernos autónomos descentralizados, las organizaciones sociales y comunitarias, el sector privado y la ciudadanía;
2. Preparar una propuesta de lineamientos y políticas que orienten el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa para conocimiento y aprobación del Consejo Nacional de Planificación;
3. Integrar y coordinar la planificación nacional con la planificación sectorial y territorial descentralizada;
4. Propiciar la coherencia de las políticas públicas nacionales, de sus mecanismos de implementación y de la inversión pública del gobierno central con el Plan Nacional de Desarrollo;
5. Brindar asesoría técnica permanente y promover la capacitación de las entidades que conforman el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
6. Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y sus instrumentos;
7. Asegurar la articulación y complementariedad de la cooperación internacional no reembolsable al Plan Nacional de Desarrollo, con eficiencia y coherencia, promoviendo su territorialización;
8. Dirigir el Sistema Nacional de Información con el fin de integrar, compatibilizar y consolidar la información relacionada al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
9. Acordar y definir, conjuntamente con el ente rector de las finanzas públicas, las orientaciones de política de carácter general y de cumplimiento obligatorio para las finanzas públicas;
10. Asistir técnicamente los procesos de formulación de los planes de desarrollo y de ordenamiento territorial, cuando lo requieran los gobiernos autónomos descentralizados;

11. Concertar metodologías para el desarrollo del ciclo general de la planificación nacional y territorial descentralizada;
12. Coordinar con el sector público los procesos de descentralización del Estado, en función de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo;
13. Promover y realizar estudios relevantes para la planificación nacional;
14. Proponer insumos técnicos para consideración del Consejo Nacional de Planificación; y,
15. Las demás que determinen la Constitución de la República, la Ley y otras normas jurídicas. (Asamblea , 2010)

### 1.1.2 LOCALIZACIÓN DE SENPLADES

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES se encuentra ubicada su matriz en la ciudad de Quito, en las calles Juan León Mera 19-36 y Av. Patria.



**Figura 1.-** Localización de la SENPLADES

**Fuente:** (Google Maps, 2016)

**Adaptado por:** El Autor

## 1.2 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

Con fecha 16 de noviembre de 2016, mediante Acuerdo No. SNPD-044-2016, publicada en el R. O. Edición Especial No. 755, se divulga el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, en dicho estatuto, en su Art. 1 se establece lo siguiente: “La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades –, se alinea con su misión y define su

estructura institucional sustentada en su base legal y direccionamiento estratégico institucional, determinados en su matriz de competencias y planificación institucional.” (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016).

La Secretaría basa su funcionamiento en una estructura institucional que está organizada en un nivel central y además cuenta con un nivel zonal desconcentrado; en la matriz está constituida por el Secretario/a Nacional de Planificación y Desarrollo, Subsecretario/a General de Planificación y Desarrollo, Subsecretario/a de Planificación Nacional, Subsecretario/a de Planificación territorial, Subsecretario/a de Inversión Pública, Subsecretario/a de Seguimiento y Evaluación Subsecretario/a de Información, Subsecretario/a de Institucionalidad Estatal, Subsecretario/a Zonal de Planificación, Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica, Coordinador/a General Administrativo-Financiero, Coordinador/a General Jurídico, Coordinador/a General de Empresas Públicas, Director/a de Inserción Estratégica Internacional y Director/a de Comunicación Social. (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

Senplades tiene como entidad adscrita al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y por mandato preside el ECORAE (Directorio del Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico); tiene 8 unidades zonales desconcentradas, que se encuentran en las siguientes ciudades:

- Zona de Planificación 1 - Norte (Ibarra)
- Zona de Planificación 2 - Centro (Tena)
- Zona de Planificación 3 - Centro (Ambato)
- Zona de Planificación 4 - Pacífico (Manta)
- Zona de Planificación 5 - Litoral (Milagro)
- Zona de Planificación 6 - Austro (Cuenca)
- Zona de Planificación 7 - Sur (Loja)
- Zona de Planificación 8 - Guayaquil. (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)



**Figura 2.-** Jerarquía de Puestos Directivos SENPLADES  
**Fuente:** (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)  
**Adaptado por:** El Autor

En el Art. 8 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, publicado en el R. O. No. 755, Edición Especial del 16 de noviembre de 2016, se establece la estructura institucional, la cual está dispuesta de la siguiente forma:

## 1. Nivel de Gestión Central.-

### 1.1. Procesos Gobernantes:

#### 1.1.1. Nivel Directivo.-

1.1.1.1. Direccionamiento Estratégico

**Responsable:** Secretario/a Nacional de Planificación y Desarrollo

### 1.2. Procesos Sustantivos:

#### 1.2.1. Nivel Directivo.-

1.2.1.1. Gestión General de Planificación y Desarrollo

**Responsable:** Subsecretario/a General de Planificación y Desarrollo

#### 1.2.2. Nivel Operativo.-

1.2.2.1. Gestión de Planificación Nacional

**Responsable:** Subsecretario/a de Planificación Nacional

- 1.2.2.1.1. Gestión de Planificación  
**Responsable:** Director/a de Planificación
  - 1.2.2.1.2. Gestión de Planificación Sectorial  
**Responsable:** Director/a de Planificación Sectorial
  - 1.2.2.1.3. Gestión de Planificación y Presupuesto  
**Responsable:** Director/a de Planificación y Presupuesto
  - 1.2.2.1.4. Gestión de Asuntos Marino Costeros  
**Responsable:** Director/a de Asuntos Marino Costeros
- 1.2.2.2. Gestión de Planificación Territorial  
**Responsable:** Subsecretario/a de Planificación Territorial
- 1.2.2.2.1. Gestión de Competencias Territoriales  
**Responsable:** Director/a de Competencias Territoriales
  - 1.2.2.2.2. Gestión de Ordenamiento y Articulación Territorial  
**Responsable:** Director/a de Ordenamiento y Articulación Territorial
  - 1.2.2.2.3. Gestión de Finanzas Territoriales  
**Responsable:** Director/a de Finanzas Territoriales
- 1.2.2.3. Gestión de Inversión Pública  
**Responsable:** Subsecretario/a de Inversión Pública
- 1.2.2.3.1. Gestión de Políticas de Inversión Pública  
**Responsable:** Director/a de Políticas de Inversión Pública
  - 1.2.2.3.2. Gestión de Análisis de Proyectos  
**Responsable:** Director/a de Análisis de Proyectos
  - 1.2.2.3.3. Gestión de Planes de Inversión Pública  
**Responsable:** Director/a de Planes de Inversión Pública
- 1.2.2.4. Gestión de Seguimiento y Evaluación  
**Responsable:** Subsecretario/a de Seguimiento y Evaluación
- 1.2.2.4.1. Gestión de Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo  
**Responsable:** Director/a de Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo
  - 1.2.2.4.2. Gestión de Seguimiento a la Planificación Sectorial e Institucional  
**Responsable:** Director/a de Seguimiento a la Planificación Sectorial e Institucional
  - 1.2.2.4.3. Gestión de Evaluación de Políticas Públicas  
**Responsable:** Director/a de Evaluación de Políticas Públicas
  - 1.2.2.4.4. Gestión de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Territorial  
**Responsable:** Director/a de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Territorial

#### 1.2.2.5. Gestión de Información

**Responsable:** Subsecretario/a de Información

##### 1.2.2.5.1. Gestión de Normas y Metodologías

**Responsable:** Director/a de Normas y Metodologías

##### 1.2.2.5.2. Gestión de Coordinación Interinstitucional

**Responsable:** Director/a de Coordinación Interinstitucional

##### 1.2.2.5.3. Gestión de Información Estadística y Territorial

**Responsable:** Director/a de Información Estadística y Territorial

##### 1.2.2.5.4. Gestión de Innovación de las Tecnologías de Información

**Responsable:** Director/a de Innovación de las Tecnologías de Información

##### 1.2.2.5.5. Gestión de Operaciones y Soporte

**Responsable:** Director/a de Operaciones y Soporte

#### 1.2.2.6. Gestión de Institucionalidad Estatal

**Responsable:** Subsecretario/a de Institucionalidad Estatal

##### 1.2.2.6.1. Gestión de Diseño Institucional

**Responsable:** Director/a de Diseño Institucional

##### 1.2.2.6.2. Gestión de Diseño Legal

**Responsable:** Director/a de Diseño Legal

### 1.3. Procesos Adjetivos:

#### 1.3.1. Nivel de Asesoría.-

##### 1.3.1.1. Gestión General de Planificación y Gestión Estratégica

**Responsable:** Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica

##### 1.3.1.1.1. Gestión de Planificación y Seguimiento Institucional

**Responsable:** Director/a de Planificación y Seguimiento Institucional

##### 1.3.1.1.2. Gestión de Procesos y Cultura Organizacional

**Responsable:** Director/a de Procesos y Cultura Organizacional

##### 1.3.1.1.3. Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación

**Responsable:** Director/a de Tecnologías de la Información y Comunicación

##### 1.3.1.2. Gestión General de Empresas Públicas

**Responsable:** Coordinador/a General de Empresas Públicas

##### 1.3.1.2.1. Gestión de Planificación Empresarial Pública

**Responsable:** Director/a de Planificación Empresarial Pública

##### 1.3.1.2.2. Gestión de Representación en Directorios

**Responsable:** Director/a de Representación en Directorios



1.3.1.3. Gestión de Coordinación General Jurídica

**Responsable:** Coordinador/a General Jurídico/a

1.3.1.3.1. Gestión de Patrocinio Judicial

**Responsable:** Director/a de Patrocinio Judicial

1.3.1.3.2. Gestión de Asesoría Jurídica

**Responsable:** Director/a de Asesoría Jurídica

1.3.1.4. Gestión de Comunicación Social

**Responsable:** Director/a de Comunicación Social

1.3.1.5. Gestión de Inserción Estratégica Internacional

**Responsable:** Director/a de Inserción Estratégica Internacional

**1.3.2. Nivel de Apoyo.-**

1.3.2.1. Gestión General Administrativa Financiera

**Responsable:** Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a

1.3.2.1.1. Gestión de Administración de Talento Humano

**Responsable:** Director/a de Administración de Talento Humano

1.3.2.1.2. Gestión Financiera

**Responsable:** Director/a Financiero/a

1.3.2.1.3. Gestión Administrativa

**Responsable:** Director/a Administrativo/a

1.3.2.1.4. Gestión Documental

**Responsable:** Director/a de Gestión Documental

**2. Nivel de Gestión Desconcentrada**

**2.1. Procesos Sustantivos:**

**2.1.1. Nivel Operativo.-**

2.1.1.1. Gestión Zonal

**Responsable:** Subsecretario/a Zonal de Planificación

2.1.1.1.1. Gestión de Planificación

**Responsable:** Director/a de Planificación

2.1.1.1.2. Gestión de Inversión Pública, Seguimiento y Evaluación e Información

**Responsable:** Director/a de Inversión Pública, Seguimiento y Evaluación e Información

## **2.2. Procesos Adjetivos:**

### **2.2.1. Nivel de Asesoría.-**

2.2.1.1. Unidad de Gestión Jurídica

Responsable: Responsable de Gestión Jurídica

2.2.1.2. Unidad de Comunicación Social

Responsable: Responsable de Comunicación Social

### **2.2.2. Nivel de Apoyo.-**

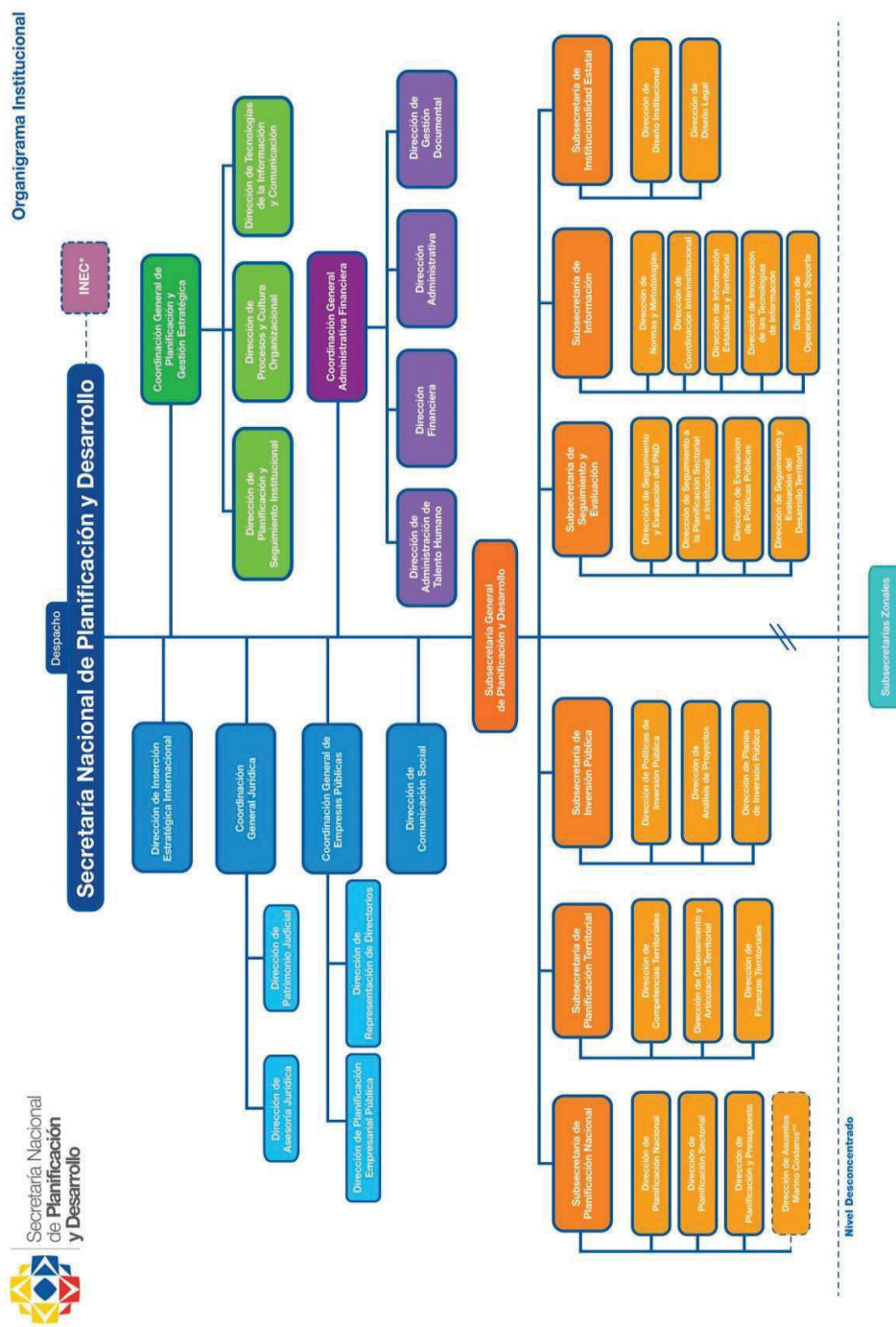
2.2.2.1. Unidad Administrativa Financiera

Responsable: Responsable Administrativo Financiero

(SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

## **1.2.1 ORGANIGRAMA DE LA SENPLADES**

El Organigrama de la Secretaría tiene dos tipos de niveles, el uno el nivel central y el segundo el nivel desconcentrado, según se muestra en los siguientes gráficos:

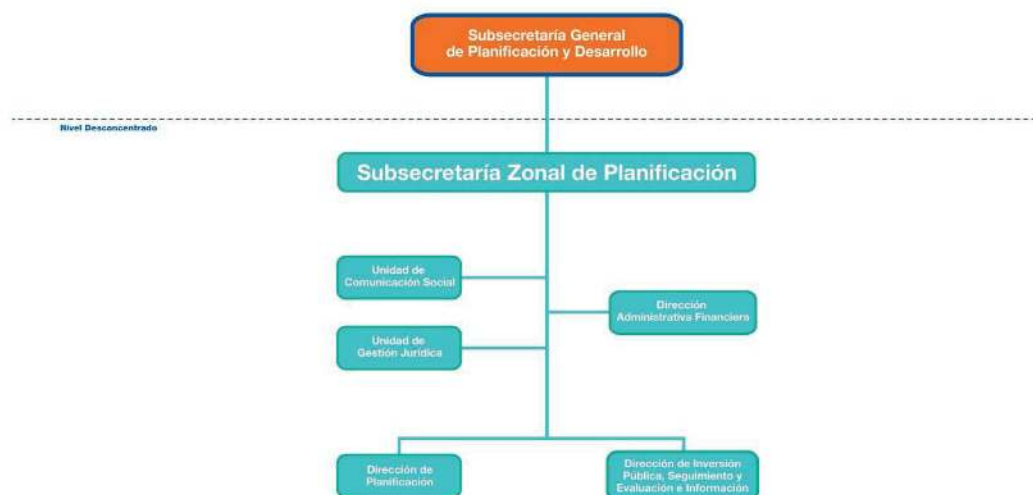


\* Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, institución adscrita a Senplades.  
 \*\* La Dirección de Asuntos Normativos, dependiente de la Subsecretaría de Planificación Nacional Matriz y su ubicación será en la Subsecretaría Zonal 4 Pacífico (Montecristi).

**Figura 3.- Organigrama Nivel Central**

**Fuente:** (Senplades, Organigrama de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

**Adaptado por:** El Autor



**Figura 4.-** Organigrama Nivel Zonales

**Fuente:** (Senplades, Organigrama de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

**Adaptado por:** El Autor

### 1.3 DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO)

Por Acuerdo No. SNPD-044-2016, publicado en el R. O. Edición Especial No. 755, del 16 de noviembre de 2016, en su Art. 9, del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, en la estructura institucional se establece que la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional reporte y forma parte de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE); en su Art. 10 del mencionado Estatuto en el punto 1.3.1.1.2 Gestión Procesos y Cultura Organizacional que la DPCO establece la misión de la DPCO, dice:

Gestionar la implementación de los servicios, procesos, gestión de la cultura organizacional y seguridades de la información en la institución, con el fin de alcanzar

un manejo institucional eficiente, que responda a las necesidades de los clientes internos, orientado al mejoramiento continuo, que permitan generar productos de calidad.(SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016).

Antes de la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, la Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica estaba formada por las siguientes Direcciones: Dirección de Administración de Procesos, Dirección de Cambio y Cultura Organizacional y la Dirección de Seguridades de la Información; con la reforma al estatuto Orgánico se aglutinaron las tres Direcciones en la DPCO; donde se generan Productos/Servicios según su especialidad.; determinando que para Procesos la Gestión de Servicios y Procesos y los insumos que genera son:

- \* Plan de mejora continua de los procesos y servicios institucionales.
- \* Catálogo de procesos y portafolio de servicios actualizados (...)
- \* Reporte de resultados de las mediciones de los indicadores de los procesos en fase de implementación.
- \* Informe de diagnóstico de los servicios priorizados para mejora; y,
- \* Informes de seguimiento al cumplimiento de los procesos implementados.(SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

### **1.3.1 PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO)**

Dentro de la DPCO, la unidad de procesos genera los siguientes Productos / Servicios, observando en lo que tiene relación con la Gestión de Servicios y Procesos:

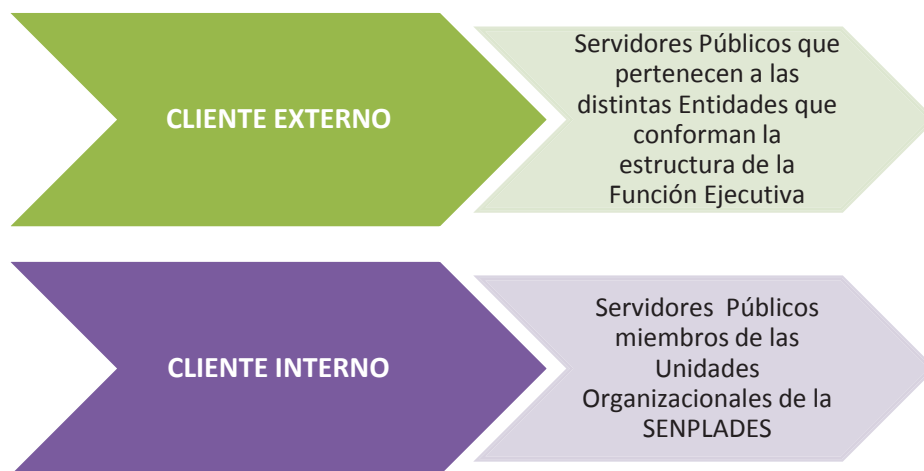
- Plan de mejora continua de los procesos y servicios institucionales.
- Catálogo de procesos y portafolio de servicios actualizados.
- Reporte de resultados de las mediciones de los indicadores de los procesos en fase de implementación.
- Informe de diagnóstico de los servicios priorizados para mejora; y,
- Informes de seguimiento al cumplimiento de los procesos implementados.  
(SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

### 1.3.2 PROVEEDORES PRODUCTOS/SERVICIOS DE LA DPCO

Según el organigrama de la institución, los proveedores son todas las Unidades Organizacionales, es decir las Subsecretarías, las Coordinaciones, las Zonales Descentralizadas y las Direcciones, mediante la información que formulen para la elaboración de los productos/servicios que necesitaren.

### 1.3.3 CLIENTES DPCO

Existen dos tipos de clientes y son los externos y los internos, para la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional sus clientes pueden ser de los 2 tipos, los clientes externos son las demás instituciones que componen la Función Ejecutiva y los clientes internos son los funcionarios que pertenecen a todas las Unidades que conforman la Secretaría Nacional de Planificación, conocidas como Unidades Organizacionales y que están definidas en el organigrama institucional.



**Figura 5.-** Clientes de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO)

**Fuente:** (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

**Adaptado por:** El Autor

## 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante Acuerdo Ministerial No. 784 expedido por la Secretaría de la Administración Pública el 13 de junio de 2011 se emitió la Norma Técnica de Administración de

Procesos; con Acuerdo Ministerial No. 1580 de 13 de febrero de 2013 fue necesario emitir a través de la SNAP una nueva norma técnica de Administración por Procesos, para finalmente con Acuerdo Ministerial No. 1580 de 22 de abril de 2016 se expide la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, que en Art.3 dice:

“Ámbito.- Esta norma técnica, es de cumplimiento obligatorio en el ámbito de la prestación de servicios y administración por procesos para todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva”. (SNAP, 2016).

Las instituciones de la Administración Pública Central y que dependen de la función ejecutiva comienzan a orientar todas sus actividades a la Administración por Procesos.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), se maneja según los parámetros definidos en lo que estipula la norma 1580, reformada por Acuerdo No. SNPD-044-2016, promulgada en el Registro Oficial Edición especial No. 755 del 16 de noviembre de 2016; la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) la cual pertenece a la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE), se encuentra levantando los procesos de las diferentes Unidades Organizacionales de la Secretaría, con una particularidad que existe en la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO), esta Dirección actualmente cuenta con procesos y procedimientos internos que NO se encuentran documentados y menos aún estandarizados.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una Entrada para conseguir un resultado, y una Salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente, se tienen ya indicios y señales claras que indican que no se está generando valor añadido, ni se están entregando productos/servicios a plena satisfacción de los dueños de los procesos; las causas son evidentes, al manejarse la DPCO sin procesos documentados levantados y validados, cada técnico realiza su gestión según su propio criterio, obteniéndose resultados que no son el reflejo de procesos estandarizados y sus resultados son poco satisfactorios; de persistir en lo mismo las consecuencias son un desempeño insuficiente, costos elevados dado el tiempo de ejecución y respuesta a los requerimientos de los usuarios, falta de eficiencia y eficacia en las atribuciones que competen a la Dirección, desperdicio de recursos tanto técnicos, humanos y económicos.

Las causas indicadas a las cuales se quiere dar una solución técnica y viable, cuyo alcance, es decir adonde queremos llegar motiva el presente Proyecto de Titulación que

tiene como objetivo el levantamiento, diseño, documentación y propuesta de mejora de los procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES); los procesos y procedimientos que no se encuentran documentados tienen relación con los siguientes procesos que son fundamentales y bases para el desempeño de la (DPCO) dentro de la institución y que son: Diseño y Documentación de Procesos, Socialización de Procesos, Seguimiento y Evaluación de Procesos y Mejora Continua de Procesos; para de esta manera dar una solución la cual permita a la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) cumplir sus obligaciones y ejercer sus atribuciones en apego a la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, y entregar productos/servicios con valor agregado acordes a las necesidades de los dueños de los procesos.

Todo debido a la falta de Estandarización, Homologación y Documentación de los Procesos Internos que debe seguir la DPCO para el Diseño y Documentación, Socialización, Seguimiento y Mejora Continua de los procesos que realiza la Dirección y que son entregados a los usuarios sean internos o externos.

#### **1.4.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Se identificó en la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) la siguiente problemática en lo que tiene relación con sus procesos internos necesarios y fundamentales para cumplir con su misión para con sus usuarios externos e internos; todo en relación con los procesos internos de la Dirección.

La Dirección de Procesos de la Secretaría de Planificación y Desarrollo Senplades viene trabajando en el Levantamiento de los Procesos Institucionales, con una singularidad, NO tiene levantados sus propios procesos internos y tampoco están estandarizados, es decir no tienen levantados los procesos que tienen que ver con el procedimiento a realizar para:

- a) Diseño y documentación de procesos;
- b) Socialización de procesos;
- c) Seguimiento y evaluación de procesos, y;
- d) Mejora continua de procesos.

Esta falta de estandarización, capacitación, comunicación, sumado a la falta de personal generan los problemas detallados.



## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Levantar, diseñar, documentar y plantear una propuesta de mejora de los procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar la situación actual de los procesos en la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- Plantear la cadena de valor y el mapa de procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo como soporte indispensable para realizar el levantamiento de los procesos.
- Levantar la información de los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.
- Realizar una propuesta de mejora a los procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.
- Diseñar los indicadores de gestión para los procesos mejorados de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.
- Realizar el manual de procesos para los procesos mejorados.

## **1.6 ALCANCE**

Es mediante el estudio de la normativa legal vigente que norma a la SENPLADES que el presente proyecto se basa, para elaborar el levantamiento, diseño, documentación y propuesta de mejora de los procesos de la dirección de procesos y cultura organizacional (DPCO) de la secretaría nacional de planificación y desarrollo (SENPLADES).

Para el desarrollo del proyecto se tomarán las siguientes consideraciones:

- Para el levantamiento de los procesos, estos se realizarán haciendo uso de una de las herramientas más utilizadas para este procedimiento que es la entrevista a los quienes se denominan dueños de los procesos, que serán validadas en reuniones las cuales serán documentadas, para ser revisadas por el/a Director/a de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) y aprobadas por el Coordinador/a de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE).
- Los procesos internos de la DPCO a ser diseñados, levantados y posteriormente mejorados, se los realizará usando el software Visio, bajo nomenclatura BPMN, dado que por falta de presupuesto y esto ocurre desde el año 2015, contando para ello con una Guía metodológica para la gestión de Procesos elaborada en el 2015; al no contar con el equipo necesario para imprimir full color los procesos en software Bizagi, con el permiso de la Autoridad se elaboran los diagramas en Visio para poder ser impresos en B/N, utilizando la nomenclatura BPMN; dado que el detalle de los diagramas salen en óptimas condiciones que al tratar de imprimir a color usando la diagramación en Bizagi; además los formatos que utiliza la Dirección no compaginan con el sistema bizagi; situación por la cual se diagrama en Visio 2010 todo esto bajo los parámetros establecidos por la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) en concordancia y con la respectiva autorización superior.
- De igual forma se utilizarán los formatos que están establecidos por la DPCO para la Documentación y Propuesta de Mejora de los procesos internos de la Dirección.
- La Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) ubicada en el piso 19 del edificio matriz es el sitio donde se desarrollará este proyecto, lugar en el cual se levantará la información de los procesos internos de la dirección, los cuales se los realizará mediante la entrevista a cada uno de los dueños de los procesos y aplicando los procedimiento y uso de las herramientas adecuadas, y bajo la validación del Director/a de la DPCO, al final los procesos internos de la dirección serán aprobados por el Coordinador/a de la CGPGE; de igual forma se procederá con las fichas de caracterización, los manuales de procedimientos, de tal manera poder garantizar que los manuales y en general los productos finales sean de calidad.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **2.1.1 ANTECEDENTES**

Independiente del tipo de organización, sea a nivel del sector privado como en el sector público, que es el que nos compete, la gestión por procesos es una excelente herramienta que permite una mejora efectiva en la organización, la cual admite el cumplimiento tanto de la visión como de la misión institucional; al adoptar este tipo de gestión nos concentramos en los resultados que arrojan los procesos y principalmente en el valor que agregan tanto al cliente interno como externo. Su uso data desde el siglo XX con el desarrollo y aplicación de conceptos sobre calidad, la empresas se encontraban enfocadas principalmente hacia el producto/servicio final, donde los métodos de producción se alineaban en el aumento de los niveles de producción, dejando de lado lo que conocemos como calidad que de acuerdo con la la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por procesos, 2016, p.7, dice: “calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio, cumple con las necesidades o expectativas establecidas por el usuario” (SNAP, 2016, pág. 7)

A nivel estratégico las organizaciones en su continua mejora van adoptando esta teoría dentro de su sistema de gestión, transformandose en pieza clave para las instituciones.

Las organizaciones deben ajustarse a las exigencias del mercado actual, tanto la la calidad como la gestión por procesos son teorías que deben ser tomadas por las instituciones para brindar y llegar al cliente con sus productos y/o servicios que no solamente cumplan con sus necesidades sino que sobrepasen las expectativas del usuario; dentro de este marco de mejora los procesos son fundamentales en toda organización las cuales deben estar enfocadas y alineadas en todas y cada una de las etapas donde se generan o ejecutan las actividades que conllevan a la creación de los productos/servicios y no solamente enfocarse en el producto final.

## **2.1.2 DEFINICIÓN**

La Gestión de Procesos, cuyo concepto lo adopta la Snap, tomándola como administración por procesos, según la Norma Técnica de Gestión por Procesos, emitida por la SNAP, del 2016, p.7, dice:

“Administración por procesos es el conjunto de definiciones y actividades sistemáticas implementadas en una institución, con el propósito de alinear sus procesos a la estrategia modelo de gestión, clarificar y mejorar continuamente su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios”. (SNAP, 2016, pág. 7)

Otra definición tomando el concepto de gestión equivalente a gerencia de gerencia de procesos, la define así: “La gerencia de procesos no es otra cosa distinta que establecer metas y llevar al equipo humano bajo el liderazgo de un gerente a que las logre, mediante la ejecución de un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo su autoridad y responsabilidad”. (Mariño Navarrete, 2001, pág. 43).

## **2.1.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Según (Agudelo Tobón, 2012) dice:

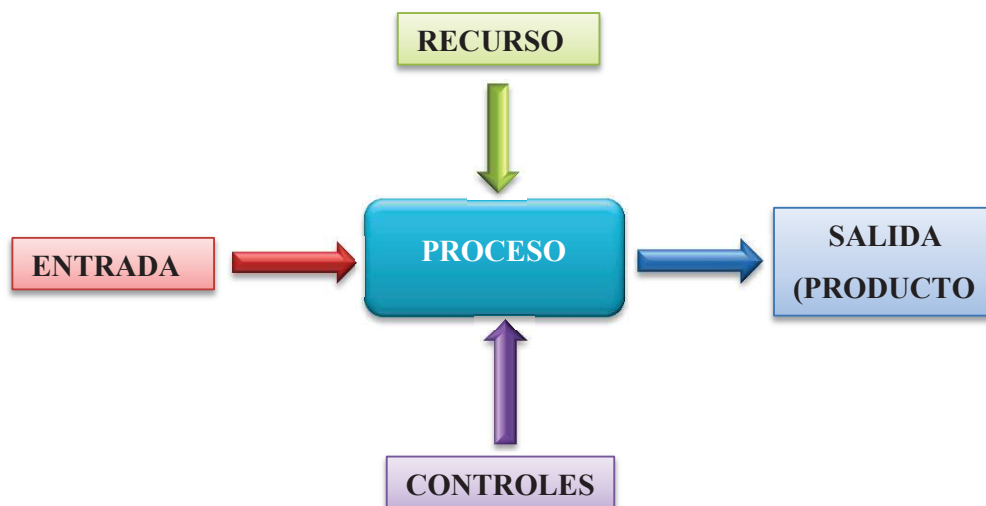
La exigencia de una organización por procesos, esa metodología se denomina Gestión por Procesos también conocida en los últimos tiempos como BPM (Business Process Management): En esencia es un sistema de gestión que propende por la mejora continua de la organización, partiendo de la identificación, selección y mejora de los procesos, teniendo en cuenta su alineación con los objetivos estratégicos planteados. (Agudelo, 2012, pág. 13)

## **2.1.4 DEFINICIÓN, JERARQUÍA, PROPÓSITO Y CLASIFICACIÓN DE PROCESOS**

### **2.1.4.1 Definición de Proceso**

Según Agudelo Luis, indica: “proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Agudelo, 2012, pág. 29).

La Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, lo define como: "el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso está conformado por entradas, salidas, recursos y controles" (SNAP, 2016, pág. 10)



**Figura 6.-** Definición de Proceso

**Fuente:** (SNAP, 2016)

**Adaptado por:** El Autor

Los elementos que componen un proceso se detallan a continuación.

**Entradas.-** Para Mariño Navarrete, "las entradas de un proceso son por lo general salidas de otros procesos. Las materias primas, los materiales, la información, las personas, los insumos el dinero, entre otros, son ejemplos de entrada a un proceso" (Mariño Navarrete, 2001, pág. 12)

**Salida (Producto).-** Para Mariño Navarrete "producto es la salida de un proceso. Tal salida puede ser un bien tangible como el caso de un automóvil o un informe escrito o intangible como la entrega de conocimiento en una universidad" (Mariño Navarrete, 2001, pág. 12)

**Recursos.-** Para Agudelo Tobón, recursos es:

Todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software), en general todo aquello que utiliza pero que no se consume a través de la transformación. (Agudelo, 2012, pág. 31)

**Controles.-** Según Pérez Fernández, son “un sistema de control con indicadores de funcionamiento que mida los resultados del producto así como, el nivel de satisfacción obtenido por parte del usuario o cliente al recibirlo” (Pérez Fernández, 2010).

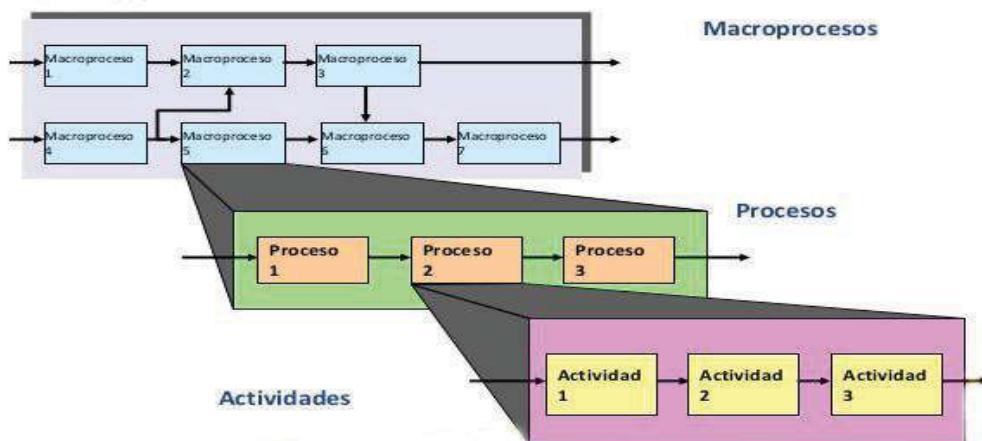
#### 2.1.4.2 Propósito de los Procesos

Para Agudelo Tobón, indica:

El propósito de cualquier proceso es satisfacer las necesidades y las expectativas de los clientes, (...) la satisfacción igualmente tiene diferentes niveles de satisfacción, la cual está vinculada con los conceptos de calidad, atención y costo, que para muchos productos se identifican como los factores clave de éxito. Se Logra el propósito si se busca permanentemente, que el proceso sea eficaz y eficiente. (Agudelo, 2012, pág. 33)

#### 2.1.4.3 Jerarquización de los Procesos

Depende de lo complejo del proceso se produce la diferenciación en lo que respecta a la jerarquía de los procesos:



**Figura 7.-** Jerarquía de los Procesos

**Fuente:** (Pumisacho, 2007)

**Adaptado por:** El Autor

**Macroprocesos:** “Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común” (Pumisacho, 2007, págs. II-7)

**Procesos:** “Secuencias de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y entregue una salida que a la vez satisfaga los requerimientos del cliente”. (Pumisacho, 2007, págs. II-7)

**Subprocesos:** “Son partes bien definidas dentro de un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso”. (Pumisacho, 2007, págs. II-7)

**Actividad:** “Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso o un subproceso”. (Pumisacho, 2007, págs. II-7)

**Tareas:** Según Bravo Carrasco, “es el desarrollo de una actividad en acciones específicas” (Bravo Carrasco, 2008)

#### 2.1.4.4 Clasificación de los Procesos

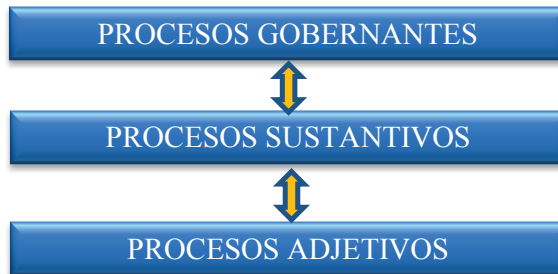
Dependiendo del aporte y las características que brindan los procesos dentro de la organización, estos se los organiza en tres grupos, la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos las define de la siguiente manera:

Los procesos se clasifican en tres grandes grupos de acuerdo con sus características y el aporte que brindan a la organización, algunos autores lo agrupan de la siguiente manera:

**Procesos Adjetivos:** “Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos”. (SNAP, 2016, pág. 10)

**Procesos Gobernantes:** “Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución”. (SNAP, 2016, pág. 10)

**Procesos Sustantivos:** “Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución”. (SNAP, 2016, pág. 10)



**Figura 8.-** Clasificación de Procesos

**Fuente:** (SNAP, 2016)

**Elaborado por:** El Autor

## 2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

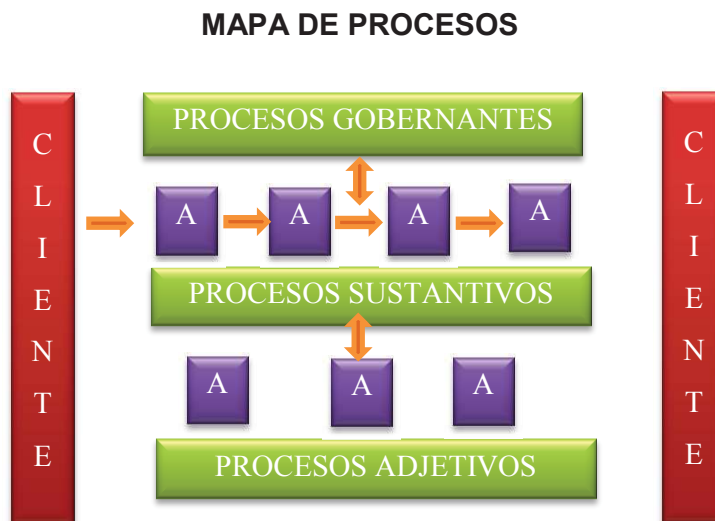
Según Mariño Navarrete, indica:

Las fuentes primarias para identificar los procesos que se deben desarrollar en una organización son las declaraciones de su misión y de su visión de futuro. Los procesos originados en la misión, de su razón de ser, se les ha denominado procesos misionales y por la afinidad conceptual, aquellos que deberían desarrollarse para lograr la visión de futuro, los podemos denominar procesos visionarios. (Mariño Navarrete, 2001, pág. 33)

### 2.2.1 MAPA DE PROCESOS

A la representación gráfica de la estructura y las interrelaciones de los procesos identificados dentro de la organización que constituyen el sistema de gestión se le denomina mapa de procesos.





**Figura 9.-** Mapa de Procesos

**Fuente:** (SNAP, 2016)

**Elaborado por:** El Autor

## 2.2.2 CADENA DE VALOR

Según la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos de la SNAP, dice:

Es el conjunto de procesos involucrados en la entrega de valor a los usuarios. Describe lógicamente cómo se desarrollan los procesos de un sector o institución, buscando añadir en cada eslabón de la cadena un concepto de valor. La cadena de valor será definida en concordancia con las competencias, facultades y atribuciones para ella definidas dentro del marco de los instrumentos creados para el efecto y bajo el enfoque de la política sectorial establecida. (SNAP, 2016, pág. 7)

Es a través de la cadena de valor donde se analizan las actividades propias de la organización, una manera de elaborar un plan de mejora en la institución y volver más competitiva a la misma es mediante este análisis.

La cadena de valor está conformada por tres partes: Actividades primarias, actividades de soporte y margen; a continuación una representación gráfica de la misma.



**Figura 10.-** Cadena de Valor  
**Fuente:** (Quintero & Sánchez, 2006)  
**Elaborado por:** El Autor

## 2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

### 2.3.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Una de las formas más utilizadas para el levantamiento de la información acerca de los procesos de la organización, específica y con detalle es a través de la entrevista con el/los dueños de los procesos, quienes proveen los insumos necesarios para el levantamiento de los procesos institucionales, se debe tener en consideración para el levantamiento, lo siguiente:

- Programar anticipadamente las entrevistas con los entrevistados.
- Elaborar una guía para la entrevista con anticipación.
- Elegir un terreno neutral para llevar a cabo la entrevista con el fin de eliminar interrupciones.
- Transmitir al entrevistado el beneficio que recibirá al proporcionar la información.
- De ser posible, resulta útil grabar la entrevista ahorrando tiempo y optimizando nuestra atención al tener que tomar notas extensas. (Harrington, 1993)

### **2.3.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

La UNC, en su Guía Básica para documentar caracterización de procesos, dice: La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conoce como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo a los usuarios del sistema clarificar de manera muy sencilla el accionar de la entidad y la gestión de sus procesos. (UNC, Universidad Nacional de Colombia, 2010)

Realizado el levantamiento del proceso, se debe realizar la ficha de caracterización del procesos, la Universidad Nacional de Colombia en su Guía Básica para documentar caracterización de procesos, nos indica los elementos principales que deben constar en la caracterización de los procesos, que son:

- Objeto del proceso y responsable del mismo.
  - Proveedores, insumos, entradas y productos o salidas y usuarios o clientes.
  - Recursos asociados a la gestión del proceso.
  - Riesgos y controles asociados e indicadores de proceso.
  - Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo.
- (UNC, Universidad Nacional de Colombia, 2010)

### **2.3.3 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)**

La guía BPMN de Bizagi indica que el “Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación grafica que permite describir y coordinar de manera lógica la secuencia de pasos de un proceso de negocio”. (Bizagi, 2015).

- El BPMN es un modelador de procesos, aceptado a nivel mundial.
- Su software y métodos de modelado es independiente con relación a otros modeladores.
- La modelación de los procesos los realiza de formatos estándar, de tal manera que la comprensión de los procesos sea a todo nivel del personal de la organización.

### 2.3.3.1 BPMN Componentes

La guía BPMN de Bizagi indica que el “Business Process Model and Notation”, está compuesto por 4 categorías:

**Objetos de Flujo:** Son los principales elementos gráficos que definen el comportamiento de los procesos, los mismos que son:

**Eventos:** Suceden durante el curso de un proceso de negocio, afectando al flujo del proceso, los mismos que tienen una causa y un resultado. Se describen tres tipos evento: inicio, fin e intermedio.

**Actividades:** Representan el trabajo ejecutado en un proceso de negocio, pueden ser tareas o subprocesos.

**Compuertas:** Permiten controlar la divergencia y convergencia del flujo, pueden ser Compuerta Exclusiva, Compuerta Paralela y Compuerta Inclusiva.

**Objetos de Conexión:** Permiten conectar dos objetos del flujo dentro de un proceso.

**Canales:** Sirven para organizar las actividades del flujo en diferentes categorías visuales que representan áreas funcionales, roles o responsabilidades. Son los pools y lanes.

**Artefactos:** Proveen información adicional sobre el proceso. (Bizagi, 2015)




### 2.3.3.2 Simbología BPMN

La simbología usada en BPMN Business Process Model and Notation, la cual fue incorporada en la Guía metodológica para la gestión de procesos de la Dirección de Procesos de Senplades (2015), es la siguiente:



**Tabla 1.- Simbología BPMN**

**Fuente:** (DAP, 2015)



- **Eventos de inicio:**


NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Inicio	Como su nombre lo indica, representa el punto de inicio de un proceso. En el diagrama de flujo se tendrá una sola notación de inicio.	
Inicio de mensaje	Un proceso activo envía un mensaje a otro proceso específico para activar su inicio.	
Inicio de temporización	Se puede fijar una hora-fecha específica (ej. todos los lunes a las 9am) en la que se activará el inicio del proceso.	

- **Eventos de fin:**

NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Terminador	Es el fin del proceso. Solo existe uno por flujo. Si el proceso alcanza este evento, éste será cerrado.	
Mensaje	Este tipo de Fin indica que un mensaje se envía a un proceso o caso de actividad específica, al concluir el proceso.	

- **Elementos intermedios:**

NOMBRE BPMN	USO	NOTACIÓN
Intermedio	Ocurren entre un evento de inicio y de fin. Afectará el proceso pero no lo iniciará o directamente finalizará. Se suele utilizar como un conector entre una actividad y otra, identificando con una letra mayúscula.	
Temporizador	Esta figura representa un mecanismo de retraso dentro del proceso. Este tiempo puede ser definido en una Expresión o	

	como parte de la información del proceso (Fecha o duración en cualquier unidad de tiempo).	
Enlace	Un evento de Enlace es utilizado para enlazar páginas	

**Elaborado por:** El Autor

## 2.4 MEDICIÓN DE PROCESOS

Las bases para la medición de procesos se elaboran mediante una matriz que contiene las fichas de caracterización, los diagramas de flujo de los procesos. En la norma técnica de la Snap, indica que la medición de los procesos será:

- Identificación de indicadores: Consiste en diseñar para cada proceso los indicadores de gestión.
- Determinación de línea base del indicador: Consiste en levantar la situación actual de los procesos.
- Recolección de datos: Consiste en el uso de herramientas cotidianas que permitan recolectar datos. (SNAP, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

### 2.4.1 INDICADORES DE GESTIÓN

La UNC, en su guía básica para documentar caracterización de procesos, establece que un “un indicador es una herramienta de control que permite establecer una medida de desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad (impacto)”. (UNC, Universidad Nacional de Colombia, 2010, pág. 15)

Mariño Navarrete, dice:

Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir. (Mariño Navarrete, 2001, pág. 69)

### 2.4.1.1 Metas de los Indicadores de Gestión

Para Mariño Navarrete, estos medidores e indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:

- Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por lo tanto, definir si las causas de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir como punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
  - Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales de precaución.
  - Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
  - Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
  - Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
  - Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo. (Mariño Navarrete, 2001)

### 2.4.1.2 Características de los Indicadores

Mariño Navarrete, en su libro al hablar de los indicadores, lo siguiente:

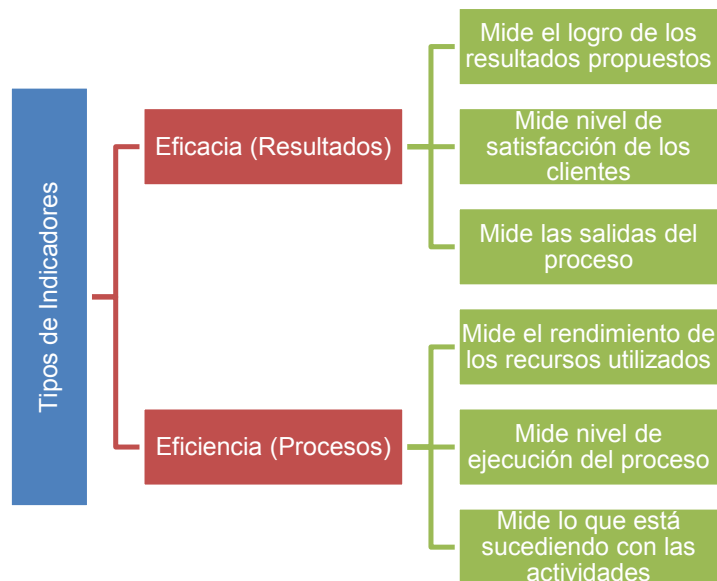
Cada indicador o medidor debe satisfacer los siguientes criterios:

- Poder medir.- Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad. (...)
- Tener significado.- El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso. (...)
- Poderse controlar.- El indicador debe poderse controlar.(...) (Mariño Navarrete, 2001, pág. 70)

### 2.4.1.3 Clases de Indicadores

Según Mariño Navarrete, indica lo siguiente:

Se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.



**Figura 11.-** Tipos de Indicadores  
**Fuente:** (Mariño Navarrete, 2001, p. 71)  
**Elaborado por:** El Autor

## 2.5 MEJORA DE PROCESOS

### 2.5.1 MEJORA CONTINUA

En la norma técnica de la Snap, señala: “Mejora Continua es una filosofía de gestión que determina el cambio constante en los procesos y/o los servicios para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables, alcanzando innovaciones graduales en el tiempo”. (SNAP, 2016, pág. 9)

La norma técnica de la Snap, señala:

“El ciclo de mejora continua está conformado por cinco etapas:



- a) Etapa de definición
- b) Etapa de medición
- c) Etapa de análisis
- d) Etapa de mejoramiento
- e) Etapa de control” (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011)

Los procesos son siempre susceptible de ser mejorados, de tal manera de volverlos más efectivos, mejorarlos y llegado el punto sistematizarlos, esto es lo que se conoce como mejora continua.

## **2.5.2 INTERPRETACIÓN DE LOS PROCESOS A SER MEJORADOS**

La Snap, en su norma técnica, establece que los procesos que ingresan a una etapa de mejora de procesos deben ser determinados por medio de:

- Selección de procesos a mejorar: Se deben seleccionar los procesos críticos en base a su importancia y desempeño.
- Identificación de componentes básicos del proceso: El mismo que comprende la caracterización del proceso.
- Levantamiento del proceso: Incluye la identificación de actividades y su representación gráfica en el diagrama de flujo. (SNAP, Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

## **2.5.3 ESTUDIO DE LOS PROCESOS**

El análisis de los procesos se lo realiza según la norma técnica de la Snap, mediante:

Identificación de mejoras: Se lo puede hacer con el uso de diversas herramientas como: análisis de valor agregado, 5 por qué, causa – efecto, análisis de Pareto, lluvia de ideas, etc.

Determinación de la viabilidad de alternativas: Consiste en realizar un análisis de viabilidad y pertinencia de la implementación de la mejoras.

Documentación del proceso optimizado: El proceso mejorado debe documentarse para su estandarización. (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011)

## **2.6 FORMATO AVA (ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO)**

Una de las herramientas que se utilizan para el análisis de los procesos y la mejora de los mismos es la metodología conocida como (AVA) Análisis de Valor Agregado.

Los procesos deben ser continuamente analizados y mejorados, es en la mejora donde se identifican las actividades que no agregan valor al proceso, conocidas como las PEMIA (Preparación, Espera, Movimiento, Inspección y Archivo), mientras que el VAI/VAO (Valor Agregado Institucional u Organizacional) generan o añaden valor a las características del producto/servicio que el usuario o cliente desea, todo este análisis se lo realiza a través del AVA.

Es necesario el análisis de cada una de las actividades que componen el proceso, de tal manera de poder diferenciar aquellas actividades que no agregan valor de las que si agregan valor al proceso, según Harrington indica que son tres los tipos de actividad para la mejora de los procesos, cuyo formato está en la figura 16; el análisis realizado tanto a los proceso actuales As-Is como a los procesos mejorados To-Be se encuentran en Anexo VI - AVA Procesos As-Is y Anexo IX – AVA Procesos To-Be.



## 2.6.1 TABULACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD

Según la actividad de los elementos que componen el proceso al que se aplica la metodología AVA, se procede a su tabulación, donde se obtiene el número y tiempo de cada actividad y, al final se obtiene un tiempo total; se procede al cálculo de los porcentajes individuales de cada actividad.

Para el cálculo del IVA (índice de Valor Agregado), usamos la fórmula:

$$\text{IVA} (\%) = (\text{TVA}/\text{TT}) * 100$$

**TVA** = Tiempo de Valor Agregado

**TT** = Tiempo Total (t del proceso)

**IVA** = Índice de Valor Agregado

Se resumen los datos en un gráfico; el formato utilizado es el de la Tabla 2 Tabulación de Resultados por Actividad.

**Tabla 2.-** Tabulación de Resultados por Actividad

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO			
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL			
P	PREPARACIÓN			
E	ESPERA			
M	MOVIMIENTO			
I	INSPECCIÓN			
A	ARCHIVO			
TT	TIEMPO TOTAL			
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO			
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO			

Elaborado por: El Autor

## 2.7 PRIORIZACIÓN DE PROCESOS - MATRIZ

Definido el mapa de procesos de la Organización, se debe determinar que procesos serán los prioritarios y levantados primero, para esto debemos identificar los procesos que son clave para la organización, los criterios que se utilizan según Pérez Fernández son los siguientes:

Las razones para clasificar a un proceso como clave han de ser:

Que la responsabilidad del proceso está muy cerca a la Alta Dirección. Un miembro del Comité de Dirección ha de ejercer un liderazgo próximo y visible del proceso, lo cual facilitará la adjudicación de los recursos necesarios.

Que la frecuencia del ciclo de la gestión sea alta, lo cual vendrá determinado por una alta frecuencia de la medición, así como por la constancia y proximidad en el seguimiento del proceso. (Pérez, 2004)

### 2.7.1 Matriz de Priorización

La Matriz de Priorización se basa en relacionar los procesos de la Organización con sus Objetivos Institucionales, la medición puede ser cuantitativa o cualitativa.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN				
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo ...	Objetivo N
Proceso 1				
Proceso 2				
...				
...				
Proceso N				

**Figura 13.-** Matriz de Priorización de Procesos

**Fuente:**(Roure, Moñino & Rodríguez, Bazal, 1997)

**Elaborado por:** El Autor

## 2.7.2 Matriz Relacional de Priorización

Toda institución tiene y debe tener definidos tanto sus objetivos organizacionales

La técnica se basa en determinar en qué medida los procesos contribuyen a la visión y objetivos de la organización, así como el grado de dificultad que su realización conlleva.

El método indica que se deben realizar una serie de preguntas, cada una con una evaluación, los procesos que tengan una mayor ponderación serán los objetos de mejora.

Matriz de Priorización								
	Pregunta No.1	Puntaje	Pregunta No. 2	Puntaje	Pregunta No. 3	Puntaje	...	Total
Proceso 1								
Proceso 2								
Proceso 3								
...								
Proceso N								

**Figura14.-** Matriz Relacional de Priorización de Procesos

**Fuente:** (Roure, Moñino & Rodríguez, Bazal, 1997)

**Elaborado por:** El Autor

## 2.8 MANUAL DE PROCESOS

El manual de Procesos contempla toda la documentación de respaldo acerca del Levantamiento (As-Is) o Mejora (/To-Be) de los procesos de la institución; donde se identifiquen la normativa, las metodologías así como las directrices de la Unidad Organizacional o de la Institución junto a las políticas establecidas. Cabe destacar que el manual de procesos se constituye en una herramienta imprescindible para llevar a cabo la gestión de los procesos ahí detallados.

Mejía García en su libro Gerencia de Procesos establece los elementos que debe contener dicho Manual, conformada de la siguiente forma:

- “Estructura Orgánica
- Determinar los niveles de autoridad.
- Dirección.
- Jefes de departamentos y servicios.
- Cargos subalternos.
- Descripción de las actividades que cada empleado realiza.
- Evaluación del proceso.
- Introducir estos elementos en un formato”. (Mejía García, 2007)

### **2.8.1 ORGANIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS**

Siguiendo con los parámetros definidos por Mejía García en su libro Gerencia de Procesos tomamos como referencia la estructura que debe tener dicho manual, siempre destacando que los manuales son realizados, levantados y sobre todo se debe tener la garantía de su aplicabilidad; la estructura básica es la siguiente:

“Portada

Acta de aprobación

Misión de la institución.

Objetivos del manual.

Marco Legal.

Funciones del área de la institución.

Organigrama.

Proceso del área.

Simbología

Indicadores de Gestión.

Anexos”. (Mejía García, 2007)

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS EN LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SENPLADES**

Para realizar el análisis del estado actual en la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, empezamos por una consolidación de la normativa correspondiente a la organización.

##### **3.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SENPLADES**

La Planificación estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES se encuentra definido bajo los siguientes parámetros:

###### **3.1.1.1 Misión**

Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa para la planificación del desarrollo del país, a través del ciclo de planificación nacional, fundamentada en una visión de largo plazo y ejercida a través del Plan Nacional de Desarrollo y la Estrategia Territorial Nacional, con enfoque nacional, sectorial y territorial; orientando la inversión pública hacia los objetivos y metas establecidos en la planificación, seguida por los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de su cumplimiento, todos éstos alimentados por la información generada por los actores del Sistema; y, promoviendo los proceso de consolidación de la institucionalidad estatal, hacia una gestión pública transparente, eficiente y participativa. (Senplades, Misión Visión Principios valores, 2016)



### **3.1.1.2 Visión**

“Ser la institución estratégica referente de la planificación nacional, que guía el desarrollo del país a largo plazo”. (Senplades, Misión Visión Principios valores, 2016)

### **3.1.1.3 Valores**

“Honestidad

Responsabilidad

Profesionalismo

Respeto

Trabajo en Equipo

Compromiso” (Senplades, Misión Visión Principios valores, 2016)

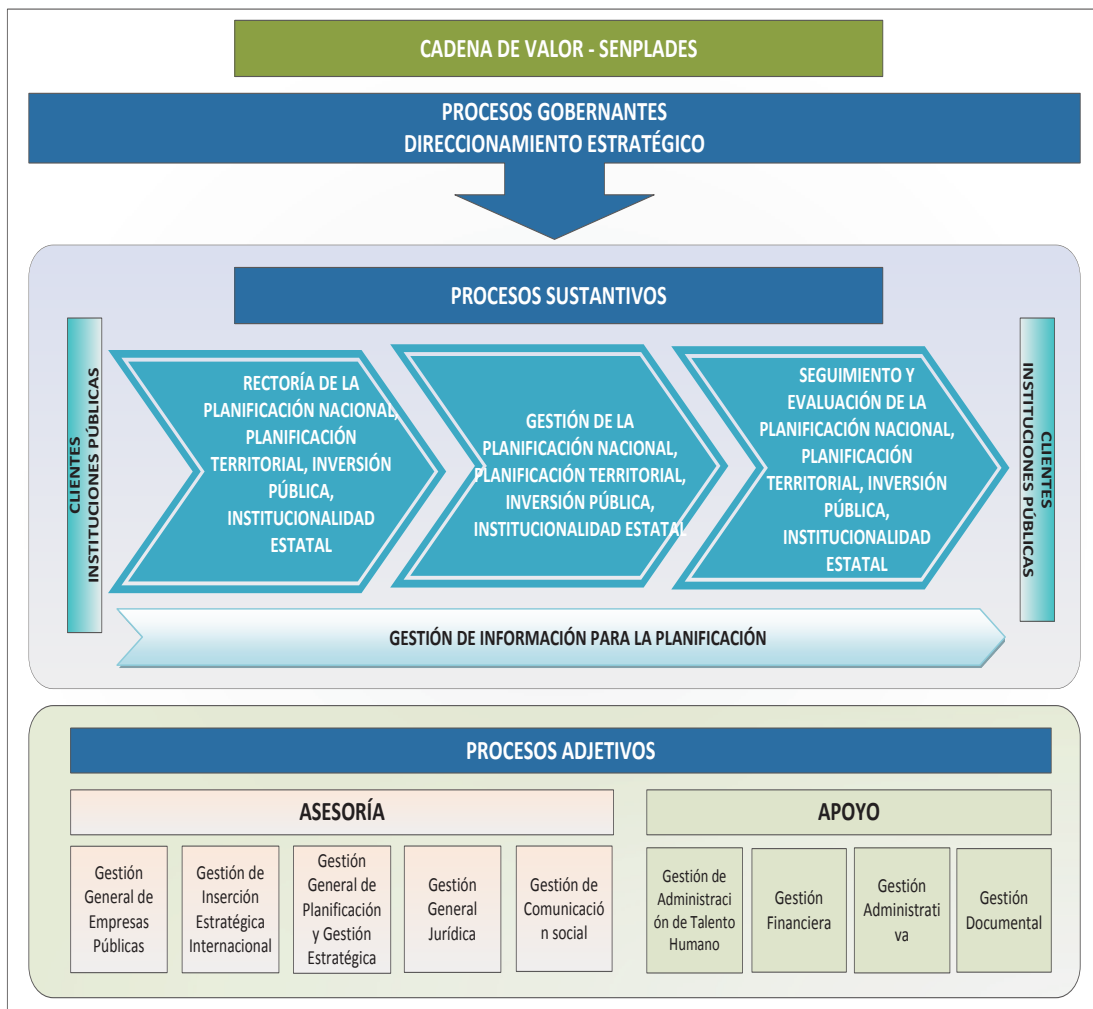
### **3.1.1.4 OEI - Objetivos Estratégicos Institucionales**

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES tiene 7 OEI que son las metas establecidas, a partir de las cuales se definen las estrategias institucionales para el cumplimiento de las mismas, estos serán los resultados a ser alcanzados.

1. Incrementar la efectividad del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa con énfasis territorial promovido y sustentado en el poder popular.
2. Incrementar la optimización y focalización de las inversiones públicas en cumplimiento con los objetivos planteados por las estrategias y políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales.
3. Incrementar la consolidación del Estado democrático para el buen vivir de los procesos de desconcentración y descentralización fortaleciendo la facultad reguladora estatal y consolidando al nuevo modelo de regulación social.
4. Incrementar el nivel de posicionamiento en lo internacional del modelo ecuatoriano de planificación nacional y territorial participativo, partiendo del ámbito binacional.
5. Incrementar la eficiencia operacional de la Senplades.
6. Incrementar el desarrollo del Talento Humano de la Senplades.
7. Incrementar el uso eficiente del presupuesto de la Senplades. (Senplades, Misión Visión Principios valores, 2016)

### 3.1.2 CADENA DE VALOR DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SENPLADES

La cadena de valor de la SENPLADES está definida de la siguiente forma:



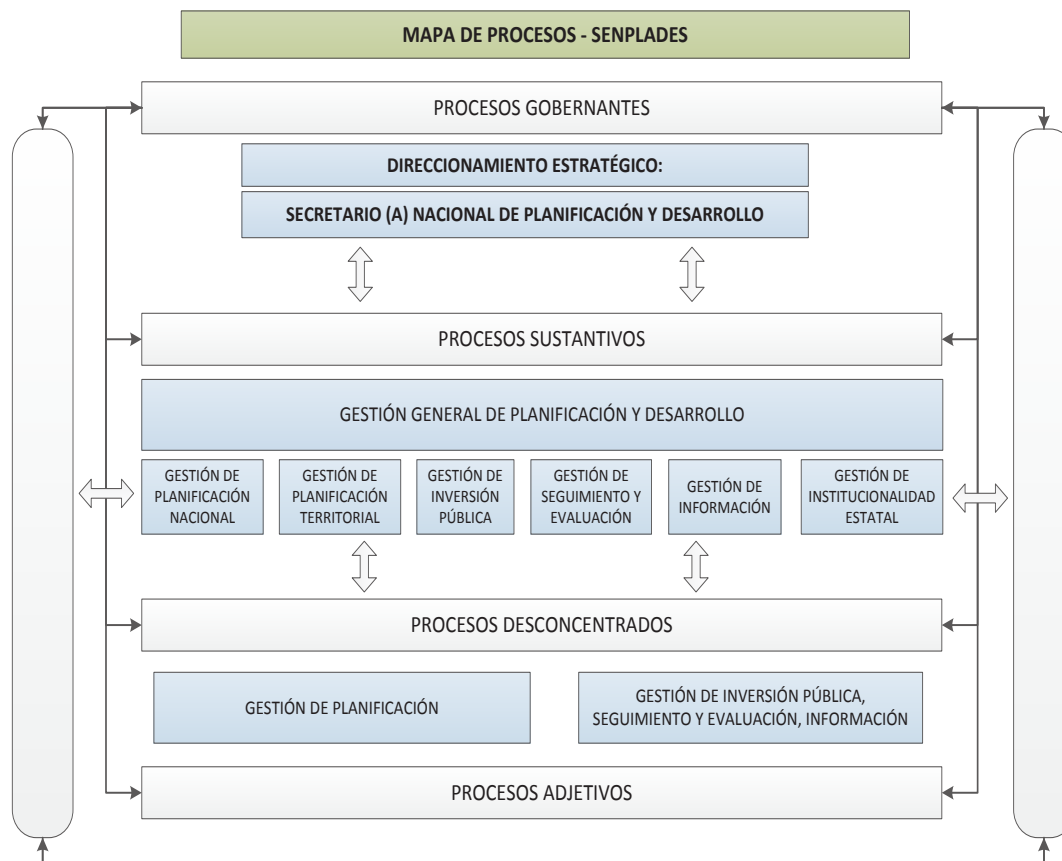
**Figura 15.-** Cadena de Valor de la SENPLADES

**Fuente:** (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

**Elaborado por:** El Autor

### 3.1.3 MAPA DE PROCESOS DE LA SENPLADES

El Mapa de Procesos de la SENPLADES está definido de la siguiente forma:



**Figura 16.-** Mapa de Procesos de la SENPLADES

**Fuente:** (SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2016)

**Elaborado por:** El Autor

### 3.1.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS EN LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL DPCO

Mediante Acuerdo No. SNPD-044-2016, fue publicada en Edición Especial por medio del registro Oficial No- 755, el 16 de noviembre de 2016, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo SENPLADES; dentro de su estructura organizacional la Dirección de Procesos y Cultura

Organizacional DPCO se encuentra subordinada a la Coordinación general de Planificación y Gestión estratégica CGPGE.

Hay que señalar que en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo SENPLADES (anterior), con Acuerdo No. SNPD-091-2013, fue publicada en Edición Especial por medio del registro Oficial No-97, del 22 de enero de 2014, dentro su estructura organizacional ubicaba a la DPCO, en ese entonces con el nombre de Dirección de Administración de Procesos DAP, subordinada a la Coordinación general de Gestión Estratégica CGGE.

Se debe tomar en cuenta lo citado debido a que los procesos AS-Is se los realizo bajo la denominación de Dirección de Administración de Procesos DAP, subordinada a la Coordinación general de Gestión Estratégica CGGE.

Los procesos To-Be se los realizó con la estructura actual, bajo la denominación de Dirección de Procesos y Cultura Organizacional DPCO, subordinada a la Coordinación General de Planificación y Gestión estratégica.

Los proceso internos, propios de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional DPCO, fueron identificados a través de la consulta, con todos y cada uno de los miembros de la Dirección y con su Directora; quienes estamos directamente relacionados con la metodología acerca de los procesos internos de la DPCO.

#### **3.1.4.1 Inventario de los procesos internos de la DPCO**

Mediante el uso de la matriz de identificación, la Dirección de Administración de Procesos DAP, se agrupó los productos/servicios de la dirección, observando que cada proceso agrupe a uno o más productos/servicios. Ver Anexo I: Matriz Identificación Procesos de la DPCO.

La Matriz Identificación Procesos de la DPCO, tiene la siguiente estructura:

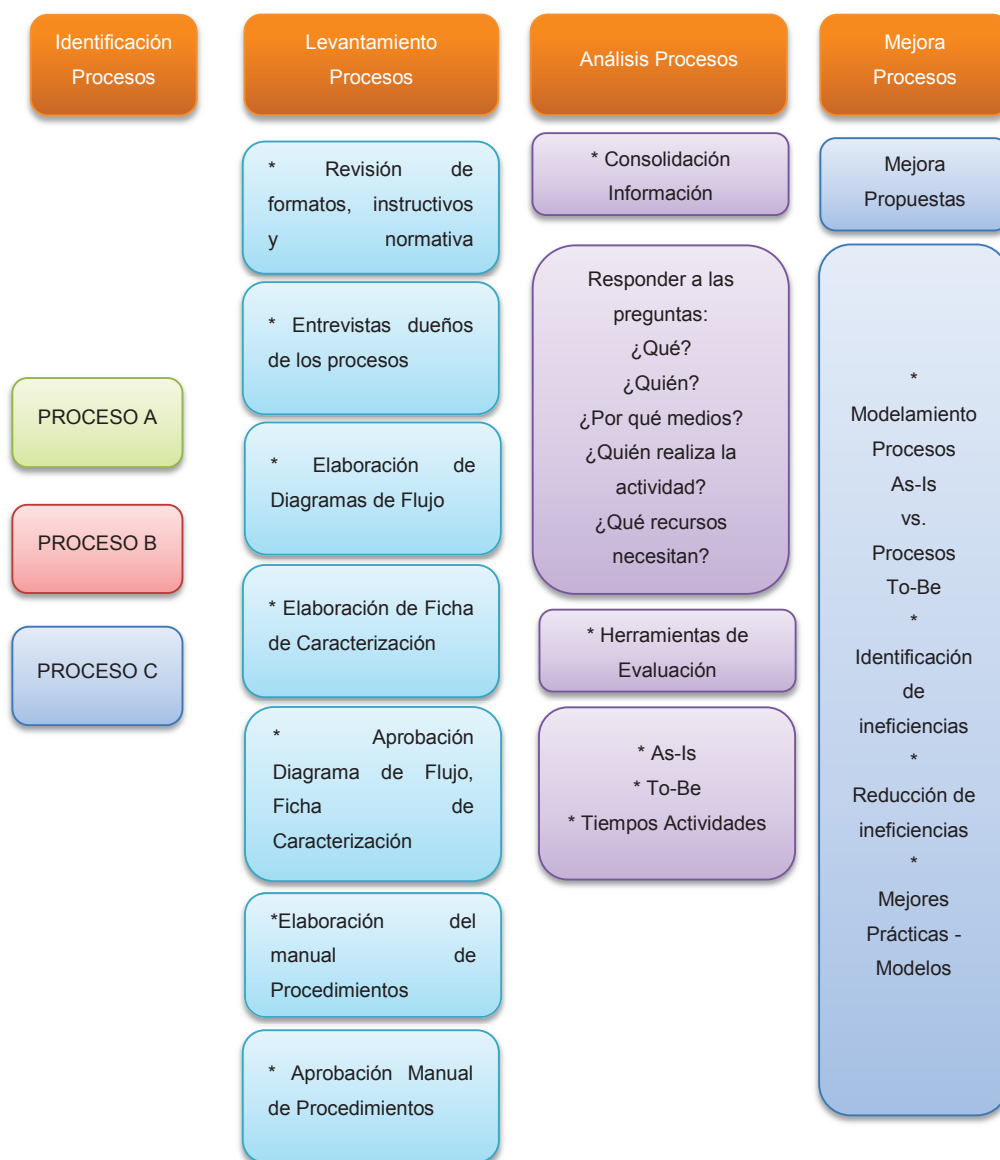
Procesos	
Producto/Servicio	Subprocesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto/Servicio A</li> <li>• Producto/Servicio B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso A</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto/Servicio C</li> <li>• Producto/Servicio D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso B</li> </ul>

**Figura17.** Matriz Identificación de Procesos  
**Elaborado por:** El Autor

Los procesos levantados inicialmente denominados As-Is y los procesos mejorados denominados To-Be, se encuentran en el Anexo II - Inventario Procesos As-Is y To-Be.

### **3.2 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS AS-IS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS (DAP) DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES)**

El levantamiento de los procesos As-Is actuales y de los procesos mejorados To-Be de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional, como su documentación, se los realizó según los siguientes parámetros.



**Figura 18-** Metodología para el levantamiento y mejora de proceso As-Is y To-Be

**Fuente:** (Alarcón González, 1998)

**Adaptado por:** El Autor

### 3.2.1 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

La Dirección de Procesos y Cultura Organizacional DPCO, tiene definidos los formatos a utilizarse para los procesos As-Is actuales y para los proceso To-Be mejorados; en lo referente a Diagrama de Flujos, Ficha de caracterización y Manual de Procedimientos,

cuyos formatos se encuentran en el Anexo III: Formatos para el Diagrama de Flujo, Ficha de Caracterización y Manual de Procedimientos DPCO.

La Dirección de Procesos y Cultura Organizacional DPCO ejerce sus Atribuciones y Responsabilidades sujetándose al cumplimiento de la Normativa, la cual constituye el aval legal para realizar sus funciones, entre las principales tenemos:

- Constitución de la República del Ecuador (2008)
- Plan Nacional de Desarrollo PND ( o Plan Nacional del Buen Vivir PNBV 2013-2017)
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos – SENPLADES
- Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración de procesos SNAP
- Planificación Estratégica SENPLADES (2013-2017)

### **3.2.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS AS-IS DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO)**

La Dirección de Procesos y Cultura Organizacional DPCO, tiene sus formatos establecidos, ver Anexo III: Formatos para el Diagrama de Flujo, Ficha de Caracterización y Manual de Procedimientos DPCO.

#### **3.2.2.1 Componentes del Diagrama de Flujo del Proceso**

Los componentes del Diagrama de Flujo son:

- Tipo de Proceso: Macroproceso, Proceso y/o Subproceso
- Código del proceso
- Versión del proceso
- Nombres de las Unidades Organizaciones que forman parte del proceso
- Nombres, firmas y Fechas de Elaboración y Aprobación

Se vuelve a destacar que los diagramas de flujo son realizados usando el software Visio 2010, utilizando la notación BPMN.

### 3.2.2.2 Componentes de la Ficha de Caracterización del Proceso

Los componentes de la Ficha de Caracterización de Procesos son:

- Tipo de Proceso: Macroproceso, Proceso y/o Subproceso
- Código del proceso
- Versión del proceso
- Fecha de Aprobación
- Objetivo del proceso
- Responsable
- Alcance
- Inicio
- Final
- Base Legal
- Disparador
- Proveedor
- Producto salida
- Usuarios internos
- Usuarios Externos
- Productos Intermedios
- Recursos:
  - Talento Humano
  - Financieros
  - Tecnológicos
  - Físicos
- Indicadores:
  - Nombre del Indicador
  - Fórmula de Cálculo
  - Periodicidad
  - Volumen
  - Tiempo promedio del ciclo del proceso
- Nombres, firmas y Fechas de Elaboración y Aprobación



### **3.2.2.3 Componentes del Manual de Procedimientos del Proceso**

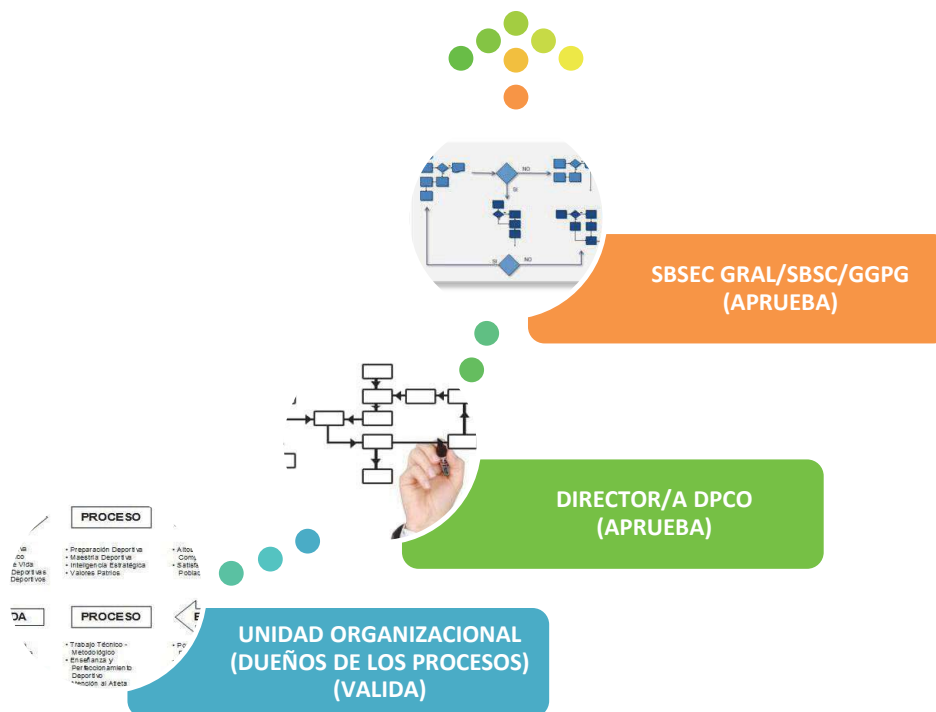
Los componentes del Manual de Procedimientos son:

- Firmas de revisión y aprobación
- Control del documento
- Objetivo
- Base legal
- Procedimiento
- Políticas generales
- Indicadores
- Glosario de términos
- Anexos:
  - anexo 1: caracterización del proceso
  - anexo 2: diagrama de flujo del proceso

Los Diagramas de Flujo, Fichas de Caracterización y Manual de Procedimientos de los Procesos Actuales As-Is de la Dirección de Administración de Procesos, ver en el Anexo IV: Procesos Actuales As-Is y Procesos Mejorados To-Be

### **3.2.3 PROCEDIMIENTO PARA VALIDAR Y APROBAR LOS PROCESOS DE LA DPCO**

Los Procesos levantados por la DPCO, deben ser validados/aprobados por los Responsables o Dueños de los mismos, además de otras Autoridades, en la siguiente figura se presenta el procedimiento de validación de procesos; estos son aplicables tanto a los procesos actuales As-Is como a los procesos mejorados To-Be.



**Figura 19-** Procedimiento Validación de Procesos  
**Elaborado por:** El Autor

### 3.2.4 PROCESOS AS-IS APLICACIÓN METODOLOGÍA AVA

Terminado el levantamiento de los procesos iniciales As-Is, acerca de los procesos internos de la Dirección que son: Diseño y Documentación de Procesos, Seguimiento y Evaluación de Procesos, Mejora Continua de procesos y Socialización de Procesos; aplicamos la metodología AVA a todos y cada uno de ellos, esto nos permite seleccionar y diferenciar aquellas actividades que pertenecen al VAU (Valor Agregado Usuario), al VAI (Valor Agregado Institucional) o conocido también como VAO (Valor Agregado Organizacional), que son actividades que agregan y generan un valor; las mismas que se diferencian de las demás actividades encasilladas en las PEMIA, que no generan valor, todos estos procesos se encuentran en el Anexo IV: Procesos Actuales As-Is y Procesos Mejorados To-Be.

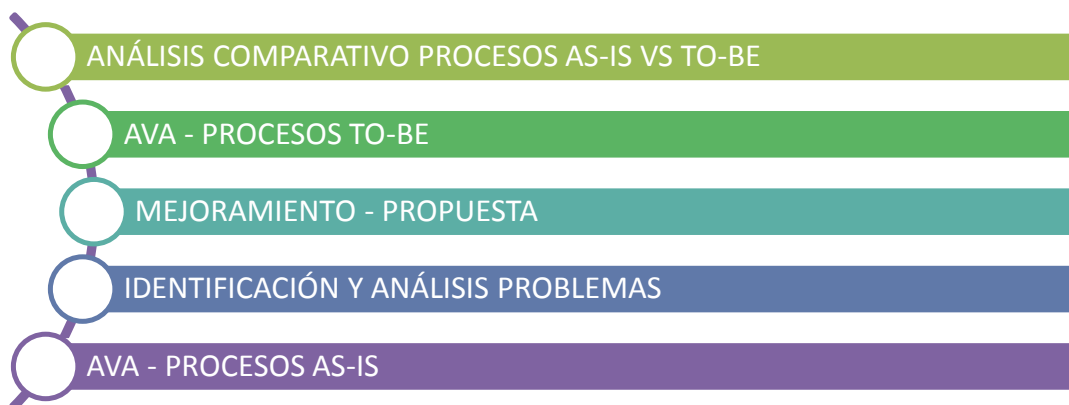
### **3.3 PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROCESOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL (DPCO)**

De la aplicación de la metodología AVA a los procesos As-Is, ver Anexo VI: AVA Procesos As-Is, tenemos la guía y los resultados necesarios para proponer y diseñar la proposición de mejora de los procesos actuales; esta mejora debe tener algunas de las siguientes orientaciones:

- La mejora debe enmarcarse principalmente en alcanzar y satisfacer los requerimientos y las necesidades de los usuarios sean internos o externos.
- Para la mejora se debe contar con el compromiso de todos aquellos involucrados en los procesos, de dicho compromiso se puede y se debe realizar la mejora continua de los mismos, siempre contando con el apoyo y respaldo de los dueños de los procesos.
- Principalmente se deben generar e incluir actividades que generan valor y disminuir aquellos que no agregan valor, fusionando actividades, disminuyendo las actividades de traslado.
- La eficiencia aplicada a la realización de las actividades con lleva a la disminución de los tiempos, esto permite un mejor uso de los recursos humanos, técnicos y financieros de la organización.

#### **3.3.1 COMPARACIÓN PROCESOS AS-IS CON LOS PROCESOS TO-BE**

Realizado el Análisis de Valor Agregado AVA a los procesos actuales As-Is, se procede a la identificación y análisis de los problemas detectados en los procesos, para posteriormente diseñar una propuesta de mejora a los procesos actuales, terminado el levantamiento de los procesos mejorados se procede a la aplicación igualmente de la metodología AVA, para finalmente terminar con un análisis comparativo entre los Procesos As-Is (actuales) vs. los Procesos To-Be (mejorados; en la siguiente gráfica se representa el procedimiento para la mejora de procesos.



**Figura 20-** Procedimiento Mejora de Procesos  
**Elaborado por:** El Autor

### **3.3.2 DOCUMENTACIÓN PROCESOS TO-BE (MEJORADOS)**

En el Anexo IV: Procesos Actuales As-Is y Procesos Mejorados To-Be, se encuentran la documentación de los procesos To-Be, el cual contiene los Diagramas de Flujo, Fichas de Caracterización y Manual de Procedimientos de los procesos mejorados To-Be; tomando como base para su elaboración la propuesta de mejora diseñada una vez realizado el AVA a los procesos actuales.

### **3.3.3 AVA DE LOS PROCESOS MEJORADOS (TO-BE)**

En el Anexo IX: AVA Procesos To-Be, se encuentra la documentación del Análisis de Valor Agregado (AVA), realizado a los procesos mejorados To-Be, análisis realizado a los procesos internos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.

## **3.4 PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN Y CONTROL**

Para la medición y control de Procesos, se deben diseñar indicadores a través de los cuales se tenga bajo control los procesos, con el seguimiento respectivo se detecten y de ser el caso se tomen las medidas y acciones pertinentes con referencia a los procesos que se están midiendo para tener los procesos bajo control. En el Anexo X: Indicadores, se encuentran establecidos los indicadores para estos proceso diseñados por la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional.

### **3.5 MANUAL DE PROCESOS ELABORACIÓN**

El Manual de Procesos elaborado en base a los procesos internos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional DPCO, se adjunta en el Anexo VIII: Manual de Procesos To-Be.

## 4. RESULTADOS Y MEJORAMIENTO

En este Capítulo se mostrarán los resultados obtenidos tanto de los procesos As-Is (actuales) como de los To-Be (mejorados), en base a los problemas identificados en los procesos iniciales y elaborados las mejoras a dichos procesos, las mismas que serán propuestas para su aplicación y evaluación, usando la metodología indicada en el tercer capítulo.

### 4.1 RESULTADOS DE ANÁLISIS

Los procesos As-Is actuales son analizados, tomando como referencia: el objetivo, alcance, los responsables de los procesos, el número de actividades; posteriormente una vez elaborado el AVA a los procesos internos de la Dirección de Procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES; se analizan sus resultados, de este análisis se identificarán las actividades o puntos críticos y se delinearán las mejoras que se realizarán a mediano plazo.

#### 4.1.1 SUBPROCESO: DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

**OBJETIVO:** Ilustrar de forma documentada el proceso, para estandarizar la serie de pasos ordenados que deben ser cumplidos, mediante reuniones participativas con los involucrados en el proceso.

**ALCANCE:** Inicia con la solicitud de elaborar presentación y Hoja de Ruta para la documentación de procesos, o la solicitud de apoyo técnico para la actualización o diseño de proceso, hasta actualizar el Catálogo de Procesos Institucional, y actualizar los archivos físicos y digitales.

**NÚMERO DE ACTIVIDADES:** 47

**RESPONSABLES:**

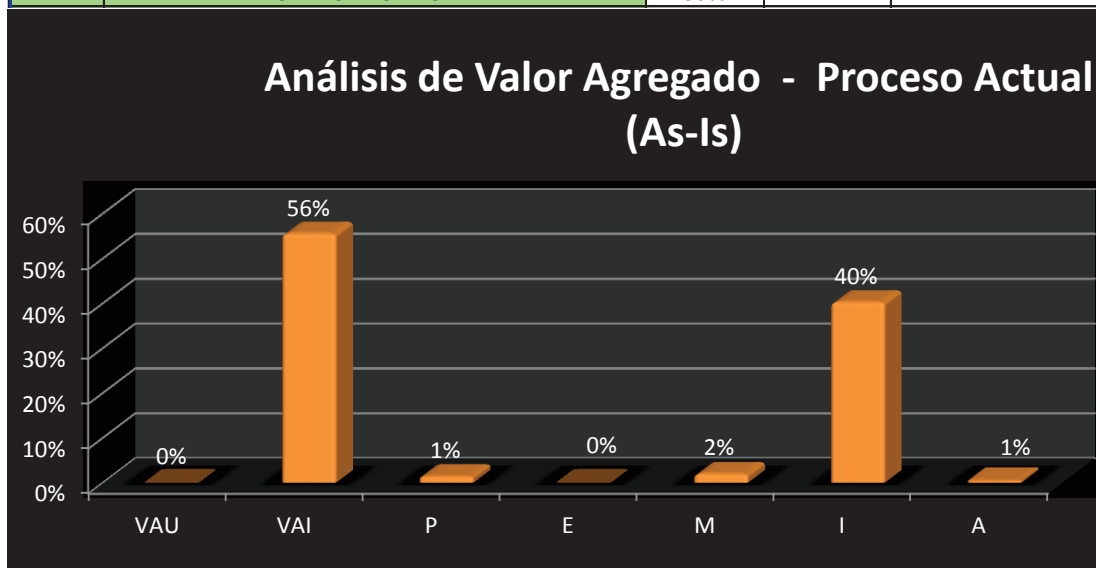
- Coordinador/a General de Gestión Estratégica
- Director/a de Administración de Procesos
- Analista de Administración de Procesos

#### 4.1.1.1 Resultados del análisis AVA

Los resultados de la aplicación del AVA (Análisis de Valor Agregado) al proceso As-Is actual, mostrado en el Anexo VI: AVA Procesos As-Is, son los siguientes:

**Tabla 3.- AVA – Proceso Diseño y Documentación de Procesos**

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO	0	0	0%
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL	18	4000	56%
P	PREPARACIÓN	5	105	1%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	7	145	2%
I	INSPECCIÓN	12	2900	40%
A	ARCHIVO	1	45	1%
TT	TIEMPO TOTAL	43	7195	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	4000		
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	56%		



Elaborado por: El Autor

El Análisis de Valor Agregado (AVA) del proceso Diseño y Documentación de Procesos nos indica que el (IVA) Índice de Valor Agregado es del 56%, el (TVA) es de 4000 minutos que equivalen a 8,3 días laborables (1 día laboral = 8 horas = 480 minutos), con referencia al tiempo promedio del ciclo del proceso de 15 días.

Las actividades ubicadas en el PEMIA no agregan valor y se concentran en un 1% en preparación, 2% en movimiento y un 40% en actividades de inspección.

#### **4.1.1.2 Identificación de Problemas**

- Hay actividades de inspección que deben eliminarse.
- Se debe mejorar el flujo de información y documentación entre las actividades.
- Las actividades de preparación deben ser incrementadas para un mejor resultado de los insumos a utilizarse en las actividades.
- Se deben reestructura los procesos internos de la DPOCO, en lineamiento a la nueva reestructuración organizacional de SENPLADES, según los nuevos productos/servicios de cada Unidad Organizacional y en especial a las atribuciones y responsabilidades de cada unidad.

### **4.1.2 SUBPROCESO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROCESOS**

**OBJETIVO:** Realizar el seguimiento y evaluación oportuno y confiable a la gestión de los procesos, para proporcionar datos a los responsables y dueños de los procesos que les permita tomar las decisiones adecuadas, en miras a la mejora de los resultados, mediante el seguimiento al cumplimiento de los indicadores y a la secuencia de actividades descritas en los Diagramas de flujo de los procesos.

**ALCANCE:** Inicia con disponer la ejecución del seguimiento al/los proceso/s por parte de Director/a DAP a Analista de la DAP; hasta definir y ejecutar plan de acción para solventar observaciones, o Ejecutar el Proceso de MEJORA CONTINUA DE PROCESOS.

**NÚMERO DE ACTIVIDADES:** 42

#### **RESPONSABLES:**

- Coordinador/a General de Gestión Estratégica
- Director/a de Administración de Procesos
- Analista de Administración de Procesos

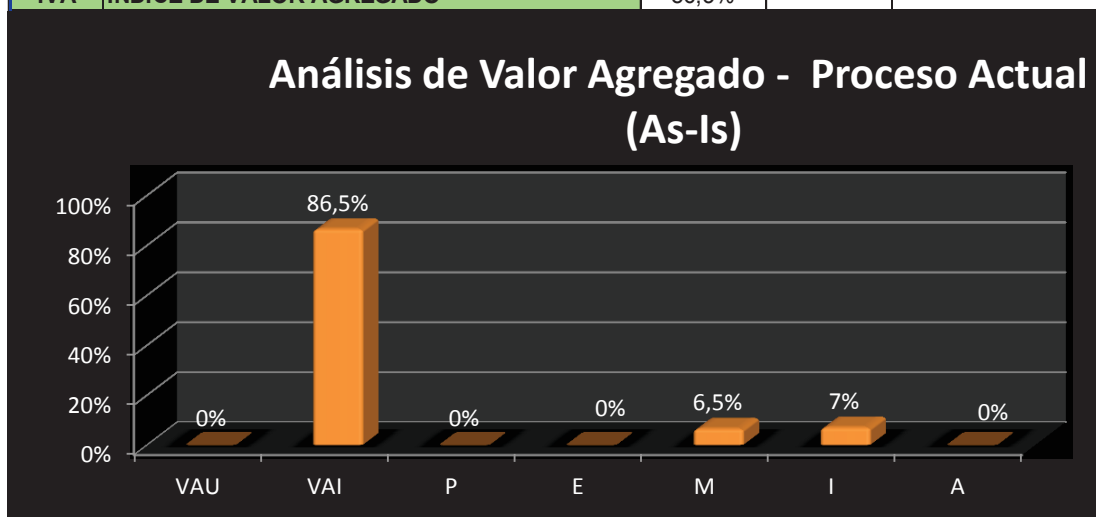


#### 4.1.2.1 Resultados del análisis AVA

Los resultados de la aplicación del AVA (Análisis de Valor Agregado) al proceso As-Is actual, mostrado en el Anexo VI: AVA Procesos As-Is, son los siguientes:

**Tabla 4.- AVA – Proceso Seguimiento y Evaluación de Procesos**

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO	0	0	0%
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL	25	24915	86,5%
P	PREPARACIÓN	0	0	0%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	9	1875	6,5%
I	INSPECCIÓN	8	2010	7%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	42	28800	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	24915		
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	86,5%		



Elaborado por: El Autor

El Análisis de Valor Agregado (AVA) del proceso Seguimiento y Evaluación de Procesos nos indica que el (IVA) Índice de Valor Agregado es del 86,5%, el (TVA) es de 24915 minutos que equivale a 51,9 días laborables (1 día laboral = 8 horas = 480 minutos), con referencia al tiempo promedio del ciclo del proceso de 60 días.

Las actividades ubicadas en el PEMIA no agregan valor y se concentran en un 6,5% en movimiento y un 7% en actividades de inspección.

#### 4.1.2.2 Identificación de Problemas

- Los procesos internos de la Dirección de Procesos de la Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES deben mejorarse y en especial actualizarse de tal manera que se adapten a la nueva reestructuración del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, donde se cambiarán y/o actualizarán los productos/ servicios de las Unidades Organizacionales, se fusionarán, eliminarán Direcciones, Coordinaciones, Subsecretarías.
- Se deben verificar y de ser el caso incorporar las herramientas necesarias para el seguimiento, así como para su control y medición; en el mejoramiento se deben reestructura las actividades que conlleven a un proceso con mejoras y la necesidad de efectuar acciones correctivas.
- Se deben mejorar o cambiar las actividades que agregan valor institucional al proceso como institución al proceso.
- Se deben incrementar las actividades de inspección para un mejor desempeño de las actividades.
- Las actividades de preparación deben ser mejoradas, de tal forma que las actividades que deben realizarse y que dependen de estas actividades de preparación sean más eficaces y acordes a la reestructura organizacional.
- Se deben incorporar al diagrama de mejora planes de acción, los cuales deben definirse y ejecutarse para dar solución a las observaciones que incorporan en los informes de reporte.

#### 4.1.3 SUBPROCESO: MEJORA CONTINUO DE PROCESOS

**OBJETIVO:** Incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos institucionales, mediante la aplicación del ciclo de mejora continua PDCA y el uso de técnicas de perfeccionamiento de procesos.

**ALCANCE:** Inicia con definir si el proceso que requiere intervención esta priorizado; hasta actualizar archivos y repositorios de información digital.

**NÚMERO DE ACTIVIDADES:** 66

**RESPONSABLES:**

- Subsecretario/a o Coordinado/a de la Unidad Requirente
- Coordinador/a General de Gestión Estratégica
- Director de la Unidad Requirente
- Director/a de Administración de Procesos
- Analista de Administración de Procesos.

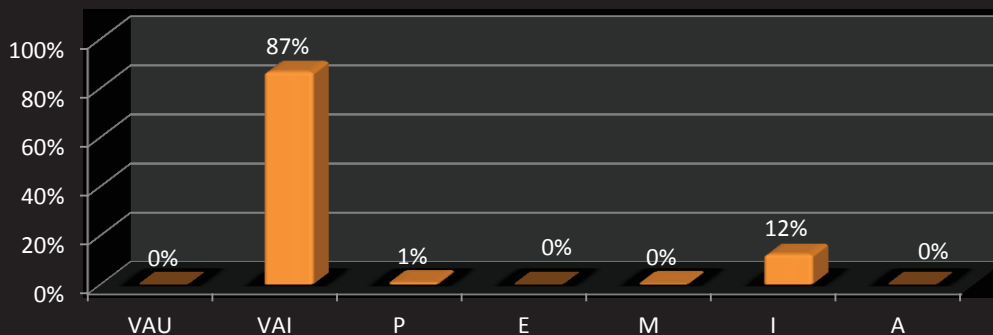
**4.1.3.1 Resultados del análisis AVA**

Los resultados de la aplicación del AVA (Análisis de Valor Agregado) al proceso As-Is actual, mostrado en el Anexo VI: AVA Procesos As-Is, son los siguientes:

**Tabla 5.- AVA – Proceso Mejora Continua de Procesos**

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%
<b>VAU</b>	<b>VALOR AGREGADO USUARIO</b>	0	0	0%
<b>VAI</b>	<b>VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL</b>	39	49880	87%
<b>P</b>	<b>PREPARACIÓN</b>	12	510	1%
<b>E</b>	<b>ESPERA</b>	0	0	0%
<b>M</b>	<b>MOVIMIENTO</b>	4	165	0%
<b>I</b>	<b>INSPECCIÓN</b>	11	7045	12%
<b>A</b>	<b>ARCHIVO</b>	0	0	0%
<b>TT</b>	<b>TIEMPO TOTAL</b>	66	57600	100,00%
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>	49880		
<b>IVA</b>	<b>ÍNDICE DE VALOR AGREGADO</b>	87%		

### Análisis de Valor Agregado - Proceso Actual (As-Is)



Elaborado por: **El Autor**

El Análisis de Valor Agregado (AVA) del proceso Mejora Continua de Procesos nos indica que el (IVA) Índice de Valor Agregado es del 87%, el (TVA) es de 49880 minutos que equivale a 103,9 días laborables (1 día laboral = 8 horas = 480 minutos), con referencia al tiempo promedio del ciclo del proceso de 120 días.

Las actividades ubicadas en el PEMIA no agregan valor y se concentran en un 1% en preparación y un 12% en actividades de inspección.

#### **4.1.3.2 Identificación de Problemas**

- Deben mejorarse los procesos internos de la Dirección de Procesos de la Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES, los cuales deben mejorarse y en especial actualizarse de tal manera que se adapten a la nueva reestructuración del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos, donde se cambiarán y/o actualizarán los productos/ servicios de las Unidades Organizacionales, se fusionarán, eliminarán Direcciones, Coordinaciones, Subsecretarías.
- Se deben incorporar actividades de socialización, para que el proceso to-be de mejora continua se alinee a la reestructura organizacional, donde los dueños de los procesos son los encargados de socializar el/los proceso/s de su Unidad Organizacional, con el apoyo de los Analistas de la Dirección de Procesos.
- Se deben incorporar actividades en las cuales intervenga la Coordinación de Asesoría Jurídica, para elevar a Resolución el Catálogo y/o el Manual de Procesos Institucional.
- Se deben mejorar o cambiar las actividades que agregan valor como institución al proceso.
- Se debe incrementar las actividades de preparación.
- Las actividades de inspección deben ser disminuidas.

#### **4.1.4 SUBPROCESO: SOCIALIZACIÓN DE PROCESOS**

**OBJETIVO:** Difundir los procesos levantados y/o mejorados a los servidores públicos, mediante comunicados y/o talleres de socialización, con el fin de alcanzar un empoderamiento del personal y generar una cultura organizacional enfocada en la gestión por procesos.

**ALCANCE:** Inicia con establecer las acciones a realizar para la socialización; hasta oficializar proceso/s a involucrados adjuntando la documentación.

**NÚMERO DE ACTIVIDADES:** 47

**RESPONSABLES:**

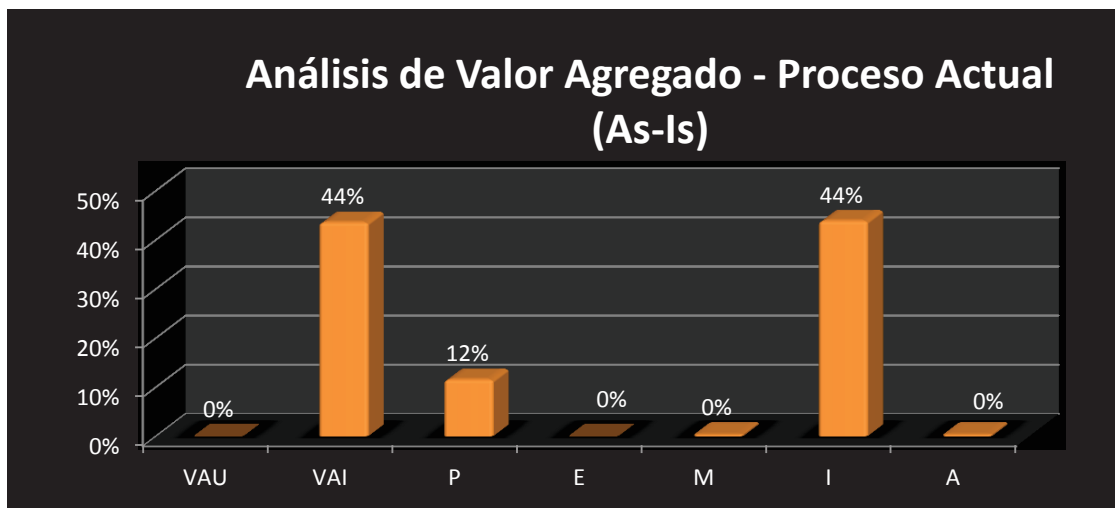
- Coordinador/a de General de Gestión Estratégica
- Director/a de Administración de Procesos
- Director/a de Comunicación Social
- Analista de Administración de Procesos

#### 4.1.4.1 Resultados del análisis AVA

Los resultados de la aplicación del AVA (Análisis de Valor Agregado) al proceso As-Is actual, mostrado en el Anexo VI: AVA Procesos As-Is, son los siguientes:

**Tabla 6.- AVA – Proceso Socialización de Procesos**

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%
<b>VAU</b>	<b>VALOR AGREGADO USUARIO</b>	0	0	0%
<b>VAI</b>	<b>VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL</b>	18	4185	44%
<b>P</b>	<b>PREPARACIÓN</b>	16	1110	12%
<b>E</b>	<b>ESPERA</b>	0	0	0%
<b>M</b>	<b>MOVIMIENTO</b>	1	45	0%
<b>I</b>	<b>INSPECCIÓN</b>	11	4215	44%
<b>A</b>	<b>ARCHIVO</b>	1	45	0%
<b>TT</b>	<b>TIEMPO TOTAL</b>	47	9600	100,00%
<b>TVA</b>	<b>TIEMPO DE VALOR AGREGADO</b>	4185		
<b>IVA</b>	<b>ÍNDICE DE VALOR AGREGADO</b>	44%		



**Elaborado por:** El Autor

El Análisis de Valor Agregado (AVA) del proceso Socialización de Procesos nos indica que el (IVA) Índice de Valor Agregado es del 44%, el (TVA) es de 4185 minutos que equivale a 8,7 días laborables (1 día laboral = 8 horas = 480 minutos), con referencia al tiempo promedio del ciclo del proceso de 20 días (4 semanas).

Las actividades ubicadas en el PEMIA no agregan valor y se concentran en un 12% en preparación y un 44% en actividades de inspección.

#### 4.1.4.2 Identificación de Problemas

- En la Socialización de Procesos existen dos tipos de socialización, la una por Comunicación Interna y la otra mediante Talleres de Socialización, donde participa activamente la Dirección de Comunicación Social adscrita directamente a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo; en la Reforma al Estatuto Organizacional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, cambiaron los Productos/Servicios de las diferentes Unidades Organizacionales, donde se indica que cada Unidad Organizacional es Responsable de sus Procesos y serán las encargadas de “socializar” los mismos; es por esto que las actividades de socialización fueron incorporadas en los procesos mejorados To-Be tanto de Elaboración o Actualización de Procesos, Seguimiento y Mejora Continua de Procesos.
- La Dirección de Comunicación Social deja de ser la encargada de “socializar” los procesos que elabora o actualiza la Dirección de Procesos de las diferentes

Unidades Organizacionales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.

- Las funciones de socialización quedan en responsabilidad de los dueños de los procesos, es decir de los Directivos de las Unidades Organizacionales.
- Bajo el apoyo técnico de los Analistas de la Dirección de Procesos, las Unidades Organizacionales, deberán socializar sus procesos a través de su Director/a, Coordinador/a o Subsecretario/a, o sus Delegados para realizar estas funciones de dar a conocer los detalles de los diagramas de flujo, Ficha de Caracterización y demás insumos que serán suministrados por los técnicos de la DPCO.
- Como ayuda para tal objetivo, la DPCO implementó en los procesos de mejora, actividades que contribuyen a la realización de dicha socialización, las mismas que contribuyen a tal objetivo, entre las cuales tenemos:
  - Designar técnico y definir fecha para la Socialización de el/los proceso/s.
  - Preparar los insumos para la Socialización con la asesoría de la DPCO.
  - Aprobar los insumos y convocar a la Socialización.
  - Socializar a los equipos técnicos ejecutores de el/los proceso/s.
- Para finalmente producto de estas actividades proceder a levantar una Acta de Reunión de Socialización del/los Proceso/s, las cuales serán incorporadas a un informe final de socialización y difusión de procesos.
- Todo esto con el acompañamiento y asesoría de los técnicos de procesos.
- Al incorporar estas actividades a los demás subprocesos el impacto en tiempo, recursos, es grande dado que por la descripción en el proceso As-Is de Socialización son demasiadas las actividades y sobre todo las actividades que no generan valor las cuales estaban incorporadas en la versión inicial.
- Son estos los motivos por los cuales NO se realizó el mejoramiento del proceso de Socialización de Procesos, lo cual contribuye a una optimización de recursos tanto humanos como técnicos.
- Por las razones indicadas anteriormente, la versión mejorada To-Be del proceso de Socialización no se actualizó, incorporando actividades de socialización en los subprocesos mejorados To-Be indicados.

## **4.2 PROPUESTAS DE MEJORA A CORTO PLAZO**

Una vez realizado el AVA a los subprocesos As-Is, procedemos con el análisis de los subprocesos mejorados To-Be, los cuales tienen como fundamento el análisis de los procesos a ser mejorados que son los levantados inicialmente.

## 4.2.1 COMPARACIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS

Se realiza el AVA a los procesos mejorados To-Be, en cada uno de ellos se describe la mejora realizada a los procesos As-Is, para finalmente efectuar la comparación entre los procesos mejorados con los actuales.

El AVA realizado a los procesos mejorados To-Be, son: Elaboración o Actualización de la Documentación de Procesos, Seguimiento y Evaluación de Procesos y Mejora Continua de Procesos, están incorporados en el Anexo IX- AVA Procesos To-Be.

Los resultados del AVA a los procesos To-Be, son los siguientes:

### 4.2.1.1 Subproceso: Elaboración o Actualización de la Documentación de Procesos

El Análisis de Valor Agregado arroja un 40% de actividades que corresponden al PEMIA, las cuales no agregan valor, cuyas conclusiones son las siguientes:

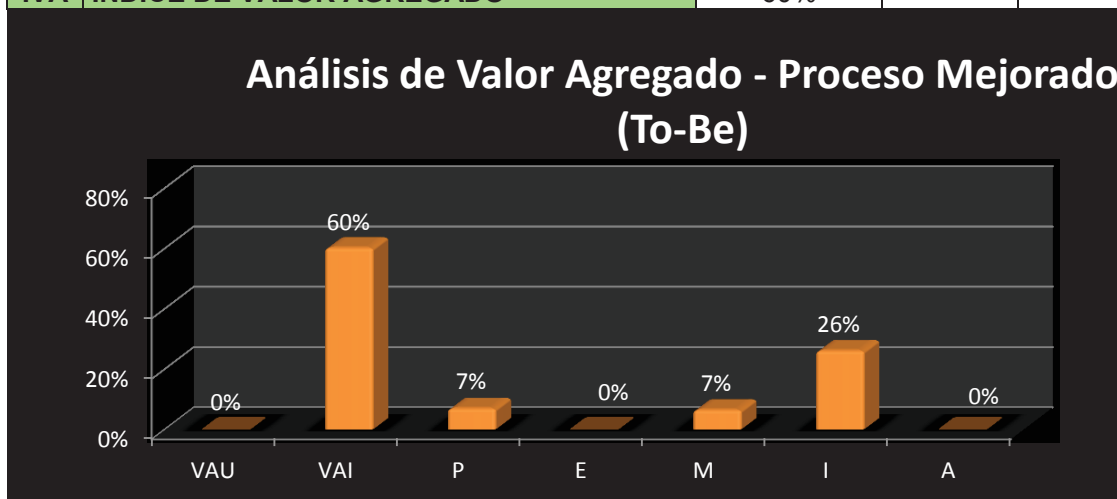
- El subproceso es prioritario para la DPCO (Dirección de Procesos y Cultura Organizacional).
- Dentro de los objetivos de la DPCO este subproceso cumple con las atribuciones y responsabilidades de la Dirección, entre ellas la de implementar la Administración de Procesos, para lo cual es imprescindible el levantamiento, elaboración o actualización de los procesos de las Unidades Organizacionales, para lo cual se debe mejorar, actualizar o cambiar las actividades que nos lleven a un incremento en las actividades que agregan valor a la institución (VAI).

**Tabla 7.-** AVA Subproceso Mejorado Elaboración o Actualización de la Documentación de Procesos

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Mejorado		
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO	0	0	0%
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL	31	3870	60%
P	PREPARACIÓN	13	450	7%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	13	420	7%
I	INSPECCIÓN	12	1680	26%
A	ARCHIVO	0	0	0%



TT	TIEMPO TOTAL	69	6420	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	3870		
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	60%		



Elaborado por: El Autor

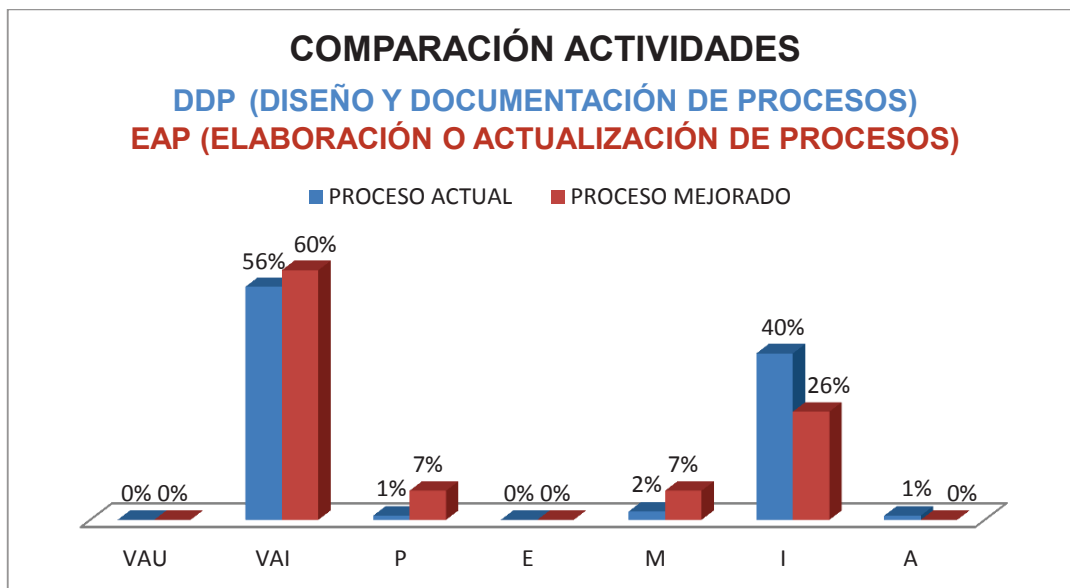
El proceso As-Is Vs el proceso To-Be comparados, indica lo siguiente:

**Tabla 8.-** Comparación del Proceso Actual (Diseño y Documentación de Procesos) vs. Subproceso Mejorado (Elaboración o Actualización de Procesos)

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual			Método Mejorado			VARIACIÓN
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%	No. (actividades)	Tiempo (min)	%	
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO	0	0	0%	0	0	0%	0%
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL	18	4000	56%	31	3870	60%	4%
P	PREPARACIÓN	5	105	1%	13	450	7%	6%
E	ESPERA	0	0	0%	0	0	0%	0%
M	MOVIMIENTO	7	145	2%	13	420	7%	5%
I	INSPECCIÓN	12	2900	40%	12	1680	26%	-14%
A	ARCHIVO	1	45	1%	0	0	0%	-1%
TT	TIEMPO TOTAL	43	7195	100,00%	69	6420	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	4000			3870			
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	56%			60%			4%

Elaborado por: El Autor

De la tabla se deduce que la propuesta planteada de mejora preparada es conveniente, dado que el IVA (Índice de Valor Agregado) se incrementa en un 4%, se produce una disminución del tiempo total pasando de 7195 minutos (As-Is) a 6420 minutos (To-Be).



**Figura 21.** Comparación del Proceso Actual (Diseño y Documentación de Procesos) vs. Subproceso Mejorado (Elaboración o Actualización de Procesos)

#### 4.2.1.2 Subproceso: Seguimiento y Evaluación de Procesos

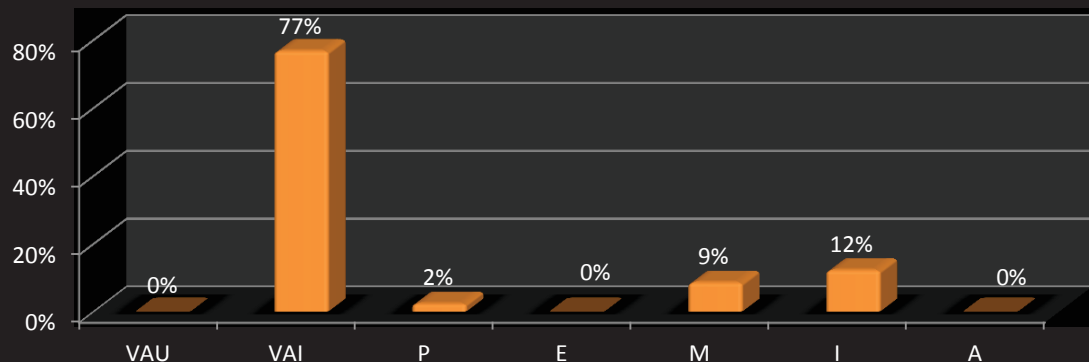
El Análisis de Valor Agregado arroja un 23% de actividades que corresponden al PEMIA, las cuales no agregan valor, cuyas conclusiones son las siguientes:

- El subproceso es prioritario para la DPCO (Dirección de Procesos y Cultura Organizacional).
- Dentro de los objetivos de la DPCO este subproceso cumple con las atribuciones y responsabilidades de la Dirección, entre ellas la de implementar la Administración de Procesos, dado que en la gestión de servicios se debe realizar el seguimiento a los procesos implementados según lo determina la reforma del estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.

**Tabla 9.-** AVA Subproceso Mejorado Seguimiento y Evaluación de Procesos

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Mejorado		
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO	0	0	0%
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL	15	13635	77%
P	PREPARACIÓN	2	420	2%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	3	1530	9%
I	INSPECCIÓN	6	2175	12%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	26	17760	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	13635		
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	77%		

### Análisis de Valor Agregado - Proceso Mejorado (To-Be)



Elaborado por: El Autor

El proceso As-Is Vs el proceso To-Be comparados, indica lo siguiente:

**Tabla 10.-** Comparación del Proceso Actual vs. Subproceso Mejorado Seguimiento y Evaluación de Procesos

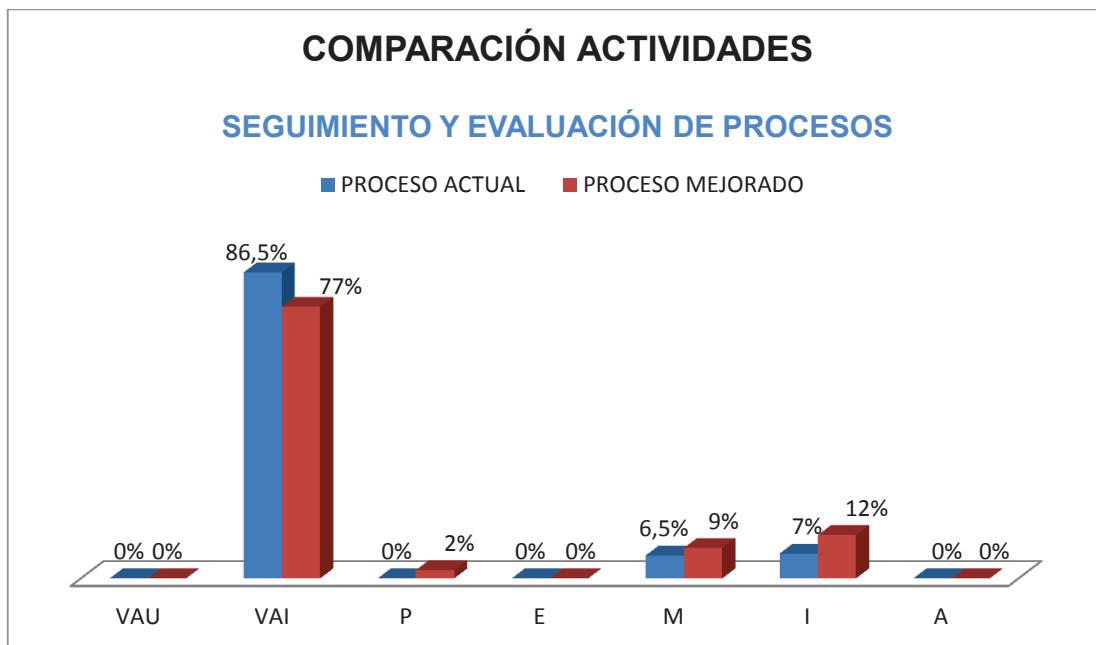
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual			Método Mejorado			VARIACIÓN
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%	No. (actividades)	Tiempo (min)	%	
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO	0	0	0%	0	0	0%	0%
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL	25	24915	86,5%	15	13635	77%	9,5%
P	PREPARACIÓN	0	0	0%	2	420	2%	2%
E	ESPERA	0	0	0%	0	0	0%	0%
M	MOVIMIENTO	9	1875	6,5%	3	1530	9%	2,5%
I	INSPECCIÓN	8	2010	7%	6	2175	12%	5%
A	ARCHIVO	0	0	0%	0	0	0%	0%
TT	TIEMPO TOTAL	42	28800	100,00%	26	17760	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	24915			13635			
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	86,5%			77%			9,5%

**Elaborado por:** El Autor

De la tabla se deduce un decremento del IVA (Índice de Valor Agregado) que disminuye en un 9,5% del proceso As-Is al proceso To-Be, lo cual era previsto por las siguientes razones:

En el proceso inicial se tenían actividades como establecer puntos de medición al proceso en matriz de seguimiento e ingresar la información en el sistema Gobierno por Resultados (GPR) y realizar su respectivo seguimiento en dicha herramienta, lo cual aumenta el VAI del proceso inicial; al producirse una serie de reformas entre las cuales por disposición de la SNAP, no se tienen que subir ni hacer seguimiento de los procesos en la herramienta GPR, obviamente en la elaboración del proceso mejorado estas actividades no fueron incluidas.

Cabe destacar que el proceso To-Be es muy satisfactorio desde el punto de vista de la relación de tiempos en los procesos, se produce una disminución del tiempo total pasando de 28800 minutos (As-Is) a 17760 minutos (To-Be), es decir de 60 días del tiempo promedio del ciclo del proceso As-Is a 37 días en el tiempo promedio del proceso mejorado.



**Figura 22.** Comparación del Proceso Actual vs. Subproceso Mejorado Seguimiento y Evaluación de Procesos

#### 4.2.1.3 Subproceso: Mejora Continua de Procesos

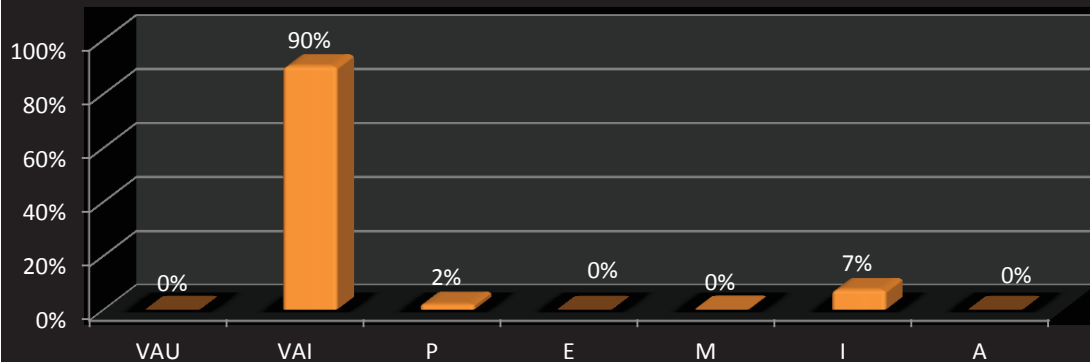
El Análisis de Valor Agregado arroja un 10% de actividades que corresponden al PEMIA, las cuales no agregan valor, cuyas conclusiones son las siguientes:

- El subproceso es prioritario para la DPCO (Dirección de Procesos y Cultura Organizacional).
- Dentro de los objetivos de la DPCO este subproceso cumple con las atribuciones y responsabilidades de la Dirección, entre ellas la de implementar la Administración de Procesos, el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos establece que dentro de las atribuciones y responsabilidades de la DPCO está la de generar y definir la mejora continua de los procesos.

Tabla 11.- AVA Subproceso Mejorado Seguimiento y Evaluación de Procesos

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Mejorado		
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO	0	0	0%
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL	22	34935	90%
P	PREPARACIÓN	9	825	2%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	2	60	0%
I	INSPECCIÓN	6	2880	7%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	39	38700	100,00%
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	34935		
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	90%		

### Análisis de Valor Agregado - Proceso Mejorado (To-Be)



Elaborado por: El Autor

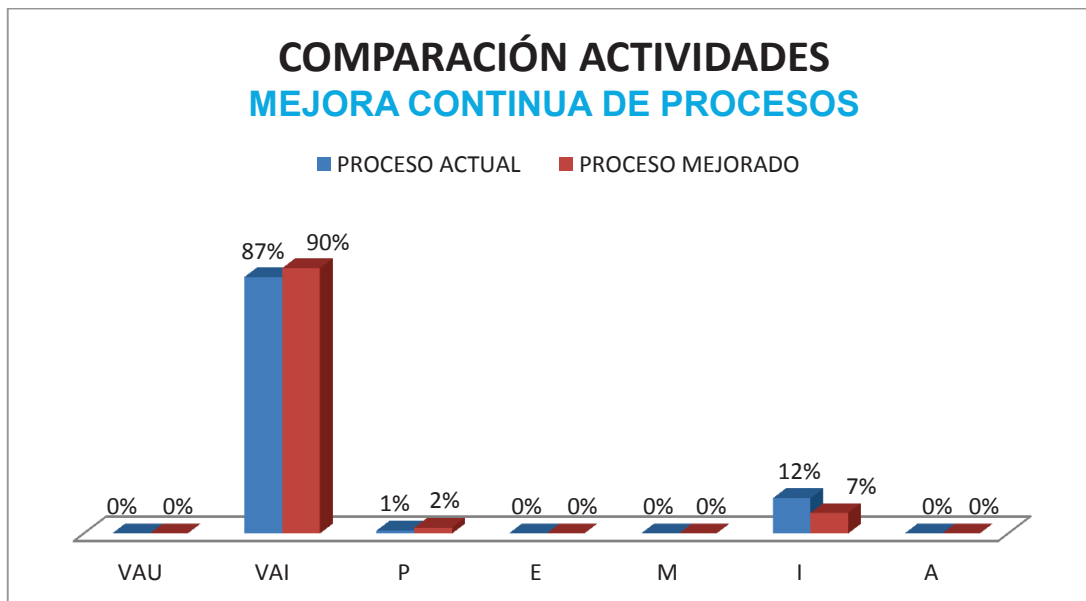
El proceso As-Is Vs el proceso To-Be comparados, indica lo siguiente:

**Tabla 12.-** Comparación del Proceso Actual vs. Subproceso Mejorado Mejora Continua de Procesos

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual			Método Mejorado			VARIACIÓN
		No. (actividades)	Tiempo (min)	%	No. (actividades)	Tiempo (min)	%	
VAU	VALOR AGREGADO USUARIO	0	0	0%	0	0	0%	0%
VAI	VALOR AGREGADO ORGANIZACIONAL	39	49880	87%	22	34935	90%	3%
P	PREPARACIÓN	12	510	1%	9	825	2%	1%
E	ESPERA	0	0	0%	0	0	0%	0%
M	MOVIMIENTO	4	165	0%	2	60	0%	0%
I	INSPECCIÓN	11	7045	12%	6	2880	7%	-5%
A	ARCHIVO	0	0	0%	0	0	0%	0%
TT	TIEMPO TOTAL	66	57600	100,00%	39	38700	100,00%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	49880			34935			
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	86,6%			90%			3,4%

Elaborado por: El Autor

De la tabla se deduce que la propuesta planteada de mejora preparada es conveniente, dado que el IVA (Índice de Valor Agregado) se incrementa en un 3,4%, se produce una disminución del tiempo total pasando de 57600 minutos (As-Is) a 38700 minutos (To-Be).



**Figura 23.** Comparación del Proceso Actual vs. Subproceso Mejorado Mejora Continua de Procesos

#### **4.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO, FICHA DE CARACTERIZACIÓN Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TO-BE (DOCUMENTACIÓN)**

La Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) tiene formatos definidos y autorizados por las autoridades, los cuales se utilizaron para los Diagramas de Flujo, Fichas de Caracterización y Manual de Procedimientos necesarios para la Documentación de los procesos, se encuentran en el Anexo VIII: Manual de Procesos To-Be

#### **4.2.3 PROPUESTA INDICADORES**

La propuesta de indicadores de los procesos mejorados (To-Be) de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO), se muestran en el Anexo X: Indicadores.



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La realización del presente trabajo de titulación, nos permitió efectuar el Levantamiento, diseño, documentación y propuesta de mejora de los procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- En la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO), tras realizar la matriz de priorización, se determinaron los procesos internos de la Dirección a ser levantados (As-Is) y posteriormente mejorados (To-Be); que son base para estandarizar y documentar los procesos que realiza la dirección para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y/o externos; después de la elaboración de la matriz de priorización de los procesos se determinó que los más críticos para la DPCO son los procesos: a) Diseño y Documentación de Procesos, b) Seguimiento y Evaluación de Procesos y c) Mejora continua de procesos, todos con el 100% de priorización; seguidos del proceso de Socialización de Procesos con el 85% de priorización.
- Los resultados obtenidos demuestran que el conjunto de los procesos priorizados tiene relación directa con la entrega de valor a los clientes sean internos o externos, en los procesos To-Be mejorados se buscó incorporar en cada componente de la cadena un concepto de valor; tomando como base las atribuciones y responsabilidades emanadas de la Reforma al Estatuto que están definidas según las competencias, atribuciones y facultades determinadas a la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional DPCO; los objetivos tanto de la dirección como los enunciados en los procesos están alineados a los objetivos institucionales (OEI) y bajo el enfoque establecido de la política institucional; lo cual fue el soporte indispensable para el levantamiento o mejora de los procesos.
- Mediante la representación gráfica de la estructura institucional y las interrelaciones de los procesos identificados dentro de la organización que constituyen el sistema de gestión, todos estos componen el mapa de procesos de

Senplades; se priorizaron los procesos de la DPCO, tomando las Atribuciones y Responsabilidades, así como los productos/servicios derivados de la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la institución otorgados a la Dirección de Procesos.

- Para el Levantamiento, diseño, documentación y posterior mejora de los procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) se pudo contar con la participación de los analistas delegados de la DPCO para cada proceso.
- El levantamiento de los procesos As-Is se realizó en reuniones con los miembros del equipo técnico de la Dirección de Procesos, quienes son los dueños de los mismos, en base a su experticia y en conjunto con los especialistas, analistas y Director/a de Procesos fueron diseñados los mismos, siendo el punto de partida para que la Dirección tenga documentados los procesos internos que son base para su gestión como Unidad Organizacional que presta sus servicios a todas las Coordinaciones, Subsecretarías, Direcciones y Unidades Organizacionales que conforman la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo Senplades.
- La metodología de trabajo dentro de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) en la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo (SENPALDES) al momento de iniciar el levantamiento de los procesos As-Is se encontró que no existían procesos documentados sobre los procedimientos para realizar y cumplir con las atribuciones y responsabilidades emanadas del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
- Los procesos tanto de Diseño, elaboración o actualización de procesos, de Seguimiento y evaluación de procesos, el proceso de Mejoramiento continuo de proceso y el proceso de Socialización de procesos se realizaban de forma empírica, sin seguir ningún proceso debido a la falta de documentación de los mismos.
- El análisis de la situación actual de los procesos (As-Is) en la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo (SENPALDES) sacó a la luz algo que ya se conocía, la falta de procedimientos estandarizados para realizar las funciones que como Dirección de Procesos se debe cumplir, se identificaron inexactitudes, y varias

insolvencias las cuales sirvieron para proponer a partir de los procesos As-Is los procesos de mejora To-Be.

- Al realizar el levantamiento de procesos se determinó que muchas actividades son recurrentes, no agregan valor institucional, algunas con demasiadas inspecciones, o preparación, provocando la consecuente demora en los tiempos de ejecución de los procesos, generando la pérdida de recursos humanos y técnicos, lo cual deriva en ineficiencia.
- El levantamiento de los proceso As-Is sobre procesos internos de la DPCO dio paso a tener una línea base, un punto de partida para proponer la mejora de los mismos, tomando como referencia lo estipulado en el la reforma al estatuto orgánico por proceso de la Senplades, del cual se tomó como guía el mapa de procesos de la institución, así como su cadena de valor definidos en el estatuto.
- Dentro de la gestión por procesos es fundamental tener levantados los mismos con su respectiva documentación, para de esta forma estandarizarlos, de tal manera que todos los miembros que forman parte del equipo de procesos puedan conseguir los resultados esperados.
- Se orientaron los Manuales de Procedimientos, mediante los cuales se especifican las actividades a cumplir en cada proceso, de tal manera de que se unifiquen y estandaricen los criterios entre los analistas de la dirección para realizar los procesos internos de la DPCO, los cuales tienen relación con los procesos: Diseño y Documentación de Procesos, Seguimiento y Evaluación de Procesos y Mejora Continua de Procesos.
- Los procesos para medir su desempeño en forma cuantitativa se lo realiza por medio de indicadores, cuyo resultado determina el nivel de gestión de los mismos, estos indicadores de gestión determinan el grado de cumplimiento de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional (DPCO) de sus objetivos, los cuales están alineados a los objetivos institucionales; todo esto sirve como insumo para la mejora continua, a través de la cual se optimizan los procesos de tal manera que se incremente la calidad de los productos/servicios que entrega la DPCO a las Unidades Organizacionales de la Senplades.

- Se realizó el Análisis de Valor Agregado (AVA), instrumentos que permiten la identificación de falencias para posteriormente en el mejoramiento de los procesos (To-Be) generar un valor agregado a los procesos internos de la Dirección, de esta manera el producto/servicio que se entrega a los usuarios internos que son todas las Unidades Organizacionales de la Senplades sea satisfactorio; al mejorar los procesos (To-Be) se incrementó la productividad, produciéndose una eficiencia en los procesos, lo cual repercute en la optimización de los recursos institucionales, todo en base a la información obtenida, la cual fue oportuna y de buena calidad, para de esta manera cumplir con una verdadera Administración por Procesos, con el fin de enfilarse los mismos a la estrategia institucional y al modelo de gestión establecido en el estatuto orgánico.
- Se elaboró el Manual de Procesos, donde se contempla toda la documentación de respaldo acerca del Levantamiento (As-Is) o Mejora (/To-Be) de los procesos de la institución; se identifica la normativa, las metodologías así como las directrices de la Unidad Organizacional o institucional, junto a las políticas establecidas.  
En el Manual de Procesos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional DPCO se estandarizan los procesos internos de la Dirección, este manual es fuente de consulta para cualquiera de los integrantes de la dirección u otros, acerca de información sobre los procesos internos que se ejecutan; dado la rotación del personal, este material sirve para la bibliografía de la Dirección como de la Coordinación, donde se plasma la experticia de los miembros de la DPCO, finalmente cabe señalar que el manual comprende:  
Diagrama de Flujo, Ficha de Caracterización, Manual de Procedimientos e, Indicadores de Gestión.
- Se vuelve a destacar lo indicado en el proceso Socialización de Procesos (As-Is), cuyo objetivo es el de difundir los procesos levantados y/o mejorados a los servidores públicos, mediante comunicados y/o talleres de socialización, con el fin de alcanzar un empoderamiento del personal y generar una cultura organizacional enfocada en la gestión por procesos.
- En este proceso denominado Socialización de Procesos, existen dos tipos de socialización, la una por Comunicación Interna y la otra mediante Talleres de Socialización, donde participa activamente la Dirección de Comunicación Social adscrita directamente a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo; en la

Reforma al Estatuto Organizacional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, cuya misión es principalmente la difusión y promoción de la gestión institucional, dando cumplimiento a las directrices emitidas por el Gobierno Nacional, entidades rectoras y en fiel cumplimiento a la normativa vigente.

- Con reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, cambiaron los Productos/Servicios de las diferentes Unidades Organizacionales, donde se indica que cada Unidad Organizacional es Responsable de sus Procesos y la ejecución de los mismos; aprovechando esta coyuntura y dado el cambio en los productos/servicios en la Dirección de Comunicación Social, serán las Unidades Organizacionales, que son las dueñas de los procesos las encargadas de “socializar” los mismos; es por esto que las actividades de socialización fueron incorporadas en los procesos mejorados To-Be tanto de Elaboración o Actualización de Procesos y en el proceso de Seguimiento y Mejora Continua de Procesos.
- La Dirección de Comunicación Social deja de ser la encargada de “socializar” los procesos que elabora o actualiza la Dirección de Procesos de las diferentes Unidades Organizacionales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.
- Las funciones de socialización quedan en responsabilidad de los dueños de los procesos, es decir de los Directivos de las Unidades Organizacionales.
- Bajo el apoyo técnico de los Analistas de la Dirección de Procesos, las Unidades Organizacionales, deberán socializar sus procesos a través de su Director/a, Coordinador/a o Subsecretario/a, o sus Delegados para realizar estas funciones de dar a conocer los detalles de los diagramas de flujo, Ficha de Caracterización y demás insumos que serán suministrados por los técnicos de la DPCO.
- Como ayuda para tal objetivo, la DPCO implementó en los procesos de mejora, actividades que contribuyen a la realización de dicha socialización, las mismas que contribuyen a tal objetivo, entre las cuales tenemos:
  - Designar técnico y definir fecha para la Socialización de el/los proceso/s.
  - Preparar los insumos para la Socialización con la asesoría de la DPCO.

- Aprobar los insumos y convocar a la Socialización.
  - Socializar a los equipos técnicos ejecutores de el/los proceso/s.
- 
- Para finalmente producto de estas actividades proceder a levantar una Acta de Reunión de Socialización del/los Proceso/s, las cuales serán incorporadas a un informe final de socialización y difusión de procesos.  
Todo esto con el acompañamiento y asesoría de los técnicos de procesos.  
Al incorporar estas actividades a los demás subprocesos el impacto en tiempo, recursos, es grande dado que por la descripción en el proceso As-Is de Socialización son demasiadas las actividades y sobre todo las actividades que no generan valor las cuales estaban incorporadas en la versión inicial.
- 
- Son estos los motivos por los cuales NO se realizó el mejoramiento del proceso de Socialización de Procesos, lo cual contribuye a una optimización de recursos tanto humanos como técnicos.  
Por las razones indicadas anteriormente, la versión mejorada To-Be del proceso de Socialización no se actualizó, incorporando actividades de socialización en los demás subprocesos mejorados To-Be indicados.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Las instituciones que conforman la administración pública deben dar cumplimiento obligatorio a lo establecido en la Norma Técnica que hace referencia a la prestación de servicios y a la Administración de procesos, a través de la cual al implementar las actividades desarrolladas en los procesos (As-Is) y posteriormente en la mejora (To-Be) de los procesos internos de la DPCO, alineados al modelo de gestión y estrategia institucional, se mejoran y clarifican permanentemente la operación para suministrar productos/servicios de calidad, para cumplir con las necesidades definidas por nuestros clientes, en este caso las Unidades Organizacionales que componen la Secretaría nacional de Planificación y desarrollo Senplades.
- La aplicación del Análisis de Valor Agregado (AVA) es imprescindible para la mejora continua de los procesos internos de la DPCO, en alineación y especialmente orientados a la satisfacción de los requerimientos de los usuarios internos, que a la final son los clientes de la DPCO; todo esto derivado de la cadena de valor que junto a la dirección estratégica expresada en el mapa de procesos institucional nos llevan al cumplimiento de los objetivos de la dirección, los cuales están atados y direccionados a los objetivos institucionales.
- Los procesos internos de la DPCO son claves para el cumplimiento de sus responsabilidades y atribuciones emanadas del Estatuto Orgánico, donde la DPCO gestiona y administra el catálogo de procesos, lo cual lo realiza mediante la elaboración o actualización de los procesos; así como la generación de estrategias para la mejora continua, por medio del proceso de mejora continua, para lo cual es imprescindible el seguimiento y evaluación de los mismos, de igual forma se debe brindar la asistencia técnica requerida y necesaria a las Unidades Organizacionales; por esto la recomendación de llevar a cabalidad la realización de los procesos internos de la DPCO e irla actualizando regularmente.
- La mejora continua de procesos permitirá en conjunto con los dueños de los procesos identificar las mejoras a realizar, las cuales se deben incorporar y ser implementadas; de igual forma se debe cumplir con los procesos de elaboración o actualización y el proceso de seguimiento y control.

- La recomendación de que los procesos internos de la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional sean ejecutados e implementados en la DPCO de forma inmediata.
- Los procesos internos y su documentación desarrollados en la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional deben ser una contribución para determinar en primer lugar las actividades que no agregan valor, esto es los PEMIA (preparación, espera, movimiento, inspección y archivo), y filtrarlas para un mejoramiento en la siguiente versión to-be, incorporar las absolutamente necesarias y mejorar las actividades que generan valor institucional, esto nos llevará a una mayor satisfacción de nuestros usuarios internos, mediante la adopción de la mejora continua.
- La recomendación de la aplicación inmediata de los procesos internos mejorados (To-Be) en la Dirección de Procesos y Cultura Organizacional; y tomando en cuenta la experticia de todos y cada uno de los miembros de la Dirección, se deben ir generando los insumos, controles y recursos necesarios para el mejoramiento continuo de todos y cada uno de los procesos internos, de esta manera poder llegar a mediano plazo a una sistematización de los mismos, lo cual repercutirá en un mejor producto/servicio que se entregue a las Unidades Organizacionales que conforman la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo (SENPLADES).



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Medellín, Colombia: Icontec.
- Alarcón González, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Fundación Confemetal.
- Asamblea, N. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial Ecuador.
- Bizagi. (14 de junio de 2015). *Acerca de nosotros: Bizagi*. Obtenido de Bizagi: <https://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Cadena, J. (14 de 02 de 2012). Apuntes de la materia de Gerencia de Procesos. *Apuntes de la materia de Gerencia de Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador: EPN.
- CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN. (2009). *CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN*. Quito: Registro Oficial.
- DAP, D. d. (2015). Guía metodológica para la gestión de procesos. Pichincha, Ecuador: Dap-Senplades.
- Google Maps. (15 de 12 de 2016). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps - Quito - Ecuador: <https://www.google.com.ec/maps/place/Secretaría+Nacional+de+Planificación+y+Desarrollo+-SENPLADES->
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfomega S.A.
- Mejia Garcia, B. (2007). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mejora-Continua. (26 de 07 de 2015). *Mejora-Continua*. Obtenido de Mejora-Continua: <http://mejoracontinuatotal.blogspot.com/2012/11/sipoc.html>
- Pérez Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Gráficas Dehón.
- Pérez, J. A. (2004). *Gestión por Procesos*. Madrid: Gráficas Dehon.

- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Pumisacho, V. (marzo de 2007). Material de Clase. *Gerencia de Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador: EPN.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La Cadena de Valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Redalyc*, 389.
- Roure, Moñino, & Rodríguez, Bazal. (1997). *La gestión por procesos*. España: Edigrafos S.A.
- Senplades. (10 de 12 de 2016). *Misión Visión Principios valores*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/mision-vision-principios-valores/>
- Senplades. (2016). *Organigrama de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 10 de enero de 2017, de
- Senplades. (2016). *página institucional*. (Senplades, Editor) Recuperado el 10 de enero de 2017, de <http://www.planificacion.gob.ec/resena-historica/>
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación. (2012). *SENPLADES, Registro Oficial*. Obtenido de Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). *Acuerdo No. SNPD-044-2016 Estatuto Orgánico de Gestión Institucional por Procesos*. Quito: Registro Oficial.
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (10 de 01 de 2016). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: Registro oficial.
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2016). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito: Registro Oficial.
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (15 de 12 de 2016). *PLANIFICACIÓN*. Obtenido de Planificación-Zonales: <http://www.planificacion.gob.ec/zona-de-planificacion-1>
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (10 de 12 de 2016). *Planificación reseña histórica*. Obtenido de Planificación reseña histórica: <http://www.planificacion.gob.ec/resena-historica/>
- SNAP, S. N. (2016). *Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos*. Quito: Registro Oficial.
- SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública. (2011). *Acuerdo 784 Norma técnica de Gestión de Procesos*. Quito: Registro Oficial Ecuador.

- SNAP, Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Quito: Registro Oficial.
- UNC, Universidad Nacional de Colombia. (14 de junio de 2010). *Guía básica para documentar caracterización de procesos*. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de FTP, Cámara gov Colombia: [https://www.academia.edu/23398175/GU%C3%8CA\\_B%C3%81SICA\\_PARA\\_DOCUMENTAR\\_GU%C3%8DA\\_B%C3%81SICA\\_PARA\\_DOCUMENTAR](https://www.academia.edu/23398175/GU%C3%8CA_B%C3%81SICA_PARA_DOCUMENTAR_GU%C3%8DA_B%C3%81SICA_PARA_DOCUMENTAR)
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (1983). *Manual de técnica de la investigación Educativa*. México: Paidós Mexicana, S.A.

**ANEXOS**

**ANEXO I - MATRIZ IDENTIFICACIÓN PROCESOS DE LA DPCO**

**ANEXO II - INVENTARIO PROCESOS AS-IS Y TO-BE**

**ANEXO III - FORMATOS PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO, FICHA  
DE CARACTERIZACIÓN Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DPCO**

**ANEXO IV - PROCESOS ACTUALES AS-IS Y PROCESOS  
MEJORADOS TO-BE**



**ANEXO V - INSTRUCTIVO METODOLOGÍA GESTIÓN POR  
PROCESOS**

**ANEXO VI - AVA PROCESOS AS - IS**

**ANEXO VII - MATRIZ PRIORIZACIÓN DE PROCESOS**

**ANEXO VIII - MANUAL DE PROCESOS TO-BE**

**ANEXO IX - AVA PROCESOS TO – BE**

## **ANEXO X - INDICADORES**