



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de Gestión Organizacional por Procesos de la  
Coordinación General de Gestión Interinstitucional de la Secretaría  
Nacional de la Administración Pública, Quito, 2014**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Vásconez Ojeda, Verónica Tatiana.

DIRECTOR: Sandoval Criollo, Byron Raúl, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO – SAN RAFAEL

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Magister

Byron Raúl Sandoval Criollo

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un modelo de gestión organizacional por procesos de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, Quito, 2014” realizado por la señorita Vásconez Ojeda Verónica Tatiana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo

Loja, marzo de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Vásconez Ojeda Verónica Tatiana declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión organizacional por procesos de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, Quito, 2014, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Magíster Byron Raúl Sandoval Criollo, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Vásconez Ojeda Verónica Tatiana  
CI: 1718193285

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo de este trabajo se lo dedico a mi madre Martha por su ejemplo de vida, a mi papá Celso, hermanos Celso y Juan y toda mi familia quienes me alentaron y apoyaron para culminar con este reto.

De manera especial a Felipe por su amor incondicional.

Verónica Tatiana Vásquez Ojeda

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más profunda gratitud y reconocimiento con los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, quienes supieron compartir sus destrezas y conocimientos para alcanzar los logros de esta maestría.

A las autoridades de mi institución - Secretaría Nacional de la Administración Pública, por la apertura y los aportes para realizar con éxito la investigación e implementación de la presente propuesta.

Verónica Tatiana Vásquez Ojeda

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>vi</b>
RESUMEN.....	9
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO 1 GENERALIDADES .....</b>	<b>5</b>
1.1 Descripción del problema .....	6
1.2 Justificación .....	7
1.3 Objetivos .....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos: .....	8
1.4 Hipótesis.....	8
1.5 Alcance y Viabilidad.....	9
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 La gestión por procesos en las instituciones del sector público. ....	11
2.2 Beneficios de la Gestión por Procesos .....	12
2.3 Definición y elementos de los procesos .....	14
2.4 Clasificación de los procesos.....	15
2.5 Principios de la gestión por procesos.....	16
2.6 Herramientas y Metodología para el Diseño de Procesos.....	17
2.6.1 Diseño y documentación .....	17
2.6.2 Mapa de procesos .....	19
2.6.3 Diagrama de Flujo de procesos .....	21
2.6.4 Ficha de caracterización de procesos.....	23
2.7 La medición y seguimiento de la gestión por procesos .....	24
2.8 Indicadores de Gestión .....	26
2.8.1 Tipos de indicadores de gestión. ....	27
2.8.2 El indicador como sistema de control .....	28
2.8.3 Componentes de un indicador .....	29
2.8.4 Metodología para el establecimiento de indicadores.....	30

2.9	La gestión y transferencia del conocimiento .....	32
2.9.1	Metodologías para la Gestión y Transferencia del Conocimiento.....	33
2.9.2	Proceso de Gestión y Transferencia del Conocimiento.....	34
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>36</b>
3.1	Metodología de Investigación .....	37
3.1.1	Método deductivo .....	37
3.1.2	Técnicas y herramientas de investigación .....	37
3.2	Unidad de análisis .....	38
3.2.1	Población.....	38
3.3	Propósitos de la Investigación .....	38
3.4	Diseño de la Herramienta de Investigación.....	39
3.5	Interpretación y análisis de la Investigación.....	42
<b>CAPÍTULO 4 ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y ÁREA DE ESTUDIO .</b>		<b>56</b>
4.1	Antecedentes de la Institución .....	57
4.1.1	Misión .....	58
4.1.2	Visión .....	58
4.1.3	Políticas.....	58
4.2	Estructura Orgánica de la Institución .....	59
4.3	Productos y Servicios de la Institución.....	60
4.4	Identificación de Procesos de la Institución.....	61
4.5	Mapa de Procesos de la Institución .....	64
4.6	Área de Estudio .....	64
4.6.1	Misión.....	64
4.6.2	Estructura de la CGGI .....	65
<b>CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL</b>		<b>66</b>
5.1	Análisis FODA .....	67
5.2	Plan de acción para diseñar un modelo de gestión organizacional por procesos en la CGGI <sup>68</sup>	
5.2.1	Cronograma .....	74
5.2.2	Presupuesto General.....	75
5.3	Diseño de un modelo de Gestión Organizacional por Procesos en la CGGI.....	76
5.4	Identificación de los procesos de la CGGI .....	81
5.5	Mapa de Procesos de la CGGI .....	82
5.6	Diagramas de flujo y fichas de caracterización de procesos .....	83
5.6.1	Descripción del Macroproceso Gabinetes Ministeriales .....	84
5.6.2	Descripción del Proceso Eventos y Talleres .....	91
5.6.3	Descripción del proceso Validación de Información .....	93
5.6.4	Descripción del proceso Análisis Estratégico.....	96
5.6.5	Descripción del proceso Gestión de Asesoría.....	98

5.6.6	Descripción del Proceso de Gestión Administrativa .....	100
5.7	Sistema de indicadores de gestión de los procesos de la CGGI .....	102
5.8	Metodología de seguimiento y mejora continua de los procesos .....	107
5.8.1	Flujograma del procedimiento de seguimiento y mejora continua de los procesos de la CGGI .....	110
5.9	Aplicación de un modelo transferencia y gestión de conocimientos en la CGGI .....	111
	.....	112
5.9.1	Aplicación de modelo de transferencia y gestión de conocimientos en la CGGI	
	113	
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>117</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>120</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>122</b>

## RESUMEN

El presente estudio muestra una propuesta para el diseño e implementación de un modelo de gestión organizacional por procesos en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, cuyo objeto es establecer principios y directrices que permitan adoptar un enfoque basado en la gestión por procesos que apunte a mejorar la productividad del área y de la institución en general.

En una primera etapa se aplicó una investigación a los funcionarios para conocer el estado actual de las actividades que se realizan y determinar la importancia de la aplicación de procesos y procedimientos.

Posteriormente se realizó el levantamiento de la información sobre los productos y servicios que se generan en la Coordinación y se determinó la secuencia de las actividades que se encuentran identificadas en flujogramas de procesos. Durante esta etapa también se levantó un sistema de indicadores de gestión.

Finalmente, se propone un modelo de gestión de transferencia de conocimientos para promover el aprendizaje de las experiencias con los aportes del personal y almacenar la información técnica que se genera en la institución.

**Palabras clave:** procesos, procedimientos, indicadores, productividad, eficiencia, eficacia, conocimiento, información.

## ABSTRACT

The present work includes a proposal for the design and implementation of a organizational management model leading by process at Secretaría Nacional de la Administración Pública Coordinación General de Gestión Interinstitucional, which primary objective is set the principles and politics that allows an effective process management orientation that points to improve productivity in the study area and in the institution itself.

In the first step it was done and investigation to the personnel to know el actual status of the activities they realize and determine the importance of the process and procedures application.

Later it war realized the information acquire about products and services generated at Coordinación, to determine the activities sequence realized and that reflected in the process flowcharts. During this step also was realized an management indicator system.

Finally, it includes a proposition of a know how transfer management model to promote the apprentice of experiences and professional value acquired with the personnel contributions and to store the technical information that the institution generates.

**Keywords:** process management, procedures, indicators, productivity, efficiency, effectiveness, knowledge, information.

## INTRODUCCIÓN

La modernización administrativa se ha constituido en los temas de mayor protagonismo al interior de las instituciones públicas a nivel global; la meta es buscar iniciativas para la modernización de la gestión pública que frene la rigidez del modelo burocrático del sector, y así lograr incrementos en la productividad, accesibilidad, calidad, eficacia y eficiencia de la gestión pública, generando valor para los clientes o usuarios y sobre todo alcanzando mejores prácticas de gobierno.

La idea de establecer procesos y procedimientos se ha fortalecido en los últimos años, en la gestión pública del Ecuador, así con el nacimiento de la nueva estructura de la Secretaría Nacional de la Administración Pública ha puesto en marcha diversas iniciativas para adoptar modelos de gestión por procesos, es así que se hace necesario establecer una metodología, que empieza por el levantamiento de la información primaria sobre la estructura organizacional de la institución. Sin esta metodología la organización realiza actividades y procesos sin un orden metodológico y sin un control, por ende adaptarse a esta metodología de cambio es un reto al que la institución se está involucrando positivamente.

La implementación de este modelo consigue que la institución incorpore una filosofía enfocada a la satisfacción de los clientes o usuarios, asegurando la provisión de productos y servicios de calidad, los cuales están regidos bajo un mecanismo de control e indicadores de gestión que aseguran que los tiempos de los procesos sean óptimos y oportunos, que los documentos que se generen estén bajo los criterios de calidad y los principios de la gestión por procesos.

Los conceptos metodológicos y las herramientas técnicas se convierten en guías metodológicas para la elaboración de flujogramas, fichas de caracterización de procesos y posteriormente el desarrollo de manuales de procedimientos que emitirá la Coordinación General de Gestión Interinstitucional. Para empezar con la implementación, la propuesta es incorporar una herramienta de análisis del entorno y de autodiagnóstico que evalúa la situación actual, la gestión de la información y el orden secuencial que siguen las actividades para transformarlas en productos y servicios. Se elaboran los flujogramas de procesos donde se identifican los límites, recursos y partes involucradas, con ello se elabora las fichas de caracterización, donde se detalla las actividades que forman parte de los procesos.

Además se establece un sistema de indicadores de gestión y las herramientas para el seguimiento y fortalecimiento organizacional mediante la mejora y sistematización de los procesos de gestión que permite identificar posibles errores o retrasos en la elaboración de productos o para la provisión de servicios.

El modelo de gestión por procesos, se complementa con un modelo de gestión y transferencia de conocimientos bajo métodos y herramientas que facilitan a las personas de institución crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de contribuir a compartir y generar fuentes de información con una mezcla de experiencias y valores que aportan los mismos integrantes de la institución, a quienes se los llamará gestores del conocimiento.

Todas estas herramientas y técnicas deben estar soportadas bajo las herramientas y facilidades que ofrece la tecnología, además de adaptarse a los cambios del entorno y siempre apuntar a generar una buena reputación e imagen de la institución, comunicando las buenas prácticas y las metodologías que se aplican en favor de los clientes, usuarios y ciudadanos para cambiar la imagen que tenía la sociedad sobre los procesos internos en las instituciones públicas basados en rigidez y trámites burocráticos.

## **CAPÍTULO 1 GENERALIDADES**

## **1.1 Descripción del problema**

Mediante Decreto Ejecutivo No. 3 de 30 de mayo del 2013 se establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública es una entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa, naciendo así, una nueva entidad. Debido a este cambio de atribuciones y responsabilidades, se ha generado una atmósfera de desconocimiento e incertidumbre frente a algunos procesos que se venían desarrollando dentro de la institución; por lo que entre los principales problemas a los que se enfrentan las nuevas autoridades y el nuevo personal, están: que no se cuenta con los procesos y procedimientos claramente identificados y levantados en algunas áreas, la insatisfacción del personal que desconoce la forma de desarrollar sus actividades, las interacciones con otras áreas y ejecutar secuencialmente los procesos, y la falta de mecanismos documentados que permitan conocer y referir a la forma y el cómo se desarrollan varias actividades, además del no contar con metas e indicadores claramente definidos para la gestión de cada área.

Dentro del ambiente de cambio, otro de los problemas identificados es la pérdida de valiosa información institucional que recaía en manos de los funcionarios anteriores y que se han desvinculado de la institución sin dejar una memoria o información respaldada, lo que ha demostrado la necesidad de contar con un sistema de gestión y transferencia de conocimientos que asegure la continuidad y respaldo de la información, así como la forma de asegurar la transferencia de habilidades sobre la forma de llevar los procedimientos y gestionar los cambios que se vayan generando en el área.

Por otra parte se han evidenciado errores y retrasos en la atención de algunos trámites y requerimientos, debido a la falta de una metodología de gestión organizacional por procesos que permita gestionar adecuadamente las actividades para llegar a desarrollar los trámites y en donde se puedan identificar las responsabilidades, recursos y actividades que deben cumplir los actores y participantes en los procesos.

Una vez que se han identificado estas falencias, se requiere de la implementación de un modelo de Gestión Organizacional por procesos dentro de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional que será la base para mejorar los procesos internos y las relaciones con otros actores del Ejecutivo, asegurando así la calidad y efectividad de los procesos y a la vez procurando el intercambio de saberes y procedimientos al interior de la institución gracias a un modelo de gestión y transferencia de conocimientos.

## 1.2 Justificación

Con el nacimiento de la Secretaría Nacional de la Administración Pública –SNAP- como ente autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa, se crean nuevas áreas y unidades para la gestión, el apoyo y el desarrollo de actividades que generan productos y servicios innatos de la institución, hacia los usuarios, clientes o beneficiarios.

Es así que se crea la Coordinación General de Gestión Interinstitucional cuya misión consiste en coordinar, organizar y controlar los procesos para el desarrollo de los Gabinetes Ministeriales, Comités y Talleres, entre otros, y validar la información que emiten las Instituciones de la Administración Pública Central.

Existe una diversidad de trámites y procesos que recaen en esta Coordinación y de los cuales se han planteado algunas metas iniciales:

- 100% de coordinación efectiva para la realización de Gabinetes Ministeriales.
- 90% de coordinación efectiva para Talleres y Comités.
- 100% de información validada previo a ser presentada al Presidente de la República.
- 90% de trámites atendidos en un plazo de tiempo determinado.
- 90% de informes elaborados en un plazo de tiempo determinado

Con el propósito de cumplir las metas, se requiere realizar el levantamiento e identificación de procesos y procedimientos, bajo la aplicación de una metodología de gestión organizacional por procesos, con la finalidad de mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al ciudadano por medio de la determinación clara de las interacciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los actores que se involucran dentro de los procesos y así evitar el desconocimiento de las actividades por parte de los funcionarios, la acumulación de trámites y cuellos de botella que entorpezcan la gestión de la institución.

Además para alcanzar las metas propuestas, es necesario institucionalizar los procesos de la Coordinación en documentos formales, que servirán como base para identificar puntos de mejora e implementar mecanismos de transferencia de conocimientos al interno de la institución, que permitan mantener una consecución de actividades y conservar el saber hacer.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión organizacional por procesos en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, que permita establecer indicadores de gestión que determinen la incidencia de dicho modelo en la mejora de la eficiencia y eficacia de los procedimientos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional con el propósito de determinar las causas de la ineficiencia en la elaboración de productos o prestación de servicios.
- Realizar el levantamiento de procesos y procedimientos de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional.
- Establecer una metodología que permita implementar la gestión por procesos en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, basada en los modelos de transferencia de conocimientos.
- Elaborar una propuesta de indicadores de gestión para la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, que apunten a mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos.

### **1.4 Hipótesis**

La aplicación de la metodología, técnicas y estrategias de gestión organizacional por procesos en la Coordinación General de Gestión Organizacional, logrará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los procedimientos y actividades internas, a través de los resultados de la aplicación de dicho modelo y los resultados de los indicadores de gestión.

## **1.5 Alcance y Viabilidad**

La presente propuesta tendrá un alcance local, es decir se aplicará y desarrollará únicamente para la Coordinación General de Gestión Interinstitucional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, cuyas oficinas se encuentran en la ciudad de Quito y con la misma se pretende potenciar la eficiencia y eficacia de las actividades a nivel organizacional con la finalidad de mejorar la productividad y los indicadores de gestión.

- La formulación y aplicación del proyecto de tesis, es totalmente viable, en vista que la Unidad requiere de una urgente intervención y gestión para la aplicación de la gestión por procesos, la elaboración de flujos de procedimientos y un sistema de indicadores que permita medir y cuantificar los resultados de la gestión del área.

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO**

## 2.1 La gestión por procesos en las instituciones del sector público.

En la actualidad las instituciones gubernamentales de América Latina y en el Ecuador enfrentan el reto constante de mejorar la administración y gestión pública, con base a los nuevos retos tecnológicos, a los ajustes económicos y estructurales y sobre todo procurando satisfacer las demandas ciudadanas. Todos estos esfuerzos deben procurar alcanzar una buena imagen a través de la mejora de la eficiencia y eficacia de los procedimientos y encaminar hacia un modelo post-burocrático.

Uno de los principales roles de la gestión por procesos en el sector público se enfoca en lograr la máxima productividad y eficiencia de la acción gubernamental maximizando, a la vez, el impacto de su actuación en los ciudadanos, sin producir efectos negativos sobre las condiciones laborales de los trabajadores y funcionarios, y a la vez fortaleciendo la transparencia y responsabilidad de la gestión pública.<sup>1</sup>

En el cuadro que presenta el autor Medina (2005), compara el paradigma burocrático de la gestión pública con algunos de los rasgos que identifican al movimiento modernizador del modelo post-burocrático de organización y gestión pública:

Tabla 1: Contraste entre los rasgos del Paradigma Burocrático y Post-Burocrático de Organización y Gestión Pública

Paradigma Burocrático	Elementos a considerar en la elaboración del Paradigma Post-Burocrático
Interés público	Valor público creado en los ciudadanos. Adopción del principio ciudadano/cliente: usuario; beneficiario con derechos específicos y más efectivamente respetados
Eficiencia. Énfasis en los productos	Calidad, productividad y valor público. Énfasis en los resultados (impacto)
Administración. Desarrollo de funciones (planeación, organización, coordinación, administrativas clásicas, dirección y presupuestación)	Gestión o gerencia. Coordinación estratégica de la organización
Control sancionador y punitivo. Especifica funciones, autoridad y estructura	Ganar adherencia y confianza a las normas. Identificar de la misión los servicios, clientes y resultados
Justificar costos	Productividad y creación de valor para la organización y

<sup>1</sup> Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público. Un enfoque analítico*. Santo Domingo, República Dominicana. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Paradigma Burocrático	Elementos a considerar en la elaboración del Paradigma Post-Burocrático
	los ciudadanos
Reforzar responsabilidad	Construir responsabilidad, fortalecer las relaciones de trabajo y gestión participativa
Seguir las reglas y procedimientos	Entender y aplicar normas. Identificar y resolver problemas. Mejorar los procesos de manera continua
Asignación presupuestaria desligada del rendimiento	Asignación presupuestaria con base en el rendimiento, contratos por desempeño
Operar sistemas administrativos	Potenciar la elección del cliente Promover los incentivos Promover la acción colectiva Medir y analizar resultados Favorecer la retroalimentación
Funcionario público clásico de tipo Webenario (especialización, responsabilidad fragmentada, etc.)	Funcionario público guiado por la búsqueda de resultados y evaluado, sujeto a rendición de cuentas y a la competencia, no solo al momento de la contratación.

Fuente: Medina, A. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público

Elaborado por: Verónica Vásquez

Partiendo entonces de la creación de estrategias de modernización para el sector público, se incluyen iniciativas como la simplificación administrativa, creación de ventanillas únicas y la gestión por procesos para la gestión pública que para su práctica e implementación requiere del conocimiento de las exigencias del entorno y el área en donde se pondrá en práctica, conocer los conceptos, técnicas y modalidades de la herramienta y entender la estructura administrativa y política de la institución en donde será aplicada.

## 2.2 Beneficios de la Gestión por Procesos

Según Bravo (2009), la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

El propósito de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una institución se desarrollen de forma cotidiana, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas: usuarios, trabajadores, proveedores, sociedad en general y

genera mayor satisfacción en el trabajo gracias al aumento de la motivación y capacidad de identificar errores.

Partiendo de ello, se puede determinar los siguientes beneficios de aplicar esta herramienta:

- Aumenta la capacidad de la institución para ser competitiva, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Aumenta la conciencia de la institución para conocer “lo que hace” “cómo lo hace” y “para quién lo hace”
- Permite a la institución centrarse en el cliente, usuario o ciudadano
- Permite a la empresa predecir y controlar el cambio
- Permite establecer responsables para cada proceso.
- Permite identificar errores y reducir costes innecesarios.
- Permite aplicar métodos de mejoramiento continuo aumentando la eficiencia y eficacia
- Permite establecer indicadores de gestión para cada proceso <sup>2</sup>

Se puede mejorar un proceso de diversos modos, tanto por medio de aportaciones creativas, sentido crítico o de imaginación. Algunos de los beneficios de mejorar los procesos en la gestión pública pueden ser:

- Simplificar y eliminar la burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades)
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos
- Reducir los tiempos de ciclo
- Estandarizar el modo de realizar las actividades
- Generar alianzas entre otras instituciones <sup>3</sup>

Un claro beneficio para las instituciones se evidencia en la mejora de las relaciones y comunicaciones internas, ya que el cambio de mentalidad genera mayor participación por parte de las autoridades con los trabajadores para buscar mecanismos de mejora recolectando los aportes de todos los involucrados en el proceso.

---

<sup>2</sup> Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.

<sup>3</sup> Martínez, A. Navarro, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid. Ecobook – Editorial del Economista.

La importancia que va tomando la aplicación de la gestión por procesos, radica en tomar en cuenta los beneficios que trae a la institución, aplicarlos y continuar con las mejoras que se pueden implementar para adaptarse a las exigencias del entorno.

### **2.3 Definición y elementos de los procesos**

Según la norma ISO, un proceso se define como: *“conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*<sup>4</sup>

De acuerdo a la definición del libro del autor Pérez (2009) la definición de proceso se entiende como: *“secuencia <ordenada> de actividades <repetitivas> cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”*.<sup>5</sup>

Todo proceso está conformado por los siguientes elementos<sup>6</sup>:

- a) Entradas o Inputs: son los productos o insumos que proviene de un suministrador (externo o interno) y que sufren transformaciones.
- b) Salidas u Outputs: es el resultado de la ejecución del proceso, servicio o producto que se entrega a los usuarios internos o externos. Ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable para el cliente o usuario.
- c) Actividades: secuencia de actividades realizadas para la ejecución del proceso. A través de ellas se obtiene el producto o salida del proceso.
- d) Controles o Referencias: es la información a tener presente para la ejecución del proceso. Pueden ser normativas, leyes, reglamentos condiciones del mercado, instructivos, entre otras.
- e) Recursos o Medios: son los medios o insumos utilizados para transformar las entradas al proceso en el servicio o producto que se entrega al usuario. Puede ser los recursos económicos, humanos, infraestructura, tecnológicos, equipos, técnicas, métodos.

---

<sup>4</sup> ISO 9000:2005. Traducción certificada [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf)

<sup>5</sup> Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid. ESIC Editorial

<sup>6</sup> Harrington, J. (1997). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Mc Graw Hill.

Visto de una manera gráfica un proceso se lo presentaría de la siguiente manera:

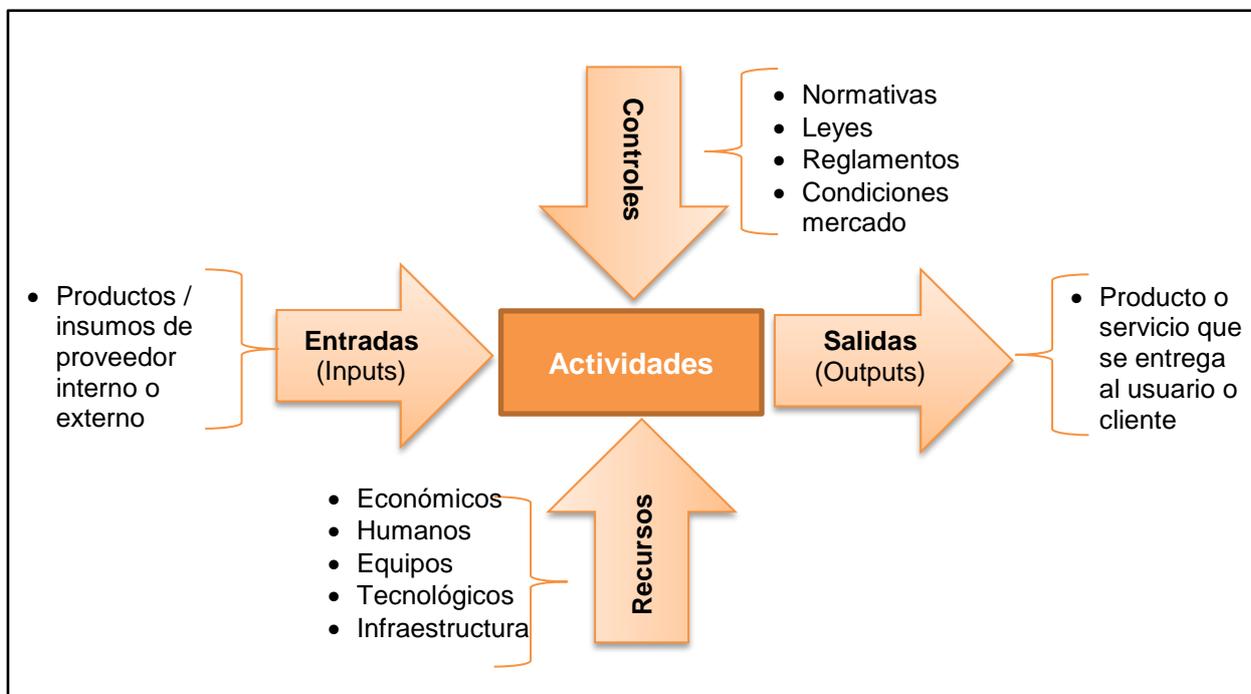


Figura 1: Elementos de los procesos

Fuente: Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid. ESIC Editorial

Elaborado por: Verónica Vásconez

## 2.4 Clasificación de los procesos

La clasificación de los procesos en una organización permite determinar el tratamiento que se le deba dar a cada uno de ellos porque establece cuales son las salidas o resultados que se producen y establece donde se inicia el siguiente paso de todo el proceso.

Dentro de la clasificación de los procesos, se encuentran<sup>7</sup>:

- Procesos gobernantes o estratégicos: son aquellos relacionados con la estrategia de la organización. Se refiere fundamentalmente a los procesos de planificación o los que se consideren con factores clave como los relacionados con la toma de decisiones, el monitoreo o cumplimiento de objetivos, definición de indicadores, definición de estrategias, políticas, directrices, normas y otros.

<sup>7</sup> Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.

- Procesos agregadores de valor u operativos: están vinculados directamente con la realización del producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios. Son los procesos que consumen la mayor parte de los recursos de la organización.
- Procesos de asesoría y apoyo: brindan el soporte al realizar los procesos operativos, se suelen referir a procesos relacionados con recursos, contabilidad, finanzas, talento humano, comunicación, informática, servicios legales, etc.



Figura 2: Clasificación de los procesos  
 Fuente: Guía para una gestión basada en procesos  
 Elaborado por: Verónica Vásconez

La clasificación de los procesos depende en gran medida del tipo de institución o de organización, en vista que un proceso que para una organización puede ser clasificado como de apoyo, para otro tipo de institución puede ser un proceso estratégico, dependiendo del giro del negocio o la actividad a la que se dedique.

## 2.5 Principios de la gestión por procesos

Para la adecuada aplicación de la gestión por procesos en una institución, se debe tomar en cuenta los siguientes principios<sup>8</sup>:

<sup>8</sup> Mariño, H. (2002). Gerencia de Proyectos. Bogotá.

- Establecer la propiedad
- Verificar y describir el propósito del proceso
- Definir el proceso, sus límites e interfaces
- Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso
- Documentar el proceso
- Establecer los puntos de control
- Definir los indicadores
- Mejorar el proceso

## **2.6 Herramientas y Metodología para el Diseño de Procesos**

Para la implementación de un sistema de gestión por procesos, existen herramientas y metodologías de apoyo con las que se debe partir:

- a) Para identificar los procesos debe ser la definición de la misión y visión de la institución, ya que a partir de este planteamiento se propondrán objetivos, estrategias y acciones, de donde se podrán identificar los procesos que se derivan de la misión y los que se deriven de la visión.
- b) Analizar la situación actual de la institución: que normas o leyes le afectan, cuáles son sus actores externos, alianzas, entre
- c) Realizar el levantamiento de todas las actividades que se realizan en la institución a fin de identificar aquellas que formarían parte de un proceso, los recursos, las interrelaciones con otras áreas o con otros procesos, los tiempos que toma y los productos que se generan de ello.
- d) Realizar una autoevaluación de las acciones que se consideran forman parte de un proceso, revisando los actuales resultados y productos finales.

### **2.6.1 Diseño y documentación**

Para proceder al diseño de los procesos se debe aplicar medidas correctivas y un plan de implementación donde se definan los recursos que se van a utilizar ya sean físicos, humanos o económicos.

Para realizar el diseño de los procesos se pueden aplicar técnicas como lluvia de ideas; entrevistas internas y técnicas de investigación que permitan recopilar la información necesaria para: 1) Definir el tipo de proceso; 2) Definir el tipo de clientes o usuarios; 3) Definir los productos o servicios y 4) Elaborar el mapa de procesos y el diagrama de flujo.

Para el diseño de los procesos se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- a) Selección del Responsable del Proceso: seleccionar a la persona adecuada que tenga una posición directiva en la organización, tiempo disponible para involucrarse y suministrar el liderazgo necesario.

En la siguiente tabla se muestran los criterios para seleccionar al Responsable del Proceso

Tabla 2: Criterios de Selección del Responsable del Proceso

Criterios	Descripción
Responsabilidad e involucramiento	El responsable del proceso debe involucrarse en el mismo y responsabilizarse por el desarrollo del mismo.
Poder	Para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el impacto de las nuevas estrategias</li> <li>• Efectuar cambios en las políticas que afectan al proceso</li> <li>• Llevar a cabo cambios necesarios</li> <li>• Supervisar la efectividad y eficacia del proceso</li> </ul>
Capacidad de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad dentro de la organización</li> <li>• Capacidad para liderar equipos</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Capacidad para adoptar cambios</li> <li>• Capacidad para relacionarse con la alta dirección</li> <li>• Capacidad para ver de forma global el negocio</li> </ul>
Conocimientos y preparación técnica	El responsable del proceso debe contar con la preparación técnica y profesional en gestión por procesos y conocer a la organización y la razón de ser de la misma.

Fuente: Roure; Moñino; Rodríguez. "Gestión de procesos" 1997.

Elaborado por: Verónica Vásconez

- b) Conocer los puntos clave: todos los involucrados dentro de un proceso deben conocer:
- Cuál es el propósito y descripción básica del proceso
  - Quiénes son sus clientes o usuarios
  - Quiénes son sus proveedores o aliados estratégicos
  - Quién es el responsable del proceso
  - Qué resultados y rendimiento se está obteniendo.
- c) Medición: Todo proceso debe ser medido con respecto a las expectativas de sus clientes o usuarios internos y externos. Se deben plantear objetivos y los resultados esperados.

Después de haber realizado el diseño, se procede a la documentación de los resultados, donde se plasman las soluciones encontradas durante la etapa del diseño, acciones correctivas y describir su implementación.

Algunos de los aspectos que debe incluir la documentación son:

- Diagrama de flujo de proceso, que incluya las interrelaciones con otros procesos
- Medidas de rendimiento de las distintas fases del proceso
- Identificar el nombre del responsable del proceso
- Identificar a todos los miembros del equipo que participan en la gestión del proceso.

### **2.6.2 Mapa de procesos**

Se debe tomar en cuenta que los procesos ya existen dentro de cualquier organización, por ello los esfuerzos se deben concentrar en identificarlos y gestionarlos de manera apropiada y plantearse cuales de los procesos son lo suficientemente significativos para formar parte de la estructura de procesos y su nivel de detalle.

El Mapa de Procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión y tiene como finalidad determinar los criterios y métodos

para asegurar que las actividades que comprenden el proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos pueden ser<sup>9</sup>:

- Influencia en la satisfacción del cliente
- Los efectos en la calidad del producto/servicio
- Influencia en Factores Clave de Éxito
- Influencia en la misión y estrategia de la organización
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- Los riesgos económicos y de insatisfacción
- Utilización intensiva de recursos.

Esta herramienta que permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre ellos. No obstante, el mapa no permite saber cómo son los procesos “por dentro” y cómo se realiza la transformación de las entradas en salidas, además permite mostrar las interacciones a nivel macro, así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo por que comparten “necesidades” y “recursos” y con los Procesos Estratégicos porque comparten “datos” e “información”.

Esta forma de visualizar la empresa, en la medida que se hace comprensible para todos genera<sup>10</sup>:

- A “nivel macro”, muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la institución. Facilita la comprensión de las interacciones clave
- Podría desencadenar un cambio organizacional (etilos de dirección y estructura organizativa más plana)
- Facilita la comprensión de las relaciones “causa – efecto”, permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos
- Permite valorar el coste real del producto o servicio basándose en las actividades de los procesos operativos.

---

<sup>9</sup> Beltrán, J; Carmona, M; Carrasco, R. (2009). *Guía de una gestión basada en procesos*. Sevilla. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

<sup>10</sup> Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid. ESIC Editorial

- Muestra los puntos de contacto con el cliente o usuario para ver en cada uno de ellos la contribución de los procesos de la institución.
- Permite entender mejor el rol de cada área o responsable para conseguir los objetivos de la institución.
- Facilita el diseño de los flujos de información desde una perspectiva global y de valor.
- Elimina las barreras organizativas y departamentales para fomentar el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

### 2.6.3 Diagrama de Flujo de procesos<sup>11</sup>

El diagrama de flujo de procesos es la representación gráfica de la secuencia de las actividades que forman parte del proceso, facilita la interpretación de las actividades en conjunto demuestra la secuencia, las interrelaciones, los límites y condiciones de las actividades.

Para la elaboración de estos diagramas se utiliza una serie de símbolos que proponen un lenguaje común y facilitan la interpretación de las actividades.

Tabla 3: Simbología utilizada para la elaboración de los diagramas de flujo

Figura	Significado	Descripción
 Rectángulo	Actividad u Operación	Se utiliza para representar una actividad. También puede llegar a representar un conjunto de actividades.
 Círculo Alargado	Inicio o fin de un proceso	Se utiliza para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. A la vez se emplea para expresar el comienzo o fin de un proceso
 Punto de Decisión	Punto de Decisión	Representa un punto en el cual se debe tomar una decisión para

<sup>11</sup> Beltrán, J; Carmona, M; Carrasco, R. (2009). *Guía de una gestión basada en procesos*. Sevilla. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión.

Figura	Significado	Descripción
Diamante		continuar el proceso.
 Cuadrado con onda en la parte inferior derecha	Documento	Representa un documento que se genera durante la realización de una actividad. Se expresan únicamente los documentos relevantes.
 Círculo pequeño	Conector	Representa un conector o el enlace entre dos partes de la misma página del diagrama, a través de un conector de salida y otro conector de entrada.
 Cilindro	Base de datos	Representa el registro o almacenamiento de información en una base de datos. (habitualmente informática)
 Flecha	Dirección de Flujo	Representa el flujo de información, productos y la secuencia con la que se ejecutan las actividades.
 Rectángulo con barras laterales	Proceso predefinido	Representa procesos ya definidos como procedimientos o funciones que se encuentran formalmente definidas en otros lugares.
 Cuadrado con terminación en punta	Conector fuera de página	Sirve para enlazar dos partes de un diagrama en distintas páginas a través de un conector de salida y otro conector en la entrada.

Fuente: Roure; Moñino; Rodríguez. "Gestión de procesos" 1997.

Elaborado por: Verónica Vásquez

Para la diagramación y escritura de las actividades, se debe tomar en cuenta que los verbos deben ser redactados en infinitivo y el nivel de detalle de la descripción de las actividades para asegurar que las mismas se planifican, se controlan y se ejecutan eficazmente.

#### **2.6.4 Ficha de caracterización de procesos<sup>12</sup>**

La ficha de caracterización de un proceso es una herramienta que permite recabar las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información que contendrá la ficha puede ser diversa y dependerá de la propia organización, sin embargo debe contener la información necesaria para permitir la gestión del proceso, como por ejemplo:

- Nombre del proceso
- Objeto del proceso
- Responsable del proceso
- Proveedores
- Entradas
- Actividades
- Salidas
- Clientes o Usuarios
- Documentos
- Recursos
- Indicadores del proceso
- Control de revisión.

---

<sup>12</sup> Fontalvo, T; Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Málaga. EUMED

Tabla 4: Modelo de Ficha de caracterización de proceso

Logo	Ficha de caracterización de proceso						Código
	Nombre del proceso						Fecha
Objeto							
Proveedor	Entrada	Actividades	Salidas	Usuario	Documentos	Recursos	
Responsable							
Indicadores							
Elaborado por:		Revisad por:			Aprobado por:		

Fuente: Fontalvo, T; Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*  
 Elaborado por: Verónica Vásconez

## 2.7 La medición y seguimiento de la gestión por procesos

El enfoque basado en la gestión por procesos pone en manifiesto llevar a cabo un seguimiento y medición de los mismos, con el fin de conocer los resultados los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren las expectativas u objetivos previstos.

En el documento de Fontalvo y Vergara (2010) se expresa una interesante reflexión: *“No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados.”*

A la hora de realizar una medición y seguimiento de los procesos se debe plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

- ¿En dónde se detectan errores en el proceso?
- ¿Cuáles son las variables que están influyendo en el proceso?

Para los procesos que se encuentren “con problemas” o no alcanzan los objetivos propuestos, se deben establecer acciones correctivas y planes de acción basados en herramientas de control.

El círculo de Deming toma su nombre por su creador Edwards Deming, considerada una de las herramientas fundamentales de los procesos. Se encuentra conformado por cuatro partes: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), como un ciclo dinámico que puede aplicarse a cada proceso de la organización y al sistema de gestión por procesos como un todo.<sup>13</sup>

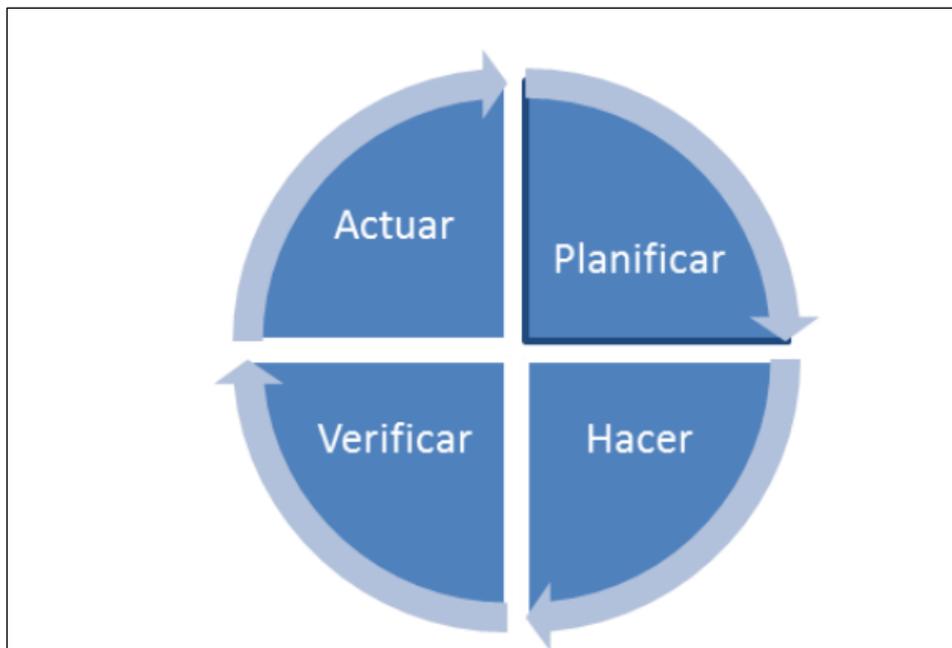


Figura 3: Círculo Deming

Fuente: Pérez, P; Múnera, F (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000)

Elaborado por: Verónica Vásconez

1. Planificar: Se especifica el objetivo a alcanzar y se traza una línea de acción considerando los medios y recursos que se requieren. Dentro de este paso es necesario describir el problema, determinar las causas principales, desarrollar soluciones, planificar y proponer soluciones.

<sup>13</sup> Pérez, P; Múnera, F (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000). Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia.

2. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo el trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté ejecutando según lo planificado.
3. Verificar: Se comprueba la efectividad de las acciones ejecutadas según los objetivos propuestos.
4. Actuar: En esta etapa se verifica los resultados que se lograron, si los mismos estuvieron en base a lo planificado se sistematiza y documenta el ciclo; pero si al hacer una verificación se evidencia que no se ha logrado lo deseado, entonces se debe actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer un nuevo plan de trabajo.

La implementación de este ciclo se transforma en un proceso continuo de mejora, de realizar un seguimiento a los procesos y una manera eficaz de medirlos constantemente.

## **2.8 Indicadores de Gestión<sup>14</sup>**

El objetivo de implementar un sistema de indicadores de gestión es netamente para la mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

Desde el punto de vista cualitativo, un buen sistema de indicadores de gestión debe traducir la misión y estrategias de una institución en medidas que ayuden a:

- Clarificar y comunicar los objetivos estratégicos
- Controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas
- Contrastar la gestión con la elaboración de planes estratégicos.

Para que un indicador sea efectivo, debe reunir algunas cualidades:

- a) Debe ser medible
- b) Debe ser entendible
- c) Debe ser verificable
- d) Debe estar orientado a los resultados
- e) Debe agregar valor al proceso de toma de decisiones

---

<sup>14</sup> Heredia, H. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana. Publicacions de la Universitat Jaume I.

La consecución de los objetivos estratégicos de la empresa conduce de forma natural a un sistema de indicadores en los que la mayoría serían de mejora; aunque también es necesario el plantear algunos indicadores de control.

### **2.8.1 Tipos de indicadores de gestión.**

De acuerdo a la categorización de los indicadores para un sistema de gestión por procesos, pueden identificarse los siguientes:

- Indicadores de cumplimiento: relacionados con las razones que indican el grado de consecución de las actividades o tareas de un proceso.
- Indicadores de evaluación: relacionados con el rendimiento que se obtiene de una actividad, tarea o proceso. Ayudan a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Indicadores de eficiencia: relacionados con la actitud y capacidad para llevar a cabo una tarea o proceso en función de un tiempo determinado y los recursos invertidos.
- Indicadores de eficacia: hacen efectivo un propósito, miden el logro de los resultados propuestos en la organización y si se los consiguieron en base a los procesos correctos. Estos indicadores están relacionados con el grado de satisfacción de los usuarios.
- Indicadores de gestión: relacionados con la administración de un proceso, tienen que ver con gestionar o establecer acciones concretas para realizar las tareas o trabajos planificados dentro de la organización.

La ventaja fundamental de la aplicación de indicadores de gestión está en la reducción de la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de los trabajadores.

Otras de las ventajas se pueden citar las siguientes:

- Motivar a los miembros de la organización a alcanzar las metas bajo un sistema de recompensas
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización
- Identificar oportunidades de mejoramiento
- Identificar fortalezas en los procesos y en la diversas actividades
- Evaluar periódicamente el comportamiento de las actividades claves y procesos de la organización con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Replantear políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

### **2.8.2 El indicador como sistema de control**

Todos los aspectos que deben definirse al momento de establecer un indicador deben apuntar a diseñar un mecanismo de retroalimentación para la gestión del proceso o un sistema de controles que puede estar formado por:

- Un sensor o receptor, para detectar o medir las características en cuestión
- Un controlador o comparador, que compara los datos obtenidos con la meta o los límites de especificación
- Un actuador que modifica las variables del sistema de forma que los resultados queden en línea con lo esperado.

Como se demuestra en la siguiente figura 4, los factores para medir los indicadores de control pueden seguir una secuencia, que permite “regular” aquellos aspectos importantes para alcanzar los objetivos.

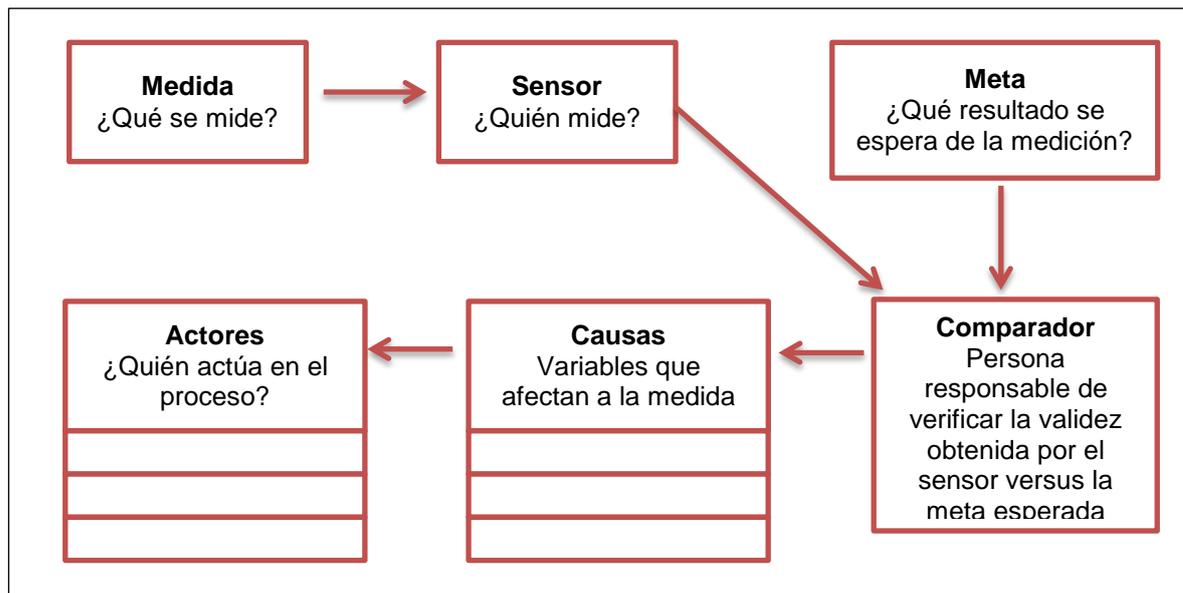


Figura 4. Componentes de un sistema de control

Fuente: Heredia, H. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*

Elaborado por: Verónica Vásconez

### 2.8.3 Componentes de un indicador

Cuando se trata de establecer indicadores para un proceso, se pueden considerar algunas variables como por ejemplo la variable que se va a medir, las medidas de desempeño, herramienta de la calidad con cual se va a controlar, y el nombre del responsable.

Además se debe considerar que un indicador debe cumplir con los siguientes componentes:

15

- Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es de suma importancia ya que el nombre que se le asigne debe ser concreto y debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo: Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener en claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo que implica identificar exactamente los actores y la manera como ellos se relacionan.

<sup>15</sup> Beltán, J. (2004). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá. 3R Editores.

- Unidades: La manera cómo se expresa el valor de determinado indicador está dado por unidades, las cuales varían de acuerdo a los factores que se relacionan.
- Glosario: El indicador se debe encontrar documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Las organizaciones deberían contar con un manual o cartilla de registro de indicadores.

#### **2.8.4 Metodología para el establecimiento de indicadores**

Es conveniente que los indicadores de un sistema de gestión por procesos se establezcan a través de un consenso entre el responsable del proceso y los superiores, con el objeto de garantizar la capacidad de gestión del responsable y orientarlos a la consecución de los objetivos planteados por los altos mandos; además de contar con la participación de los diferentes grupos de interés del proceso.

La organización que quiere mejorar su sistema de gestión y los procesos clave de su accionar, debe adoptar un sistema de indicadores de gestión, que significa contar con un conjunto de indicadores que permiten construir planes, programas, controlar el desarrollo de los mismos, tomar las medidas de ajuste pertinentes para corregir cualquier desviación oportunamente y alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, pero sobre todo evaluar el desempeño durante la ejecución de las actividades.



Figura 5. Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión  
 Fuente: Beltán, J. (2004). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad.  
 Elaborado por: Verónica Vásconez

En la figura 5 se presentan las fases genéricas de la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión, lo que dará una referencia o punto de partida para la elaboración de los indicadores a través de los siguientes pasos:

Paso 1.- Definir los Atributos Importantes: Se puede usar una “lluvia de ideas” para recabar sugerencias de cuáles podrían ser los resultados que se esperan de los procesos, la eficacia o la eficiencia según sea el caso.

Paso 2.- Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir: Los tipos de resultados que se quieren obtener del proceso y las cantidades, capacidades, unidades o medidas.

Paso 3.- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir: Una vez que están claros los tipos de resultados a medir, se determinan los indicadores que se van a emplear o la fórmula de cálculo con lo que se obtendrá resultados.

Paso 4.- Establecer los resultados que se desea alcanzar para cada indicador: Es importante determinar los rangos de resultados que se desea alcanzar de acuerdo a lo planificado. De nada sirve medir y calcular un indicador si no se compara con “alguna referencia” que indique si el resultado es óptimo.

Paso 5.- Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar: Implica dotar de un soporte al indicador y al resultado planificado, a través de gráficos, fichas de registro, tablas, entre otros.

## **2.9 La gestión y transferencia del conocimiento <sup>16</sup>**

De acuerdo a la definición planteada con Genelot y Lefreve (2000), la gestión del conocimiento representa un conjunto de conceptos, métodos, tecnologías y técnicas que permiten a los miembros de una organización trabajar en conjunto en una dirección definida y establecer un vínculo entre la información disponible, la creación de conocimiento y el desarrollo de competencias individuales y colectivas.

La gestión y transferencia del conocimiento no es una actividad adicional en la gestión por procesos, sino que se trata de una actividad intrínseca al desarrollo del mismo, la cual contribuye de diversas formas a: crear memoria institucional, promover el aprendizaje y la mejora continua, generar documentación histórica, elaborar productos o servicios que apoyen estrategias de visibilidad, de desarrollo de capacidades o de incidencia política.

Como modelo en la gestión de las compañías japonesas, la responsabilidad de la creación de un nuevo conocimiento no es exclusiva de un grupo o de un departamento de expertos, sino que tanto los empleados de base, como los mandos intermedios y altos directivos, deben tener su parte de responsabilidad. Los empleados de base se encuentran inmersos en los detalles del día a día de la realización de actividades, elaboración de productos, servicios concretos, por lo que tiene sentido darles a esos funcionarios la libertad de levantar

---

<sup>16</sup> Valhondo, D. (2010). Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad. Madrid. Díaz de Santos S.A.

información, proponer puntos de mejora; por otra parte los mandos intermedios y altos tienen la capacidad de enfocar estas ideas a un contexto más amplio con una visión en conjunto y la importancia que tendrán sus aportaciones alineadas a la visión, misión y estrategia de la organización.

### **2.9.1 Metodologías para la Gestión y Transferencia del Conocimiento**

Algunas de las metodologías para la gestión y transferencia del conocimiento pueden ser <sup>17</sup>:

- Comunidades de práctica: están formadas por un grupo de personas que comparten entre sí información, reflexiones, consejos e ideas. Su objetivo consiste en desarrollar las capacidades y la creación e intercambio de conocimiento entre sus miembros a través de un entorno colaborativo y de trabajo en equipo.
- Desarrollo de competencias individuales: desarrollar las capacidades de cada individuo para combinar y utilizar conocimientos y destrezas para manejar situaciones de la vida cotidiana, sean estas de orden personal o profesional, con el fin de generar habilidades y destrezas que formarán parte del conocimiento sobre el desenvolvimiento de las actividades en la organización.
- Transferencia de conocimiento experto: formación de profesionales o expertos calificados para transferencia de técnico o profesional, con el fin de diseñar un entorno de formación y capacitación continua acorde con la gestión de la organización.
- Mapas de conocimiento: son representaciones gráficas de las unidades de información que integran un sistema de gestión del conocimiento. La persona descubre las relaciones entre los objetos, las áreas, los integrantes de un proceso, las actividades, entre otros, adquiriendo sobre la marcha un entendimiento difícil de conseguir mediante medios más estáticos o clásicos

---

<sup>17</sup>Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. Sistematización para transferir el conocimiento.  
[http://www.regionalcentre.lacundp.org/images/stories/gestion\\_de\\_conocimiento/Guias\\_Final%20%283%29.pdf](http://www.regionalcentre.lacundp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/Guias_Final%20%283%29.pdf)

- Lecciones aprendidas y mejores prácticas: una buena práctica es una forma de hacer que ha probado su efectividad en una situación y puede ser aplicable en otra. Identificar. Se podrían considerar lecciones aprendidas las conclusiones que se obtienen una vez que se ha realizado una tarea concreta. Esto es, cuando se evalúa la labor realizada comparándola con los resultados obtenidos según los objetivos marcados y el tiempo, el esfuerzo y, los recursos invertidos. Las lecciones aprendidas y buenas prácticas es una parte necesaria del aprendizaje de la organización y la búsqueda de la excelencia.

## 2.9.2 Proceso de Gestión y Transferencia del Conocimiento

La transferencia y gestión del conocimiento debe seguir un modelo o secuencia de pasos para que sea efectivo:



Figura 6. Proceso de Gestión y Transferencia del Conocimiento

Fuente: Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. Sistematización para transferir el conocimiento.

Elaborado por: Verónica Vásconez

Se puede evidenciar que el conocimiento está muy vinculado a la información y a la experiencia, que debe ser válido y comprobado, compartido por un grupo de personas y que sea útil para la toma de decisiones y resolución de problemas.

Una técnica para aplicar con relación a la metodología para la gestión y transferencia de conocimiento, se refiere a mantener discusiones dinámicas entre los miembros del equipo, donde las experiencias y actividades son analizados con base en las expectativas y los resultados obtenidos mediante las siguientes preguntas: ¿Qué pasó y por qué?, ¿Qué funcionó bien?, ¿Qué necesita mejorar? y ¿Cuáles son las lecciones y recomendaciones?. Esta técnica se aplica con la finalidad de mantener una constante retroalimentación sobre la efectividad o no de la aplicación de los procesos y metodologías. <sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Alegre Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación*. Valencia, Publicaciones de la Universidad Jaume I.

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Metodología de Investigación**

#### **3.1.1 Método deductivo**

Se aplicará la investigación bajo el método deductivo que busca explicar cómo partiendo de datos generales, que en este caso son y el marco teórico consultado, se llega a conclusiones particulares como un modelo específico de gestión organizacional.

#### **3.1.2 Técnicas y herramientas de investigación**

Técnica investigación de campo: se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio.

Las herramientas que se aplicarán serán:

- Encuestas dirigidas al Coordinador General, Directores y Funcionarios del área, para recopilar los insumos que servirán de línea base de la propuesta.

Para el planteamiento de las encuestas se utiliza la escala de Likert que es un instrumento de medición o de recolección de datos bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Este tipo de escala mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares y tiene una escala de 5 posibles respuestas o niveles que hacen escoger al individuo su nivel de acuerdo o desacuerdo.

Bajo esta lógica, las encuestas tendrán 2 partes; la primera enfocada al nivel o grado de cumplimiento sobre los procesos del área y la segunda enfocada a medir las actitudes y conocimiento sobre el desempeño en relación a los procesos, derivando así en el diagnóstico y la situación actual del área de estudio.

- Observación directa para evaluar la gestión actual y plantear puntos de mejora en el levantamiento de procedimientos.

### **3.2 Unidad de análisis**

Para el análisis de la presente investigación, se toma como unidad al personal que labora en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

De acuerdo a la estructura orgánica, la CGGI cuenta con 2 direcciones técnicas: Dirección de Información y Análisis y la Dirección de Logística que serán las áreas donde se aplique la investigación.

#### **3.2.1 Población**

Se tomará como población al Universo de personas que laboran en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, que son un total de 14.

### **3.3 Propósitos de la Investigación**

La presente investigación se plantea como un punto de partida inicial para levantar un diagnóstico del estado actual de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional y con base a los resultados que se obtengan, se elaborará la propuesta para la gestión por procesos, y finalmente también servirá para comprobar el cumplimiento de la hipótesis.

Se plantean los siguientes propósitos en concreto:

- Evidenciar la existencia o no de un modelo de gestión organizacional por procesos en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional.
- Determinar la necesidad e importancia de la aplicación de un modelo de gestión organizacional por procesos.
- Determinar el nivel de satisfacción de los funcionarios de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, en relación a la metodología de trabajo actual.

### 3.4 Diseño de la Herramienta de Investigación

Encuesta para Funcionarios de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional

Indicaciones: Conteste a las preguntas del cuestionario indicando con una X su valoración.

En el caso de las preguntas con valoración del 1 al 5, conteste de acuerdo a la siguiente descripción y que se adapte a la realidad de la institución:

1 No sabe

2 No se cumple

3 Se cumple parcialmente (en ocasiones puntuales)

4 Se cumple generalmente (en la mayoría de los casos)

5 Se cumple siempre y de forma total.

1. ¿Al momento de ingresar a la institución, recibió una inducción sobre su rol, actividades y procedimientos de su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Se encuentran levantados los procedimientos que le permiten a usted cumplir las actividades encomendadas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Se encuentran identificadas las interrelaciones que existen con otras áreas o con otros procesos para las actividades que usted realiza?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Existe un sistema de información en el que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Se aplican indicadores y metas para las actividades y gestión de su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Podría identificar claramente los procesos claves de su área?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	

Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7. ¿Considera importante tener definidos los procesos, procedimientos e interrelaciones de las actividades que cumple su área?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

8. ¿Considera importante contar con mecanismo de transferencia de conocimientos sobre los procedimientos y actividades que cumple su área?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

9. ¿Considera que existen demoras y problemas al momento de desarrollar productos y servicios del área?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

10. ¿El desempeño en sus labores se ven afectadas por la falta de un modelo de gestión por procesos?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

11. ¿Sus aportes para mejorar las actividades, roles y gestión de su área son tomadas en cuenta?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

12. ¿Se siente satisfecho y conforme con el modelo actual de trabajo, que implica la forma de conocer y realizar las actividades a su cargo?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

### 3.5 Interpretación y análisis de la Investigación.

De acuerdo a la aplicación de las encuestas en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, se pueden apreciar los siguientes resultados:

#### 1. ¿Al momento de ingresar a la institución, recibió una inducción sobre su rol, actividades y procedimientos de su área?

Criterio	Total respuestas
Se cumple siempre y de forma total.	0
Se cumple generalmente (en la mayoría de los casos)	12
Se cumple parcialmente (en ocasiones puntuales)	2
No se cumple	0
No sabe	0

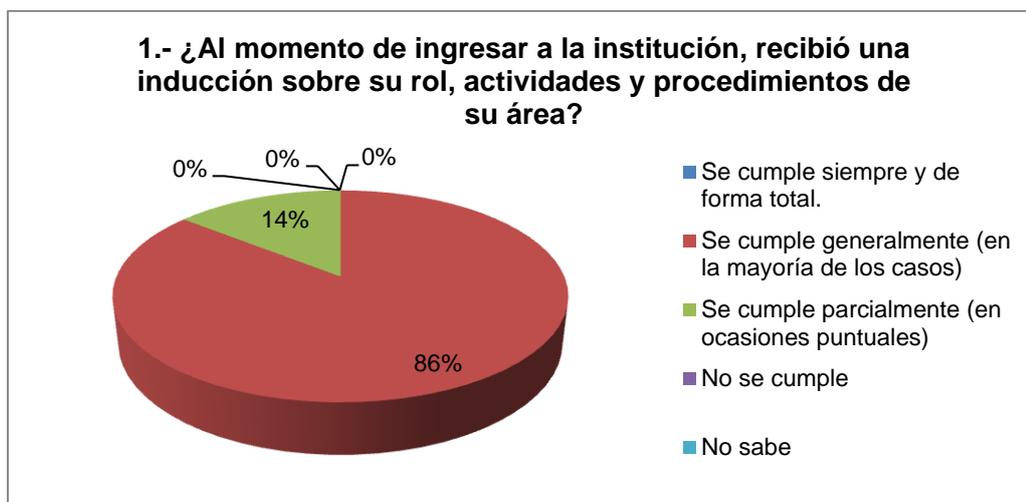


Figura 7. Representación gráfica pregunta No. 1

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásquez

Doce de los encuestados, que corresponde al 86% coincidieron en que al momento de ingresar a la institución reciben algún tipo de inducción sobre sus funciones y las actividades a las que dedica en su área. Un porcentaje menor correspondiente al 14% dice que la inducción sobre sus funciones, la recibe en ocasiones puntuales.

**2. ¿Se encuentran levantados los procedimientos que le permiten a usted cumplir las actividades encomendadas?**

<b>Criterio</b>	<b>Total respuestas</b>
Se cumple siempre y de forma total.	0
Se cumple generalmente (en la mayoría de los casos)	0
Se cumple parcialmente (en ocasiones puntuales)	2
No se cumple	11
No sabe	1

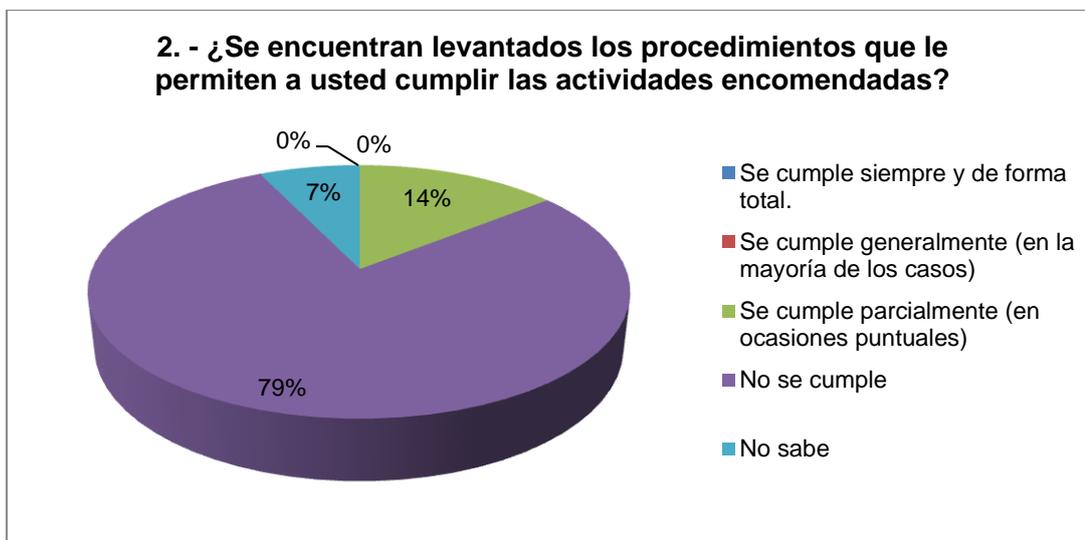


Figura 8. Representación gráfica pregunta No. 2

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

El 72% de los encuestados aseguran que no se encuentran identificados los procesos y procedimientos para cumplir sus actividades. Por otra parte una minoría indica que algunos procesos están identificados parcialmente, y otros dividen sus respuestas entre que no se cumple y se lo cumple en la mayoría de casos.

**3. ¿Se encuentran identificadas las interrelaciones que existen con otras áreas o con otros procesos para las actividades que usted realiza?**

<b>Criterio</b>	<b>Total respuestas</b>
Se cumple siempre y de forma total.	0
Se cumple generalmente (en la mayoría de los casos)	0
Se cumple parcialmente (en ocasiones puntuales)	9
No se cumple	3
No sabe	2

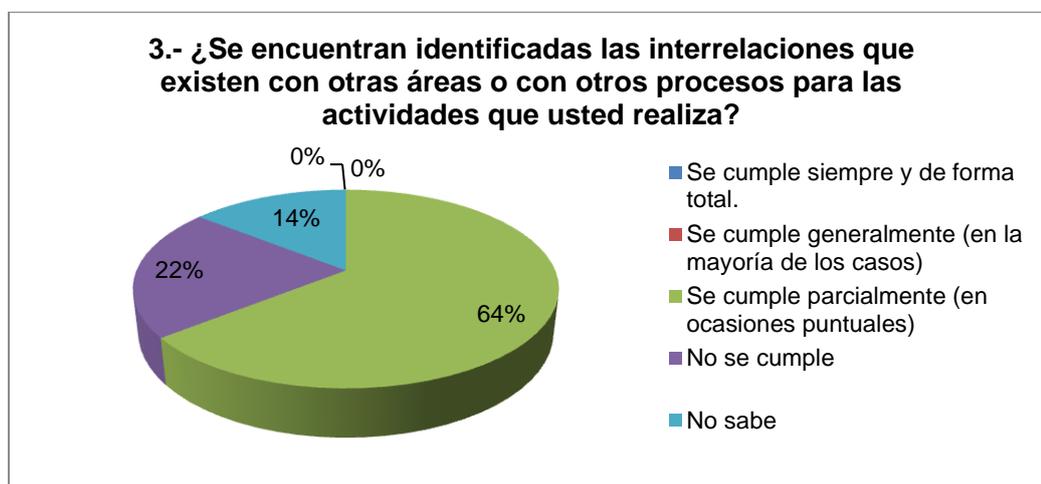


Figura 9. Representación gráfica pregunta No. 3

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

Un total de 9 personas encuestadas, que corresponde al 64% afirman que parcialmente y en algunas ocasiones puntuales, se encuentran identificadas las interrelaciones con otras áreas o procesos que interactúan con sus actividades. Que no se encuentran identificadas estas interrelaciones, indica el 22% que corresponde a un total de 3 personas.

**4. ¿Existe un sistema de información en el que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?**

<b>Criterio</b>	<b>Total respuestas</b>
Se cumple siempre y de forma total.	0
Se cumple generalmente (en la mayoría de los casos)	3
Se cumple parcialmente (en ocasiones puntuales)	9
No se cumple	1
No sabe	1

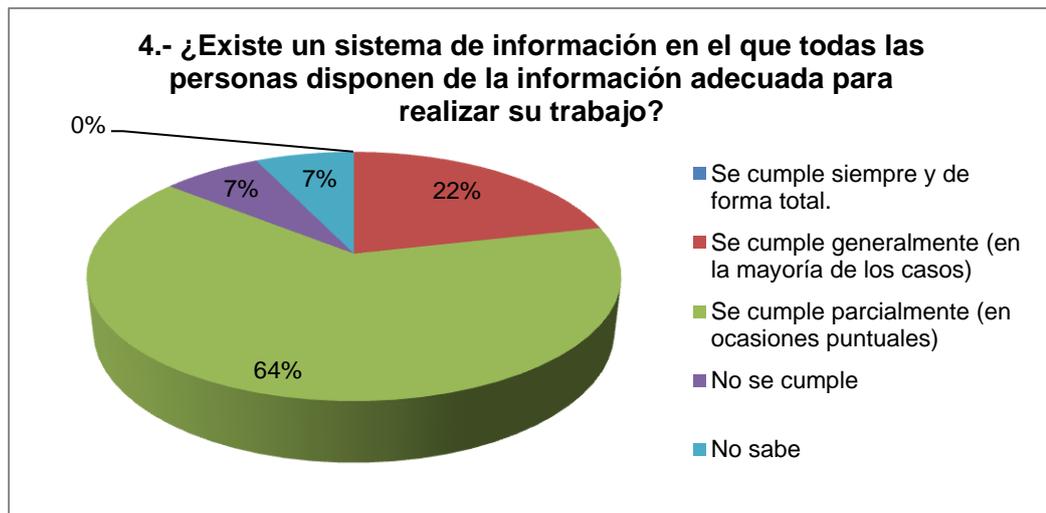


Figura 10. Representación gráfica pregunta No. 4

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásquez

Una parte importante de los encuestados que corresponde al 64% indica que existen algunos sistemas de información para disponer de la información para realizar su trabajo, esto quiere decir aplicaciones como “Dropbox” o “Alfresco” y es así que el 22% indica que en la mayoría de los casos si existen este tipo de sistemas.

**5. ¿Se aplican indicadores y metas para las actividades y gestión de su área?**

Criterio	Total respuestas
Se cumple siempre y de forma total.	0
Se cumple generalmente (en la mayoría de los casos)	1
Se cumple parcialmente (en ocasiones puntuales)	5
No se cumple	8
No sabe	0

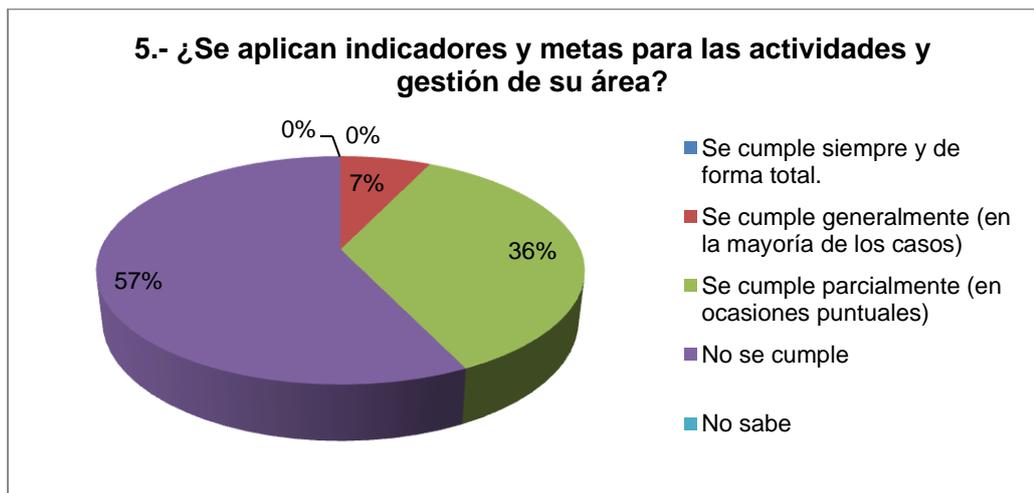


Figura 11. Representación gráfica pregunta No. 5

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

Al momento de indicar si en el área de los encuestados se aplican indicadores y metas para las actividades, el 57% indican que no se aplican y un 36% que se aplican en ocasiones puntuales, esto es debido a sistemas de gestión por resultados que no se encuentran formalizados.

**6. ¿Podría identificar claramente los procesos claves de su área?**

<b>Criterio</b>	<b>Total respuestas</b>
Definitivamente sí	0
Probablemente sí	1
Indeciso	5
Probablemente no	8
Definitivamente no	0

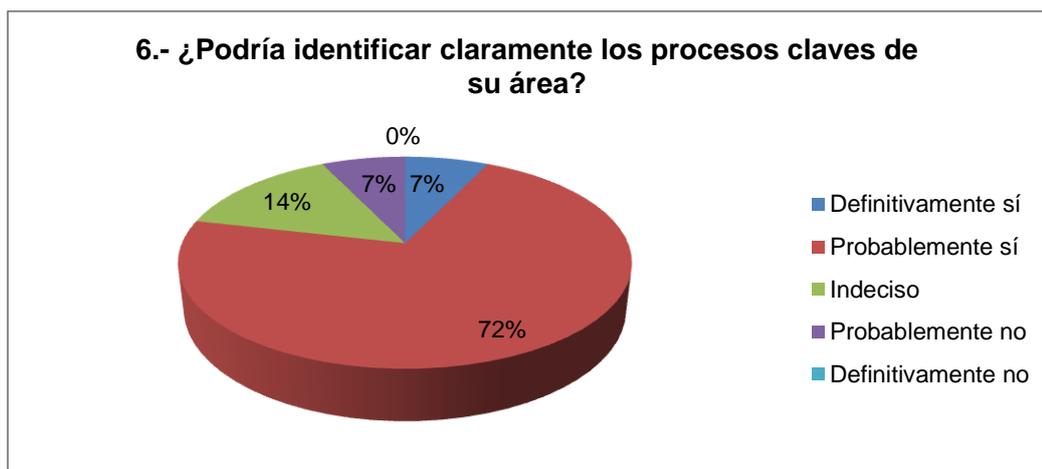


Figura 12. Representación gráfica pregunta No. 6

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

El 72% de los encuestados indican que probablemente sí pueden identificar los procesos claves de su área y un 14% se encuentran indecisos, esto se debe al desconocimiento en sí de las funciones y actividades que deben cumplir.

**7. ¿Considera importante tener definidos los procesos, procedimientos e interrelaciones de las actividades que cumple su área?**

<b>Criterio</b>	<b>Total respuestas</b>
Definitivamente sí	11
Probablemente sí	3
Indeciso	0
Probablemente no	0
Definitivamente no	0

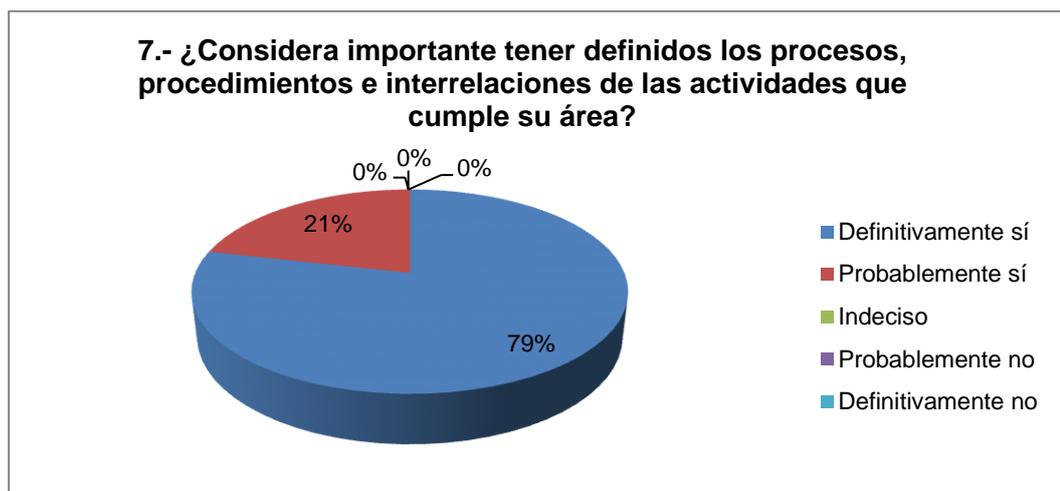


Figura 13. Representación gráfica pregunta No. 7

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

Es evidente que de los 14 encuestados, 11 personas que corresponden al 79% afirman que definitivamente sí es importante tener definidos los procesos, procedimientos e interrelaciones de las actividades de su área. Además el otro 21% también eligen la siguiente respuesta afirmativa.

**8. ¿Considera importante contar con mecanismo de transferencia de conocimientos sobre los procedimientos y actividades que cumple su área?**

Criterio	Total respuestas
Definitivamente sí	9
Probablemente sí	5
Indeciso	0
Probablemente no	0
Definitivamente no	0

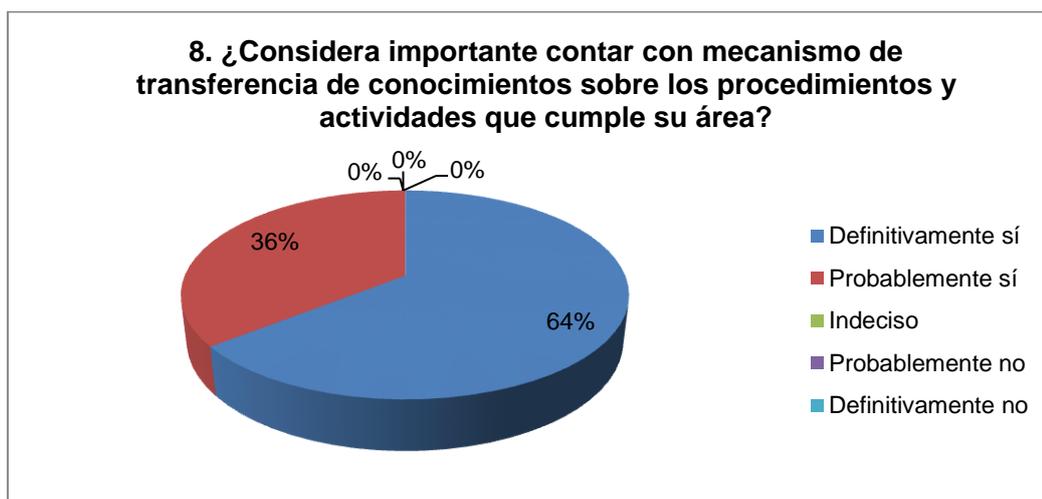


Figura 14. Representación gráfica pregunta No. 8

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

El 64% del universo consultado, alegan que definitivamente sí es necesario contar con un mecanismo de transferencia de conocimientos y el 38% también aseguran que probablemente sí es importante contar con dicho mecanismo.

**9. ¿Considera que existen demoras y retrasos al momento de desarrollar productos y servicios del área?**

<b>Criterio</b>	<b>Total respuestas</b>
Definitivamente sí	9
Probablemente sí	4
Indeciso	1
Probablemente no	0
Definitivamente no	0

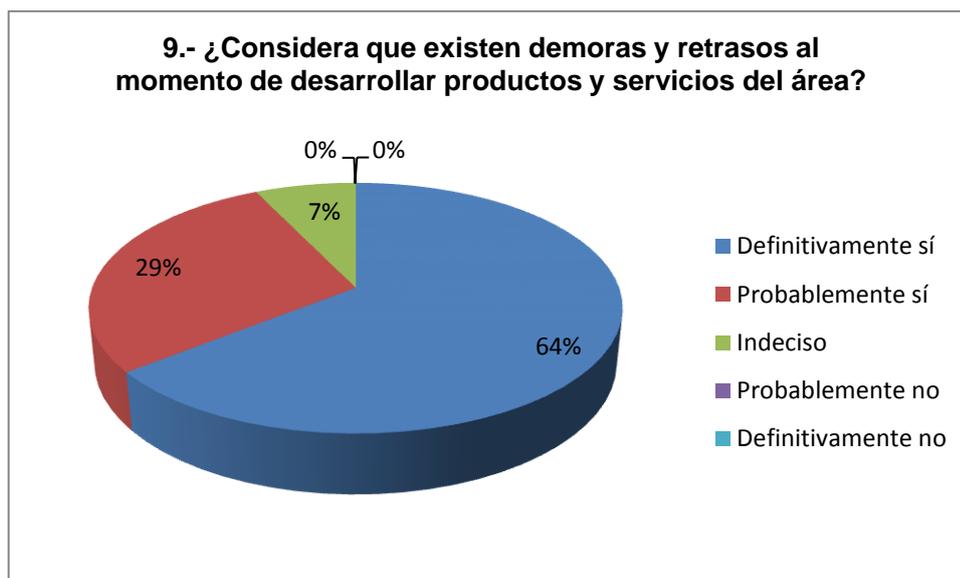


Figura 15. Representación gráfica pregunta No. 9

Fuente: Encuestas aplicadas a la CCGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

Un total de 9 personas, que corresponde al 64% del universo consultado, indican que definitivamente si consideran que existen demoras y retrasos al momento de desarrollar productos y servicios de la CCGI; la siguiente respuesta que corresponde al 29%, es decir 4 personas indican que probablemente sí existen demoras y retrasos.

**10. ¿El desempeño en sus labores se ven afectadas por la falta de un modelo de gestión por procesos?**

Criterio	Total respuestas
Definitivamente sí	3
Probablemente sí	8
Indeciso	1
Probablemente no	2
Definitivamente no	0

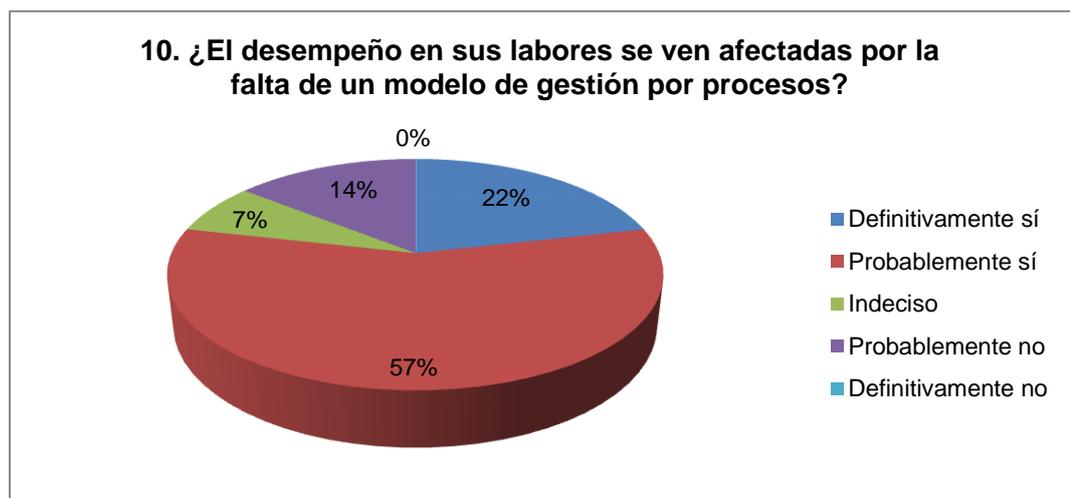


Figura 16. Representación gráfica pregunta No. 10

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

Al correr esta pregunta, casi alrededor de la mitad de los encuestados, es decir el 57% indica que sus labores probablemente se ven afectadas por la falta de un modelo de gestión por procesos, un porcentaje menor de 22% aseguran que definitivamente sí se ven afectadas sus actividades y un 14% indica que probablemente no, lo que denota que el equipo de la misma manera puede llegar a realizar su trabajo, sin embargo el modelo de gestión por procesos mejoraría rotundamente el desempeño de sus labores.

**11. ¿Sus aportes para mejorar las actividades, roles y gestión de su área son tomadas en cuenta?**

Criterio	Total respuestas
Definitivamente sí	1
Probablemente sí	3
Indeciso	1
Probablemente no	7
Definitivamente no	2



Figura 17. Representación gráfica pregunta No. 11

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

El 50% de las personas encuestadas indican que probablemente sus aportes para mejorar las actividades, roles y gestión de su área no están siendo tomadas en cuenta. El resto de respuestas se dividen entre los que consideran que probablemente sí se están tomando en cuenta sus aportes y un 14% que indican que definitivamente no.

**12. ¿Se siente satisfecho y conforme con el modelo actual de trabajo, que implica la forma de conocer y realizar las actividades a su cargo?**

Criterio	Total respuestas
Definitivamente sí	1
Probablemente sí	4
Indeciso	2
Probablemente no	7
Definitivamente no	0



Figura 18. Representación gráfica pregunta No. 12

Fuente: Encuestas aplicadas a la CGGI

Elaborado por: Verónica Vásconez

La mitad de las personas encuestadas indican que probablemente no se encuentran satisfechas y conformes con el modelo actual de trabajo; luego sigue la respuesta del 29% de los encuestados que indican que probablemente sí se encuentran satisfechos y el 14% que alegaron tener una posición neutra o indecisa respecto de la pregunta planteada.

De entre los principales hallazgos de la investigación, se puede concluir lo siguiente:

- a) No se encuentran definidos los procesos y procedimientos de las distintas áreas de la Coordinación General, lo que no permite a los funcionarios tener claridad en los roles, interacciones y una secuencia de actividades que se deben cumplir como parte de sus funciones diarias.
- b) No existe ningún documento, manual en el cual se encuentren definidos los procedimientos de las distintas áreas, por no existe una fuente de consulta formal para aclarar dudas de los funcionarios y por otra parte la inducción que reciben al momento de incorporarse al equipo, se encuentra basada en conocimientos empíricos y experiencia de las mismas personas del equipo.
- c) No se encuentran definidos los objetivos, metas e indicadores para las actividades que realizan los equipos, lo que perjudica el rendimiento y afecta directamente a la productividad en base a la eficiencia y eficacia que debe ser medida y controlada.
- d) La mayoría de los funcionarios conocen las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de su unidad, es por ello que los pueden identificar fácilmente y consideran sumamente importante que los mismos se encuentren claramente definidos.
- e) Los resultados de la investigación reflejan que las personas consideran que el desempeño de sus labores se ve afectado por la falta de un modelo de gestión por procesos y no se encuentran satisfechos con el modelo actual que se está aplicando, la forma en cómo ellos conocen e identifican las actividades que están a su cargo.
- f) Los encuestados resaltan la importancia de contar con un mecanismo eficaz y formal de transferencia de conocimientos, en donde se pueda plasmar toda la experiencia e información sobre los procesos y procedimientos que se vayan levantando. Además en el mismo se podrá incluir todos los aportes y recabar las sugerencias del equipo, lo que minimizaría el nivel de insatisfacción, en vista que actualmente sus aportes no son tomados en cuenta.

Los resultados de la investigación, ubican el punto de partida o línea base para plantear el presente trabajo que se basa en un modelo de gestión organizacional por procesos en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, para apuntar a lograr una mejor productividad, mejorando la eficiencia y eficacia de la gestión de la unidad.

## **CAPÍTULO 4 ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN Y ÁREA DE ESTUDIO**

#### **4.1 Antecedentes de la Institución**

El 18 de marzo del 2002 se crea la Secretaría Nacional de la Administración Pública como parte de la estructura de la Presidencia de la República; en años posteriores resalta la necesidad de que la institución cuente con una estructura organizacional independiente que contemple la naturaleza y especialización de su misión, que sea operativa y productiva a su gestión, por ello mediante Decreto Ejecutivo No. 3 de 30 de mayo del 2013 se establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública es una entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa.

La Secretaría Nacional de la Administración Pública es la tercera institución en el orden jerárquico de la Función Ejecutiva. Se encarga de dictar el Direccionamiento estratégico para establecer las políticas de Gobierno y de la Administración Pública, para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.

La finalidad principal de la institución es asesorar y asistir al Presidente de la República en la adopción y ejecución de las políticas de Estado, para el cumplimiento de las atribuciones que corresponden al Presidente de la República como responsable de la administración pública en su gestión y re-estructuración institucional, transparencia en la gestión de los servidores públicos y relacionamiento interinstitucional que contribuyan a la eficiencia, calidad de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva.<sup>19</sup>

Entre las atribuciones y responsabilidades más destacadas se encuentran:

- Ejercer la rectoría en políticas públicas de mejora de eficiencia, calidad e innovación del Estado;
- Coordinar y realizar las gestiones que el Presidente de la República requiera con los Ministros de Estado y demás funcionarios del sector público;
- Coordinar la gestión eficiente y oportuna de la ejecución de los proyectos de interés nacional que sean considerados prioritarios por el Presidente de la República;

---

<sup>19</sup> Decreto Ejecutivo No.3 Publicado en el Registro Oficial No. 60 del viernes 16 de agosto del 2013.

- Diseñar, promover e impulsar proyectos de mejora de la gestión institucional de las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y dependencias de la Función Ejecutiva;
- Dar seguimiento y control a la ejecución de los programas, proyectos y procesos de Gobierno Central;

#### **4.1.1 Misión**

Mejorar la eficiencia de las instituciones del Estado Central a través de políticas y procesos que optimicen la calidad, la transparencia y la calidez del Servicio Público.

#### **4.1.2 Visión**

En 2017, el Estado Central e Institucional del Ecuador será un referente regional de eficiencia en la gestión, a través de políticas, procesos y sistemas de calidad, gobierno electrónico, desarrollo del talento humano y mejoramiento de los índices de transparencia.

#### **4.1.3 Políticas**

- Calidad: mejorar constantemente la productividad, provisión y acceso a los servicios que presta el Estado Central e Institucional, bajo los más altos estándares internacionales.
- Honestidad: rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de las obligaciones y en la prestación de servicios.
- Justicia: conseguir la máxima utilidad agregada, lo justo es lo que beneficia al mayor número de personas a la vez.
- Lealtad y compromiso con el país: actuar con lealtad hacia los intereses del país mediante el logro de la misión y objetivos institucionales.
- Transparencia: capacidad para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional, generando confianza en la sociedad.

## 4.2 Estructura Orgánica de la Institución

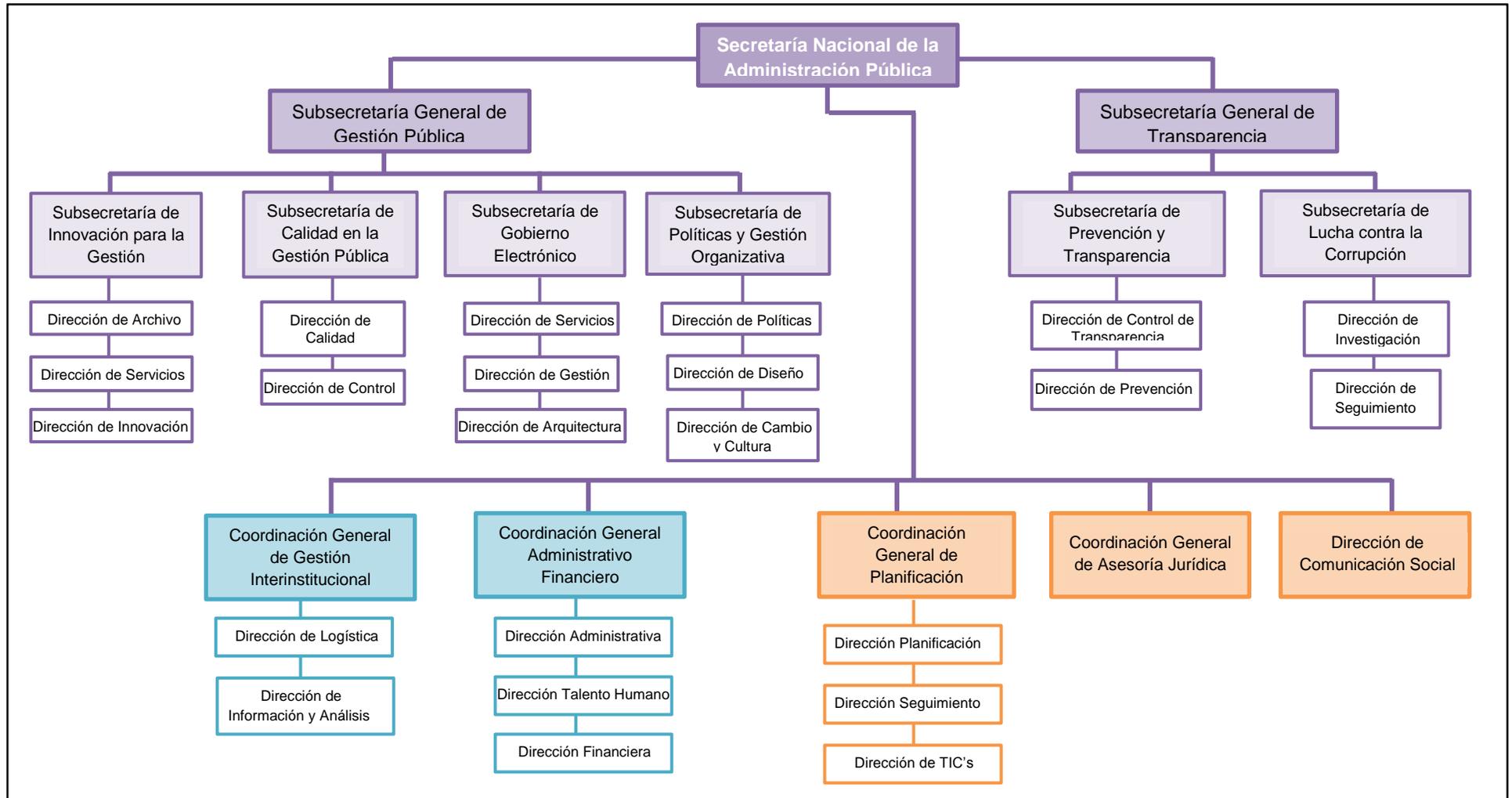


Figura 19. Estructura Orgánica de la Secretaría Nacional de la Administración Pública

Fuente: Estatuto Orgánico

Elaborado por: Secretaría Nacional de la Administración Pública

### 4.3 Productos y Servicios de la Institución

De acuerdo a la gestión de las diferentes unidades que conforman la Secretaría Nacional de la Administración Pública, se identifican los siguientes productos y servicios primordiales:

A nivel externo:

- Instructivos, políticas, normas y lineamientos para la gestión pública, calidad e innovación institucional en las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva;
- Propuesta de proyectos que aporten a la calidad, eficiencia, transparencia gubernamental, mejora de cultura organizativa y al logro de los objetivos del Gobierno;
- Registro y sistematización de demandas sobre problemas de eficiencia gestión y transparencia en la administración Pública Central y sobre actos de corrupción.
- Asesoría y capacitación a las instituciones de la administración pública central en la gestión de servicios, procesos, cultura organizativa y gobierno electrónico.
- Registro de evaluaciones de calidad que se realicen a las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva;
- Premios a la calidad de la gestión institucional;
- Plan y programa Nacional de Gobierno Electrónico de la Función Ejecutiva;
- Planes, programas y proyectos nacionales de fortalecimiento de la transparencia y combate a la corrupción en el sector público.
- Campañas de concientización para incentivar el control social, prevención y denuncia de actos de corrupción.

A nivel interno:

- Proyectos, políticas, normas, reglamentos e instructivos para el funcionamiento administrativo, planificación institucional y marco legal;
- Planes anuales: estratégico institucional, de inversión, de relaciones internacionales, operativo anual, de tecnologías de información, de mantenimiento de bienes inmuebles,
- Servicios de tecnología y comunicaciones institucionales;
- Boletines de prensa, agenda de medios y actividades de comunicación institucional;
- Convocatorias, informes y notificaciones de Gabinetes Ministeriales, Comités y Talleres;
- Gabinetes Ministeriales;
- Informes de análisis técnico de información emitida por las instituciones públicas;
- Informes de gestión en general.

#### **4.4 Identificación de Procesos de la Institución**

- **Proceso Gobernante:**

Gestión de Gobernabilidad y Administración Pública.

Objeto: Direccionamiento estratégico para establecer las políticas de Gobierno y de la Administración Pública, para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.

Responsable: Secretario Nacional de la Administración Pública

- **Procesos Agregadores de Valor:**

Gestión Pública

Objeto: Direccionamiento, planificación, diseño y asesoramiento para establecer políticas, normas, herramientas y proyectos en temas de eficiencia, calidad, innovación y relacionamiento ciudadano que promuevan la mejora y cambio de cultura organizativa de la gestión pública.

Responsable: Subsecretario General de Gestión Pública

Gestión de Innovación para la Gestión

Responsable: Subsecretario de Innovación para la Gestión

Gestión de Calidad de la Gestión Pública

Responsable: Subsecretario de Calidad en la Gestión Pública

Gestión de Gobierno Electrónico

Responsable: Subsecretario de Gobierno Electrónico

Gestión de Políticas de Gestión Organizativa

Responsable: Subsecretario de Políticas de Gestión Organizativa

Gestión de Transparencia

Objeto: Direccionamiento, planificación, diseño, asesoramiento y análisis para liderar políticas, normas y proyectos de transparencia de gestión e investigación en hechos de corrupción en todas las instituciones de la Administración Pública Central.

Responsable: Subsecretario General de Transparencia

Gestión de Lucha contra la Corrupción

Responsable: Subsecretario de Lucha contra la Corrupción

Gestión de Prevención y Transparencia

Responsable: Subsecretario de Prevención y Transparencia

- **Procesos de Apoyo**

- Gestión Interinstitucional

- Responsable: Coordinador General de Gestión Interinstitucional

- Gestión Administrativa Financiera

- Responsable: Coordinador General Administrativo Financiero

- **Procesos de Asesoría**

- Gestión de Planificación y Gestión Financiera

- Responsable:

- Gestión de Asesoría Jurídica

- Responsable: Coordinador General de Asesoría Jurídica

- Gestión de Comunicación Social

- Responsable: Director de Comunicación Social

## 4.5 Mapa de Procesos de la Institución

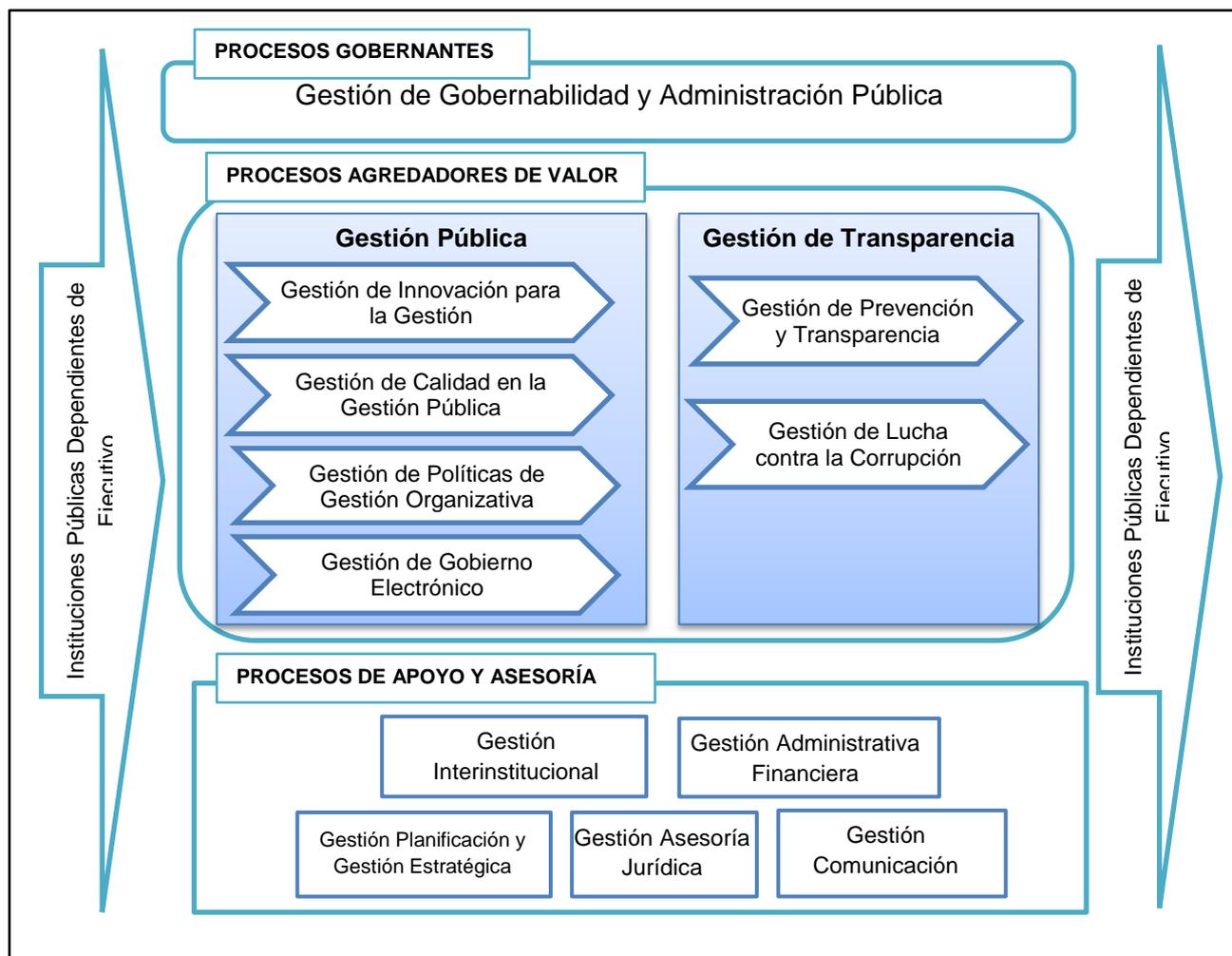


Figura 20. Mapa de Procesos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública

Fuente: Estatuto Orgánico de la Secretaría Nacional de la Administración Pública

Elaborado por: Secretaría Nacional de la Administración Pública

## 4.6 Área de Estudio

De acuerdo a la estructura orgánica de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, se encuentra la Coordinación General de Gestión Interinstitucional que se ha clasificado como un proceso de apoyo.

### 4.6.1 Misión

Coordinar, organizar y controlar la logística de los Gabinetes Ministeriales, Comités y Talleres, entre otros, y dar seguimiento a su ejecución, así como analizar y validar la

información que emiten las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente para aprobación del Secretario Nacional de la Administración Pública, previo conocimiento del Señor Presidente de la República; facilitando la toma de decisiones.

#### 4.6.2 Estructura de la CGGI

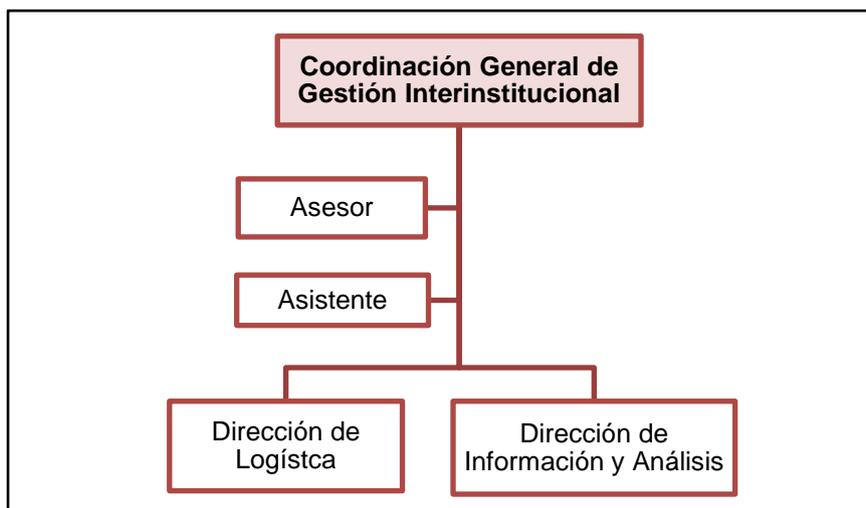


Figura 21. Estructura de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional

Fuente: Estatuto Orgánico de la Secretaría Nacional de la Administración Pública

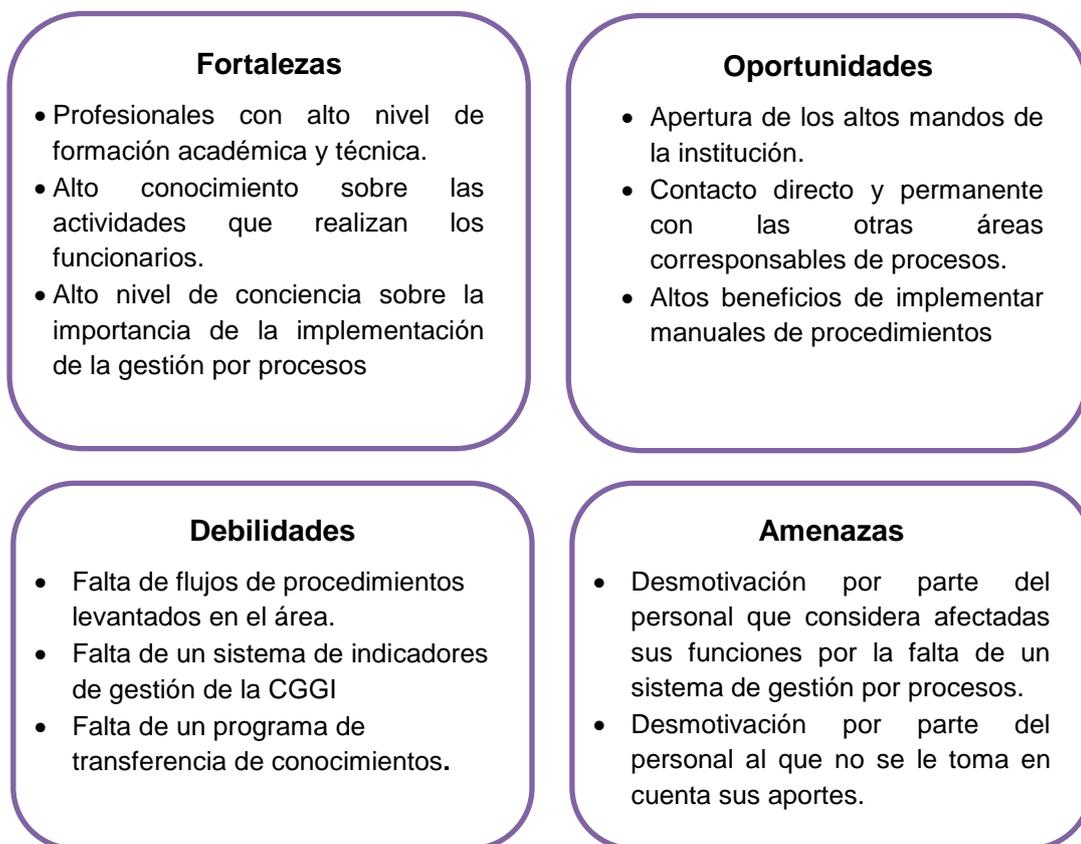
Elaborado por: Verónica Vásconez

Tal como se representa en la figura 20, la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, cuenta con un área de asesoría y dos direcciones: la Dirección de Logística que está a cargo de la organización de los Gabinetes Ministeriales, Comités y Talleres; y la Dirección de Información y Análisis que está a cargo de la elaboración de análisis técnico y estratégico sobre la información que general las Instituciones de la Administración Central y que se pondrá en conocimiento del Presidente de la República.

**CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE UN DISEÑO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR  
PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL**

## 5.1 Análisis FODA

Para realizar el levantamiento de un modelo de gestión organizacional por procesos, se requiere conocer el estado actual del área, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de estudio, en este caso la Coordinación General de Gestión Interinstitucional (sus siglas CGGI usado en adelante), para en función de ellas plantear estrategias de mejora y seguimiento de los procesos.



Partiendo de la base del presente análisis, se proponen estrategias, tácticas y actividades en un plan de acción que permitirá guiar las acciones para el diseño del modelo de gestión por procesos.

## 5.2 Plan de acción para diseñar un modelo de gestión organizacional por procesos en la CGGI

Tabla No. 5 Plan de acción para diseñar un modelo de gestión organización por procesos en la CGGI

Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsables
<p>1. Realizar el levantamiento de los procesos y procedimientos de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional.</p>	<p>1.1 Realizar mesas de trabajo entre directivos y mandos medios para identificar el mapa de procesos, el objetivo y designar al responsable de cada proceso.</p>	<p>1.1.1 Seleccionar los participantes de cada mesa.                      1.1.2 Establecer un cronograma de reuniones semanales.                      1.1.3 Identificar procesos, los requisitos y los límites de cada uno.                      1.1.4 Registrar los avances y documentos finales: mapa de procesos, los objetivos y responsables de cada proceso.                      1.1.5 Enviar el documento final para aprobación de las autoridades.</p>	<p>Coordinador General de Gestión Interinstitucional.  Asesor</p>
	<p>1.2 Realizar equipos de trabajo entre funcionarios de cada área y responsables de cada proceso para identificar las actividades de los procedimientos, la secuencia y los corresponsables con los que se mantienen interacciones.</p>	<p>1.2.1 Establecer un mínimo de 2 reuniones semanales con el equipo de trabajo.                      1.2.2 Los responsables de procesos deberán empezar a crear un mapa de ideas con la descripción de las actividades y la secuencia de las mismas.                      1.2.3 El equipo de trabajo debe identificar y a los corresponsables de los procedimientos y sus interrelaciones.                      1.2.4 Elaborar documento final para aprobación del</p>	<p>Responsable de proceso  Dirección de Logística  Dirección de Información y</p>

		responsable de proceso y las autoridades.	Análisis
2. Contar con flujos de procedimientos y fichas de caracterización para cada uno de los mismos levantados en las herramientas informáticas destinadas para el efecto.	2.1 Establecer un responsable de la elaboración de los flujos de procedimientos con base al documento final de los equipos de trabajo, a la par deberá desarrollar la ficha de caracterización.	<p>2.1.1 Seleccionar entre el personal, el técnico que cuente con la mejor instrucción para diseñar los flujos de procedimientos en la herramienta informática.</p> <p>2.1.2 El responsable del proceso deberá brindar apoyo para la revisión y acompañamiento del desarrollo de los flujos y fichas de caracterización de los procedimientos.</p> <p>2.1.3 Establecer contacto con el departamento informático para brindar el soporte en la instalación de programas y herramientas informáticas.</p> <p>2.1.4 Se deberán guardar las diferentes versiones de cada documento y registrar la solicitud de cambios y ajustes.</p> <p>2.1.5 Los documentos finales deberán contar con la aprobación del responsable del proceso y el Coordinador General.</p>	<p>Técnico designado</p> <p>Responsable de proceso</p> <p>Dirección de Tecnologías</p>
3. Evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de los productos y	3.1 Elaborar una propuesta de indicadores de gestión que permita identificar si los niveles	3.1.1 Elaborar la propuesta de indicadores de gestión en donde se definan los atributos más importantes del mismo, los resultados que se desean obtener y la fórmula de cálculo.	Coordinador General de Gestión Interinstitucional.

<p>servicios que se ofrecen en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, a través del diseño y aplicación de un sistema de indicadores de gestión.</p>	<p>de eficiencia y eficacia de los procesos se cumplen a cabalidad.</p>	<p>3.1.2 Gestionar una reunión con el responsable del proceso, los involucrados en el proceso y los altos mandos, a fin de llegar a un consenso sobre los indicadores planteados.</p> <p>3.1.3 Presentar propuesta para aprobación de indicadores de gestión por parte de las autoridades.</p> <p>3.1.4 Realizar la evaluación de los resultados, una vez implementada la propuesta.</p> <p>3.1.5 Registrar los resultados de cada evaluación implementada.</p>	<p>Asesor</p>
	<p>3.2 Aplicar la metodología de seguimiento y mejora continua de los indicadores de gestión en los procesos de la CGGI, una vez que el diseño de gestión por procesos haya sido aprobado y entre en marcha.</p>	<p>3.2.1 El responsable del proceso deberá elaborar un documento con el compromiso del Coordinador General para la aplicación de dicha metodología.</p> <p>3.2.2 Se deberá establecer un comité de mejoramiento que sean los responsables de ejecutar acciones de mejora.</p> <p>3.2.3 Designar equipos de trabajo para desarrollar planes y programas de mejora.</p> <p>3.2.4 Elaborar equipos de evaluación y retroalimentación de las acciones implementadas para la mejora de los procesos.</p> <p>3.2.5 Proponer un sistema de reconocimientos para los</p>	<p>Coordinador General de Gestión Interinstitucional.</p> <p>Asesor</p> <p>Equipo de mejora continua.</p>

		funcionarios que participen activamente con la formulación de propuestas y además a quienes alcancen las metas y objetivos de los programas de mejora.	
4. Incentivar a los funcionarios a diseñar un modelo de transferencia y gestión de conocimientos que permita sembrar nuevos métodos de aprendizaje en la gestión de la institución.	4.1 Identificar gestores del conocimiento por medio de incentivos que integren al personal comprometido y que demuestre el mejor desempeño, con la finalidad de diseñar un modelo de transferencia de conocimiento.	<p>4.1.1 Se deberá designar un comité de transferencia de conocimiento, quienes serán los encargados de detectar las necesidades sobre conocimiento y elegir a los gestores.</p> <p>4.1.2 Planificar una jornada de capacitación para los gestores de conocimiento en técnicas de transferencia y manejo de personal.</p> <p>4.1.3 Diseñar una propuesta de modelo de gestión de conocimiento para la CGGI</p> <p>4.1.4 Presentar la propuesta para aprobación de las autoridades.</p> <p>4.1.5 Elaborar el cronograma de gestión.</p> <p>4.1.6 Registrar resultados.</p>	Comité de Transferencia de Conocimientos
	4.2 Implementar un mecanismo o herramienta informática para la transferencia de conocimiento.	<p>4.2.1 Planificar reuniones de inducción a todo el personal, sobre los documentos, flujos y manuales elaborados.</p> <p>4.2.2 Crear una cuenta institucional en la herramienta informática Dropbox, a fin de subir la información que se ha levantado y servirá de base para la</p>	Comité de Transferencia de Conocimientos Gestores de

		<p>inducción.</p> <p>4.2.3 Crear grupos de trabajo en la herramienta “Alfresco” que permite gestionar documentos, y registrar controles sobre los cambios que se realicen tanto en los flujos como en los manuales de inducción.</p> <p>4.2.4 Crear una red intranet para los gestores de conocimiento, en donde pueda haber un conversatorio e intercambio de experiencias.</p> <p>4.3.4 Entregar diplomas y reconocimientos a los gestores de conocimiento que hayan aportado en el trabajo de la CGGI.</p>	<p>conocimiento</p> <p>Departamento de Tecnología</p>
<p>5. Reforzar la metodología de gestión por procesos, a través de la realización de talleres de inducción y socialización de los flujos de procedimientos.</p>	<p>5.1 Realizar un programa de capacitación masiva en la metodología de gestión por procesos al personal que labora en la CGGI.</p>	<p>5.1.1 Seleccionar un programa de capacitación para el personal, en la metodología y herramientas para la gestión de la administración por procesos.</p> <p>5.1.2 Determinar las fechas de inducción y el seleccionar el lugar adecuado.</p> <p>5.1.3 Coordinar entrega de material, equipamiento logístico y break para las jornadas de capacitación.</p> <p>5.1.4 Registrar asistentes a las jornadas de capacitación y evaluar los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Asistente Coordinación General de Gestión Interinstitucional.</p> <p>Asesor</p> <p>Dirección de Talento Humano</p>

	<p>5.2 Difundir y dar a conocer entre todo el personal de la CGGI, sobre los flujos de procedimientos que se han levantado.</p>	<p>5.2.1 Elaborar un plan de difusión para todo el personal de área, sobre los flujos de procedimientos levantados.</p> <p>5.2.2 Coordinar las intervenciones y presentaciones de los responsables de procesos durante una jornada de difusión a todo el personal.</p> <p>5.2.3 Elaborar comunicado informativo sobre los flujos de procedimientos levantados.</p> <p>5.2.4 Entregar en físico, el expediente con los flujos de procedimientos finales.</p> <p>5.2.5 Registrar asistencia y evaluar los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Asistente Coordinación General de Gestión Interinstitucional.</p> <p>Asesor</p> <p>Dirección de Talento Humano</p>
--	---	---	---

Fuente: Verónica Vásconez  
Elaborado por: Verónica Vásconez



## 5.2.2 Presupuesto General

El Presupuesto General, se encuentra contemplado con los ítems que demandan de valores que deberán ser asumidos por la institución; sin embargo las actividades como: levantamiento de procesos; desarrollo de flujos y fichas; la organización de mesas de trabajo; entre otros, no significan gasto alguno, ya que el mismo personal que trabaja en la CGGI serán los encargados de desarrollar dichas actividades.

A continuación se presenta el presupuesto general que será considerado para la aplicación de la presente propuesta:

<b>Presupuesto General</b>			
Ítem	Detalle	Cantidad	Valor Total
1	Reproducción de material impreso: ( flujos de procedimientos, manuales, ficha de caracterización)	50	300,00
2	Licencia informática de Dropbox	1	970,00
3	Licencia informática de Alfresco	1	1.200,00
4	Desarrollo de portal intranet	1	7.000,00
5	Contrato capacitadores	2	6.400,00
6	Alquiler local	1	500,00
7	Servicio de coffe break	1	565,00
8	Alquiler de equipos informáticos	1	280,00
TOTAL			17.215,00

### **5.3 Diseño de un modelo de Gestión Organizacional por Procesos en la CGGI**

Una vez que se ha conocido la teoría y metodología para el levantamiento de procesos y procedimientos, la elaboración de un sistema de indicadores de gestión y la metodología de seguimiento y mejora de procesos, y se ha puesto en práctica los conocimientos obtenidos; se hace fundamental sentar el diseño de gestión organizacional por procesos que se adapte a la realidad y contexto tanto de la institución como de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional.

Todo modelo de gestión organizacional por procesos debe partir de un plan de implementación, que a su vez debe empezar por analizar los factores entorno que tienen influencia sobre la institución y aterrizar a la realidad del medio en el que se desenvuelve, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para continuar con el planteamiento de objetivos y estrategias que estén orientados a buscar la satisfacción y el reconocimiento de los usuarios, que para el caso de una institución pública, son directamente los ciudadanos.

Luego se implementa el sistema de gestión por procesos en la institución, de acuerdo a la metodología levantada y que más se adapte funcionalmente a las actividades cotidianas, buscando sembrar la filosofía de calidad y mejora continua en los procesos de la institución, partiendo de un compromiso institucional que se debe reflejar en la gestión diaria y en las políticas que la rijan.

En ese sentido, toda la gestión de la institución debe estar basada en principios de enfoque hacia los usuarios, sin descuidar la gestión interna que debe estar orientada a optimizar los factores de eficiencia y eficacia para apuntar a mejorar la productividad. Cabe resaltar que el principio de puertas abiertas, transparencia y veracidad como eje transversal en toda la gestión de la organización.

Finalmente todo este proceso, cuyo eje central debe ser el cliente, usuario y ciudadano, debe estar enfocado a conseguir resultados que perduren en el tiempo y que tengan un impacto directo sobre la productividad de la institución, su imagen y reputación ante la sociedad, y esto solo se podrá alcanzar cuando el usuario o ciudadano se encuentre satisfecho con el servicio o producto que recibe de una institución en la cual reconoce una gestión transparente y con visión.

Con los antecedentes planteados, a continuación se presenta un esquema general y sistematizado que será aplicable en la CGGI de la SNAP:

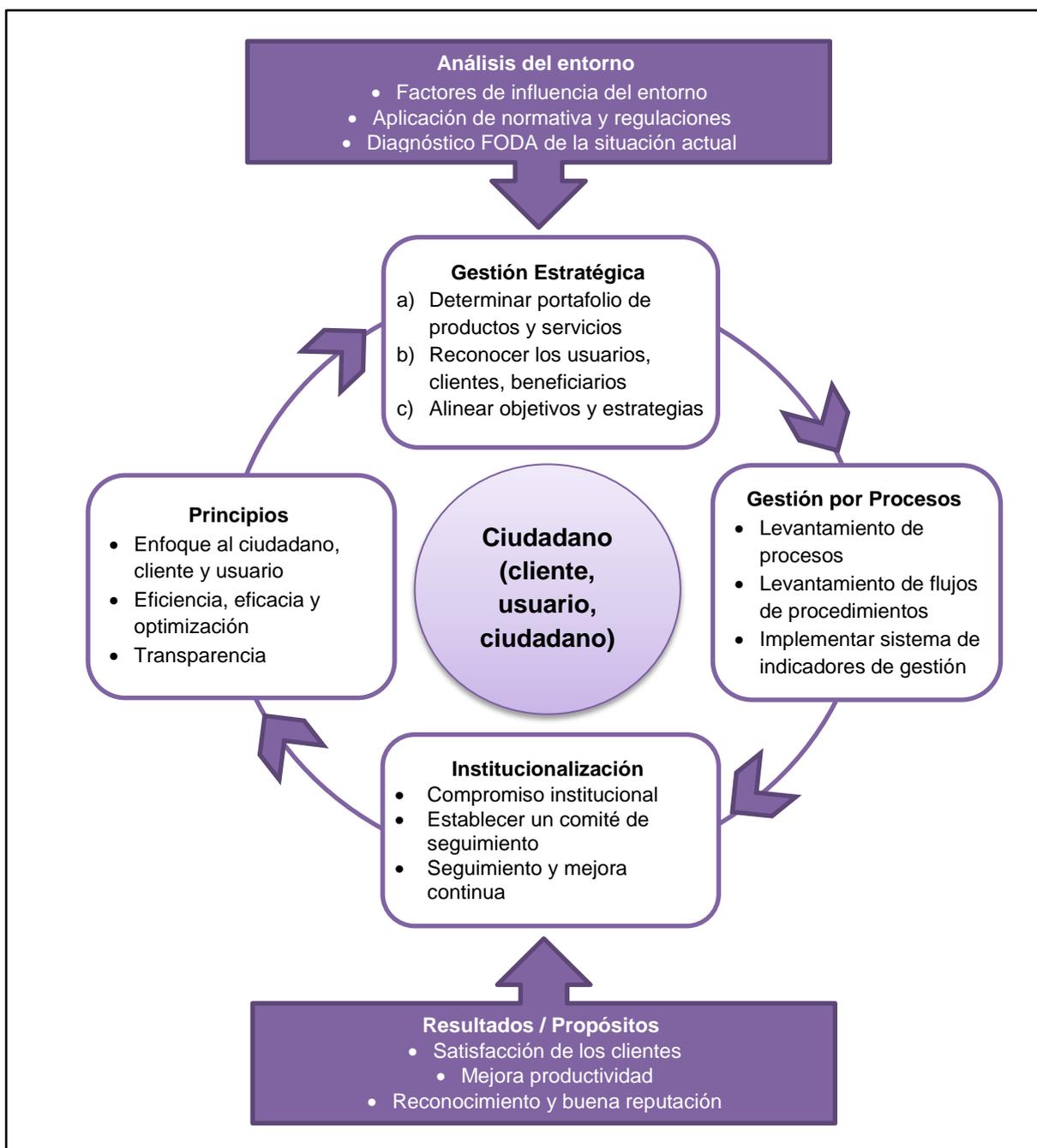


Figura 22. Modelo de gestión organizacional por procesos de la CGGI

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

A continuación se describen los aspectos que comprenden este modelo de gestión:

### **Análisis del entorno**

- a) Factores de influencia del entorno: la institución debe mantener un constante análisis de los factores sociales, políticos, legales, tecnológicos, entre otros que puedan ejercer influencia directa sobre las actividades que se realizan. Es importante mantener una constante retroalimentación sobre los cambios que se producen en estos factores y que pueden tener injerencia en la institución.
- b) Aplicación de normativa y regulaciones: toda organización se encuentra operando sobre la base de normativas nacionales o internacionales que dependerán del eje o giro de negocio. Es importante que la institución mantenga un comité que asegure que la normativa interna se encuentre actualizada y estar al pendiente de los posibles cambios y actualizaciones de la normativa y regulaciones externas que puedan afectar al portafolio de productos o servicios.
- c) Diagnóstico FODA de la situación actual: identificados los factores de influencia y la normativa que rige a la institución, se levanta un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en donde se realiza un análisis mixto donde se contrastan las fortalezas con las oportunidades (FO), las fortalezas con las amenazas (FA), las debilidades con las oportunidades (DO) y las debilidades con las amenazas (DA).

### **Gestión Estratégica**

- a) Determinar portafolio de productos y servicios: se debe definir el portafolio de los productos y servicios que oferta la institución, así como todas las herramientas necesarias para la producción de los productos o servicios. Este paso permitirá clarificar el número de macroprocesos que se deban levantar en la institución.
- b) Reconocer los usuarios, clientes, beneficiarios: cuando la institución tiene perfectamente definidos los productos y servicios que genera, debe también tener identificados a los usuarios, clientes y beneficiarios directos e indirectos.
- c) Alinear objetivos y estrategias: las estrategias que se plantean a nivel de institución deben apuntar a que la oferta de productos y servicios sean de calidad, para ello los objetivos deberán englobar directrices de eficiencia y eficacia y a la vez estar alineados con las políticas internas y con los programas macro de mejora de la productividad a nivel nacional, o como puede ser el caso con las metas del Plan Nacional del Buen Vivir.

## **Gestión por procesos**

- a) Levantamiento de procesos: para realizar el levantamiento de los procesos de las unidades operativas, se empieza por el análisis de la estructura y el estatuto orgánico de la organización para así definir y delimitar la arquitectura de los procesos de las diferentes unidades operativas y la interrelación con otros procesos.
- b) Levantamiento de flujos de procedimientos: los flujos de procedimientos se convierten en las guías para la realización de las actividades en secuencias lógicas y permiten indagar en el detalle de las actividades que se realizan como parte de los procedimientos. Estos documentos deben contar con el aval de las autoridades y deben ser actualizados periódicamente.
- c) Implementar sistema de indicadores de gestión: para que la efectividad de la gestión por procesos sea comprobada, se debe establecer un sistema de indicadores que permita evaluar factores de eficiencia y eficacia en las actividades de los procesos, los tiempos que toman el desarrollo de las mismas y los recursos que son empleados. Este sistema debe implementarse de la mano con mecanismos de control y revisiones periódicas de los resultados.

## **Institucionalización**

- a) Compromiso institucional: la gestión por procesos deberá ser un compromiso liderado por la máxima autoridad de la institución y por todas las autoridades o responsables de los departamentos o áreas que conforman la organización, promoviendo la cultura de calidad y basado en las expectativas y derechos de los clientes, usuarios y beneficiarios, que en el caso de las instituciones públicas, se convierten en los ciudadanos en general.
- b) Seguimiento y mejora continua: la gestión por procesos se rige por un ciclo de seguimiento y mejora continua que busca incrementar las capacidades, alcanzar objetivos y metas institucionales, mediante una evaluación permanente que busca identificar las oportunidades para mejorar los procesos y servicios.
- c) Establecer un comité de seguimiento: se debe designar un Comité de seguimiento y mejora continua que deberá estar integrado por la máxima autoridad, por los responsables de las unidades y áreas de la institución, responsables de los macroprocesos y otros integrantes que se considere pertinente. Este comité deberá establecer un cronograma para reuniones y seguimiento de acciones.

## **Principios:**

- a) Enfoque al ciudadano: procurar alinear los productos o servicios a la perspectiva y expectativas de los clientes, usuarios y ciudadanos, siempre actualizando y levantando la información sobre las nuevas perspectivas o necesidades que provoquen los cambios del entorno.
- b) Eficiencia, eficacia y optimización: la gestión por procesos busca mejorar la productividad a través de la gestión de la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos, esto a la vez implica una optimización de recursos invertidos para la obtención del producto o servicio final.
- c) Transparencia: la gestión por procesos deberá ser transparente, comunicada y conocida por todos los implicados en los procesos, usuarios y ciudadanos. Para el efecto existen reglamentaciones sobre transparencia y acceso a la información pública que deben ser cumplidos a cabalidad en la institución.

## **Resultados / propósitos**

- a) Satisfacción de los clientes: uno de los objetivos que debe perseguir la institución es buscar la satisfacción de los clientes y se alcanza por medio del cumplimiento de compromisos establecidos con los clientes y ciudadanos y asegurando que la institución produce servicios o productos de calidad, que cubran las expectativas y necesidades de este grupo objetivo.
- b) Mejora productividad: el propósito de mejorar la productividad debe ser uno de los fines que persigue fervientemente la institución. Para ello es necesario analizar y actuar sobre la base de los indicadores de gestión y procurar que los resultados por pequeños que sean, se conviertan en resultados sistemáticos que a largo plazo se verán reflejados en cambios significativos.
- c) Reconocimiento y buena reputación: una institución que se beneficia del reconocimiento y buena reputación en la sociedad, se puede decir que tiene todo a su favor. El crear una buena imagen en los clientes y en los ciudadanos, es un trabajo que se logra con el cumplimiento de objetivos y una gestión de calidad, cumpliendo los ofrecimientos, las demandas y expectativas que tienen estos usuarios. La buena reputación se la gana a través del tiempo, cuidando con detalle el accionar y la manera en cómo se proyecta la institución desde el interior al exterior.

#### 5.4 Identificación de los procesos de la CGGI

De acuerdo al plan de acción que se ha planteado en la presente propuesta, se ha realizado la siguiente identificación y clasificación de los procesos de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional:

- Proceso Estratégico: Gestión de Coordinación Interinstitucional. Este es el proceso de toma de decisiones, planificación, estrategia y planes de implementación para el funcionamiento de las dos direcciones que se encuentran bajo la estructura.
- Procesos agregadores de valor: Gabinetes Ministeriales; Eventos y Talleres; Validación de información; Análisis estratégico. Estos son los procesos que se encargan de la producción de los servicios o productos que llegan a los clientes o usuarios, satisfaciendo las necesidades de los mismos.
- Procesos de apoyo y asesoría: Gestión de Asesoría; Gestión Administrativa. Estos son los procesos de soporte para la gestión de la CGGI, aseguran la calidad de los productos y servicios y brindan el apoyo para contar con los recursos necesarios que se utilizan en la gestión.

Además dentro de la identificación de los procesos, es importante también identificar y tener delimitado quiénes son los proveedores o requirentes, clientes o usuarios de los productos y servicios que se generan:

- Usuarios / Clientes: Se identifica como usuarios o clientes de los productos y servicios de la CGGI a: las Instituciones de la Función Ejecutiva, Ministros y Autoridades de Gabinete Ampliado y Ciudadanía en General, tomando en cuenta sus expectativas para luego satisfacer las mismas con base a la adecuada gestión en los procesos internos.
- Productos / Servicios: Los productos que se generan en la CGGI son: Gabinetes Ministeriales que pueden ser Presenciales, Virtuales e Itinerantes; Eventos y Talleres; Informes de validación de Información e Informes de análisis estratégico.

Es importante que una vez que se ha identificado los procesos, clientes y productos, se haga un levantamiento de las necesidades y sobre todo las expectativas que los clientes tienen sobre los productos o servicios. Esto ayudará a plantear una estrategia de mejora continua y de seguimiento de la satisfacción de los clientes.

Entre las necesidades y expectativas que se han identificado, de acuerdo a la gestión y actividades que viene realizando la CGGI, se encuentran:

- Gabinetes Ministeriales realizados con las mejores condiciones de calidad
- Atención a la ciudadanía durante Gabinetes Itinerantes
- Secuencia y realización periódica de Gabinetes Ministeriales
- Eventos realizados con las mejores condiciones de calidad
- Informes con datos verificables y de calidad
- Informes que llegan a las autoridades, deben ser oportunos, veraces y pertinentes
- Reportes oportunos sobre temas de coyuntura política

## **5.5 Mapa de Procesos de la CGGI**

Con base a la descripción de procesos y clientes / usuarios del apartado anterior, se construye el siguiente mapa de procesos:

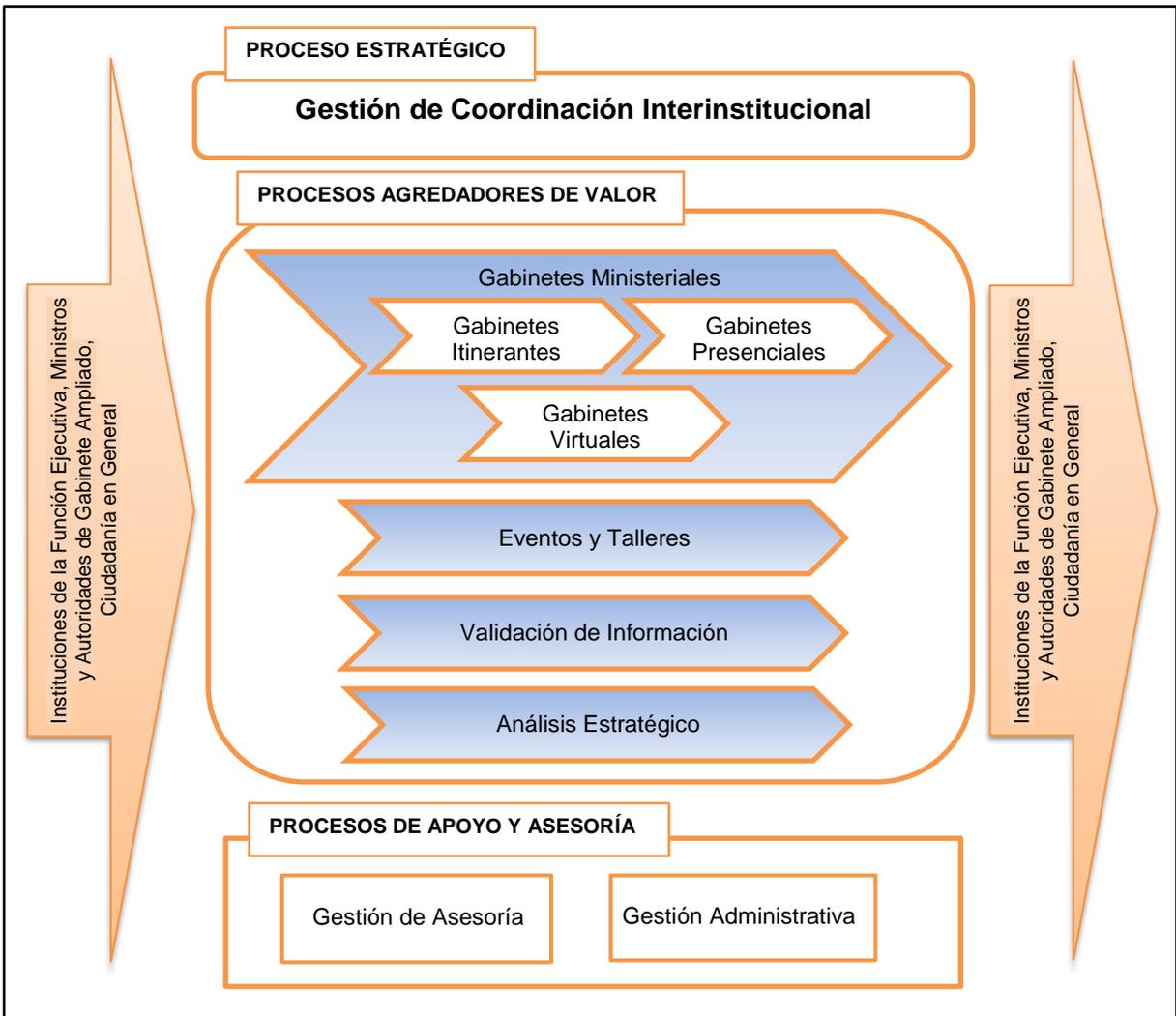


Figura 23. Mapa de procesos de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional

Fuente: Verónica Vásquez

Elaborado por: Verónica Vásquez

## 5.6 Diagramas de flujo y fichas de caracterización de procesos

Una vez creado el mapa de procesos, es viable desarrollar los diagramas de flujo de cada uno de los procesos para entender su funcionamiento, las interrelaciones y las etapas críticas que luego permitan mejorar la gestión, verificando los tiempos que toman las actividades y la asignación de recursos.

### 5.6.1 Descripción del Macroproceso Gabinetes Ministeriales

Los Gabinetes Ministeriales son los espacios en los cuales el señor Presidente de la República junto con los Ministros de Estado discuten temas de interés nacional, aportando con decisiones de política pública.

Existen tres tipos de Gabinetes que puede producir la CGGI.

- Gabinetes Itinerantes: Se los realiza fuera de la ciudad de Quito, en los diferentes cantones del país, donde todas las autoridades del Gabinete Ampliado se trasladan a una población durante 2 días en los cuales atenderán personalmente a la ciudadanía. Además se realizan reuniones con las Autoridades Locales de la provincia para dar seguimiento y atención a los planes y proyectos locales.
- Gabinetes Presenciales: Son los Gabinetes que se realizan en el Palacio de Carondelet, donde de igual manera se reúnen las autoridades del Gabinete Ampliado.
- Gabinetes Virtuales: Este tipo de Gabinete se lo realiza con las autoridades de las Secretarías Nacionales y Ministerios Coordinadores presentes, y el resto de los Ministerios se conectan de manera virtual, a través de videoconferencia

En los Gabinetes Ministeriales interviene un equipo multidisciplinario integrado por diversas Instituciones del Ejecutivo, de ahí la importancia de plasmar las actividades en un diagrama de flujo para identificar claramente estas interrelaciones.

### 5.6.1.1 Diagrama de flujo del Proceso Gabinetes Itinerantes

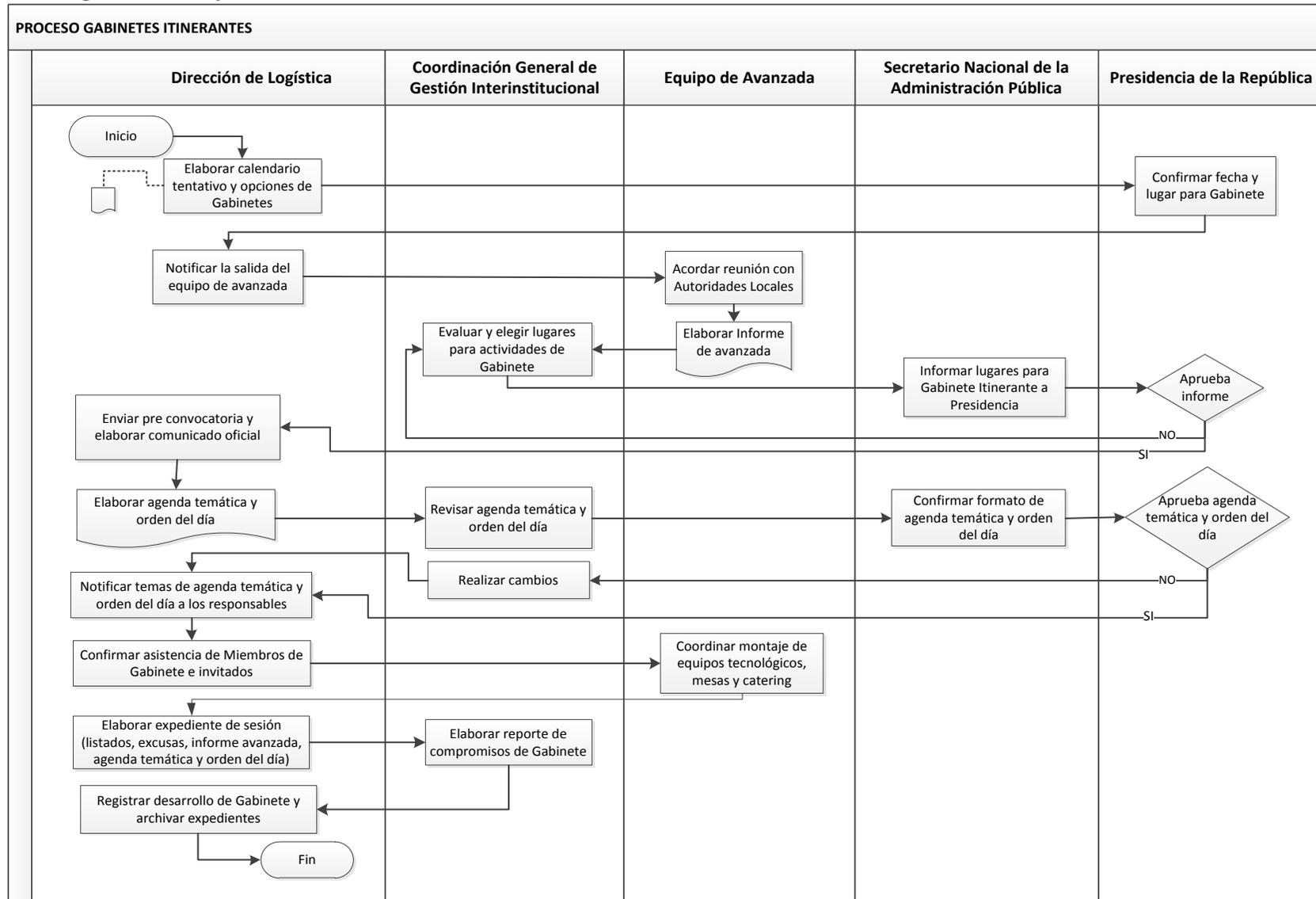


Figura 24. Diagrama de flujo de Gabinetes Itinerantes  
 Fuente: Verónica Vásconez  
 Elaborado por: Verónica Vásconez

5.6.1.1.1 Ficha de caracterización del Proceso Gabinetes Itinerantes

 Secretaría Nacional de la Administración Pública	<b>Ficha de caracterización de proceso</b>				DL-001
	<b>Gabinetes Itinerantes</b>				Ago. 2014
<b>Objeto</b>	Analizar temas de interés Nacional entre el señor Presidente de la República y las máximas autoridades de las instituciones que conforman el Gabinete Ampliado (Secretarías Nacionales, Ministerios Coordinadores, Ministerios, Secretarías y Servicios), para tomar decisiones importantes de política pública, que se realizan en las diferentes provincias y cantones del país, cumpliendo actividades durante 2 días de visita a una población específica, durante los cuales se propicia acercamientos con las autoridades locales y la ciudadanía.				
<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>	<b>Documentos</b>	
✓ Solicitud de realizar Gabinete Itinerante  ✓ Normativa vigente  ✓ Calendario de Gabinetes	La DL elabora el calendario tentativo de Gabinetes La Presidencia debe confirmar fecha y lugar para Gabinete La DL debe notificar la salida del equipo de avanzada El Equipo de avanzada debe acordar reunión con Autoridades Locales Elaborar informe de avanzada La CGGI debe evaluar y elegir lugares para actividades de Gabinete El SN debe informar lugares para Gabinete a Presidencia La DL envía la pre convocatoria y elaborar comunicado oficial Elabora la agenda temática y orden del día La CGGI revisa la agenda temática y orden del día El SN confirma el formato de agenda y orden del día En caso de observaciones de realiza cambios en agenda temática y orden del día. Si no existen observaciones notificar temas de agenda temática y orden del día a los responsables La DL confirma asistencia de Miembros de Gabinete e invitados Coordina el montaje de equipos tecnológicos, mesas y catering Elabora el expediente de sesión que contiene (listados, excusas, informe de avanzada, agenda temática y orden del día) La CGGI elabora el reporte de compromisos de Gabinete La DL registra el desarrollo de Gabinete y archiva expedientes completos	✓ Sesión de Gabinete Itinerante  ✓ Reunión con Autoridades Locales	✓ Instituciones de la Función Ejecutiva  ✓ Miembros de Gabinete Ampliado  ✓ Ciudadanía en General	✓ Calendario de Gabinetes  ✓ Informe de avanzada  ✓ Agenda temática  ✓ Orden del día  ✓ Matriz de registro de Gabinetes	
<b>Responsable</b>	Director/a de Logística				
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de Gabinetes que cumplan expectativas de la población Porcentaje de informes de avanzada enviados completos y a tiempo				

### 5.6.1.2 Diagrama de flujo del Proceso de Gabinetes Presenciales

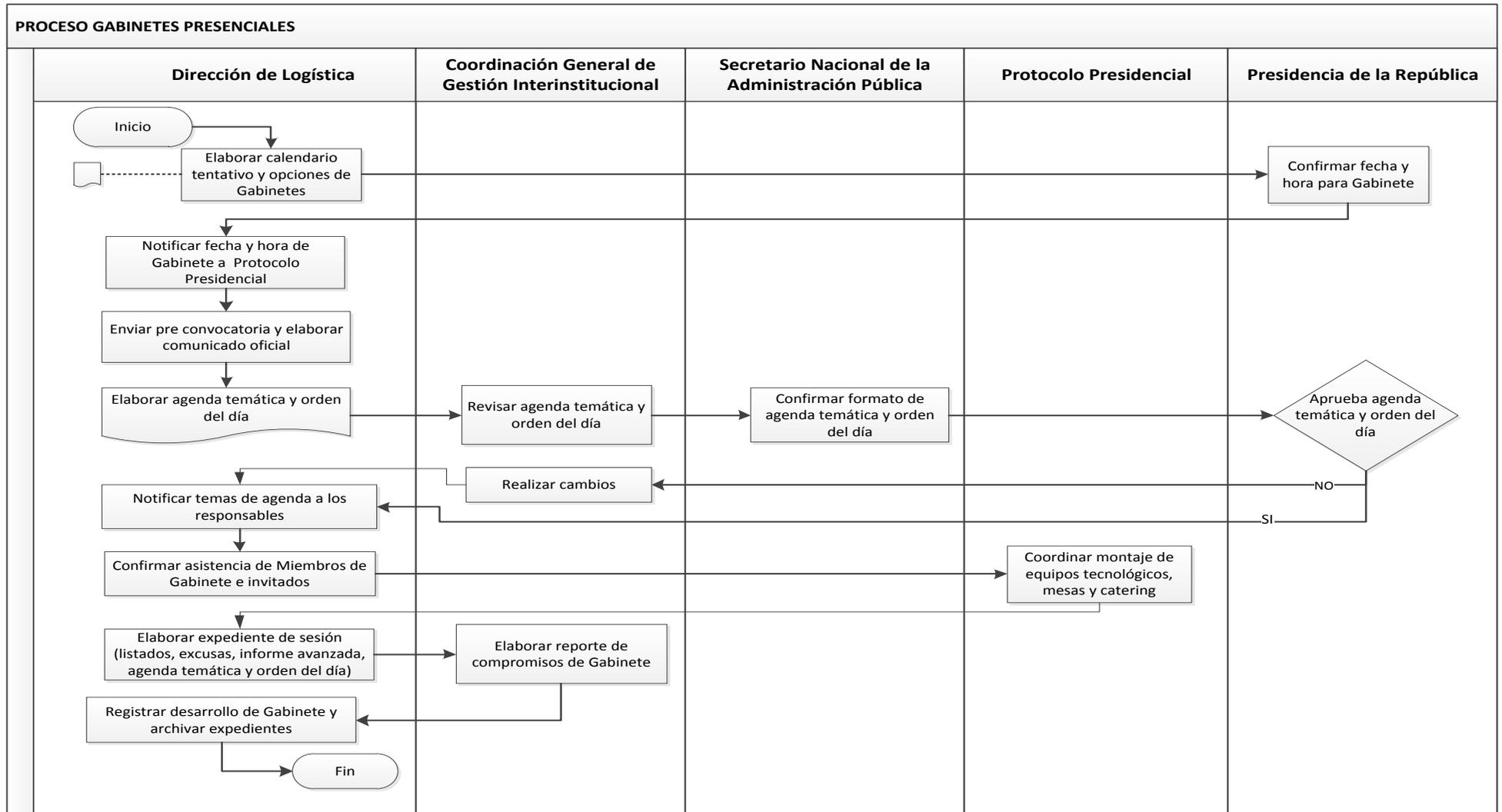


Figura 25. Diagrama de flujo de Gabinetes Presenciales  
 Fuente: Verónica Vásquez  
 Elaborado por: Verónica Vásquez

5.6.1.2.1 Ficha de caracterización del Proceso Gabinetes Presenciales

 Secretaría Nacional de la Administración Pública	<b>Ficha de caracterización de proceso</b>			DL-002
	<b>Gabinetes Presenciales</b>			Ago. 2014
<b>Objeto</b>	Analizar temas de interés Nacional entre el señor Presidente de la República y las máximas autoridades de las instituciones que conforman el Gabinete Ampliado (Secretarías Nacionales, Ministerios Coordinadores, Ministerios, Secretarías y Servicios), para tomar decisiones importantes de política pública.			
<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>	<b>Documentos</b>
✓ Solicitud de realizar Gabinete Presencial  ✓ Normativa vigente  ✓ Calendario de Gabinetes	La DL elabora el calendario tentativo de Gabinetes La Presidencia debe confirmar fecha y hora para Gabinete La DL notifica la fecha y hora de Gabinete a Protocolo Presidencial Envía la pre convocatoria y elabora el comunicado oficial Elabora la agenda temática y el orden del día La CGGI revisa la agenda temática y orden del día El SN confirma el formato de agenda y orden del día En caso de observaciones de realiza cambios en agenda temática y orden del día. Si no existen observaciones notificar temas de agenda temática y orden del día a los responsables La DL confirma asistencia de Miembros de Gabinete e invitados Coordina el montaje de equipos tecnológicos, mesas y catering Elabora el expediente de sesión que contiene (listados, excusas, informe de avanzada, agenda temática y orden del día) La CGGI elabora el reporte de compromisos de Gabinete La DL registra el desarrollo de Gabinete y archiva expedientes completos	✓ Sesión de Gabinete Presencial	✓ Instituciones de la Función Ejecutiva  ✓ Miembros de Gabinete Ampliado	✓ Calendario de Gabinetes  ✓ Agenda temática  ✓ Orden del día  ✓ Matriz de registro de Gabinetes
<b>Responsable</b>	Director/a de Logística			
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de Gabinetes que cumplan expectativas de la población			

### 5.6.1.3 Diagrama de flujo del Proceso de Gabinetes Virtuales

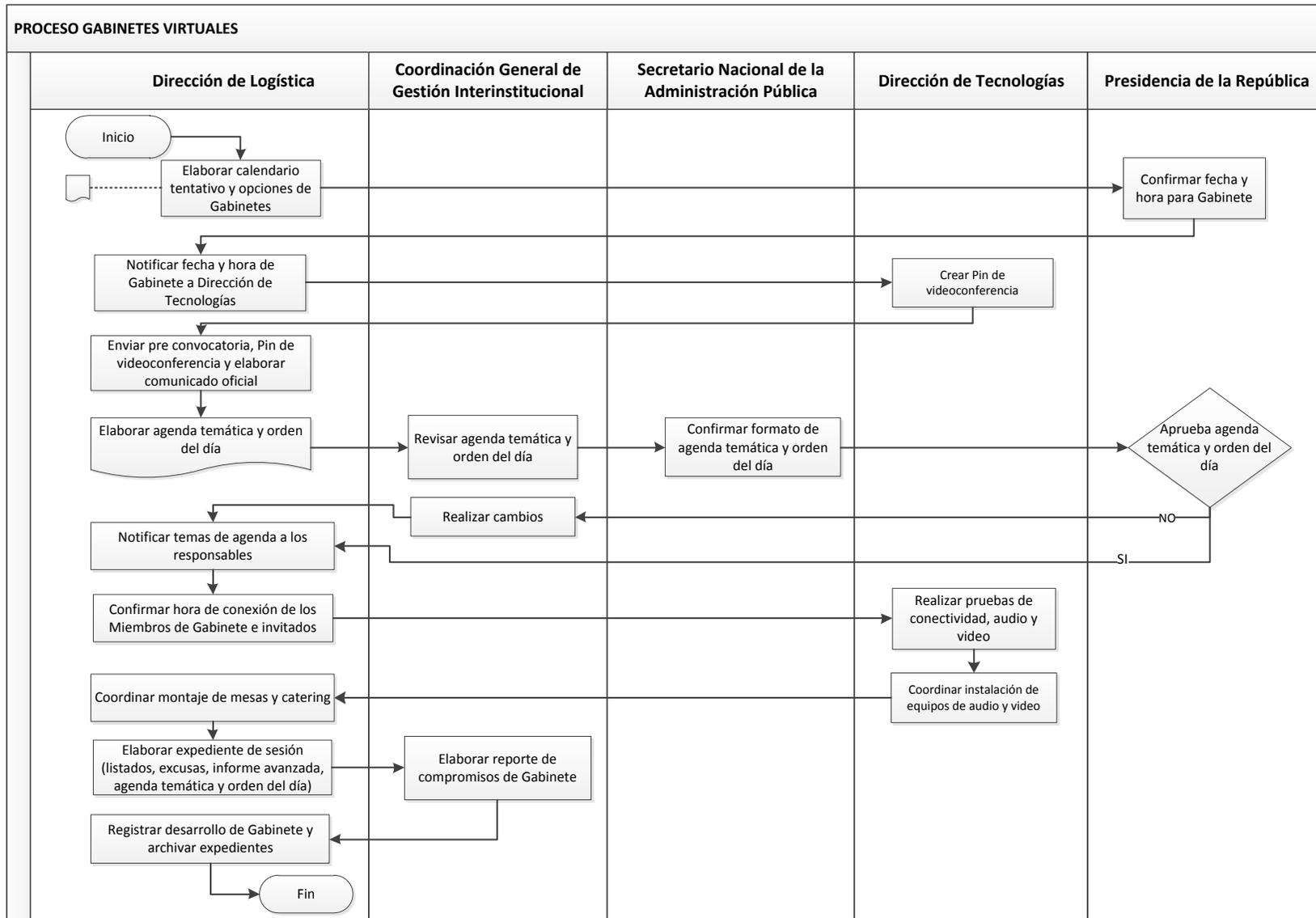


Figura 26. Diagrama de flujo de Gabinetes Virtuales  
 Fuente: Verónica Vásquez  
 Elaborado por: Verónica Vásquez

### 5.6.1.3.1 Ficha de caracterización del Proceso Gabinetes Virtuales

 Secretaría Nacional de la Administración Pública	<b>Ficha de caracterización de proceso</b>			DL-003
	<b>Gabinetes Virtuales</b>			Ago. 2014
<b>Objeto</b>	Analizar temas de interés Nacional entre el señor Presidente de la República y las máximas autoridades de las instituciones que conforman el Gabinete Ampliado, a través de conexión de videoconferencia entre (Secretarías Nacionales, Ministerios Coordinadores, Ministerios, Secretarías y Servicios), para tomar decisiones importantes de política pública.			
<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>	<b>Documentos</b>
✓ Solicitud de realizar Gabinete Virtual  ✓ Normativa vigente  ✓ Calendario de Gabinetes	La DL elaborar el calendario tentativo de Gabinetes La Presidencia confirma la fecha y hora para Gabinete La DL notifica la fecha y hora de Gabinete a la Dirección de Tecnologías La DY debe crear Pin de videoconferencia La DL, envía la pre convocatoria, Pin de videoconferencia y elabora el comunicado oficial Elabora la agenda temática y el orden del día La CGGI revisa la agenda temática y orden del día El SN confirma el formato de agenda y orden del día En caso de observaciones de realiza cambios en agenda temática y orden del día. Si no existen observaciones notificar temas de agenda temática y orden del día a los responsables La DL confirma hora de conexión de los Miembros de Gabinete e invitados La DT debe realizar las pruebas de conectividad, audio y video Coordinar la instalación de equipos de audio y video La DL debe coordinar el montaje de mesas y catering Elabora el expediente de sesión que contiene (listados, excusas, informe de avanzada, agenda temática y orden del día) La CGGI elabora el reporte de compromisos de Gabinete La DL registra el desarrollo de Gabinete y archiva expedientes completos	✓ Sesión de Gabinete Virtual	✓ Instituciones de la Función Ejecutiva  ✓ Miembros de Gabinete Ampliado	✓ Calendario de Gabinetes  ✓ Agenda temática  ✓ Orden del día  ✓ Matriz de registro de Gabinetes
<b>Responsable</b>	Director/a de Logística			
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de Gabinetes que cumplan expectativas de la población			

## 5.6.2 Descripción del Proceso Eventos y Talleres

La realización del proceso de Eventos y Talleres requeridos por el Secretario Nacional de la Administración Pública o por requerimiento del Presidente de la República, se encuentra a cargo de la Dirección de Logística de la CGGI. Es el área que facilita el desempeño y supervisa la realización de dichos eventos, en los que se procura mantener altos estándares de calidad y sobre todo buscar la optimización de recursos.

### 5.6.2.1 Diagrama de flujo de Eventos y Talleres

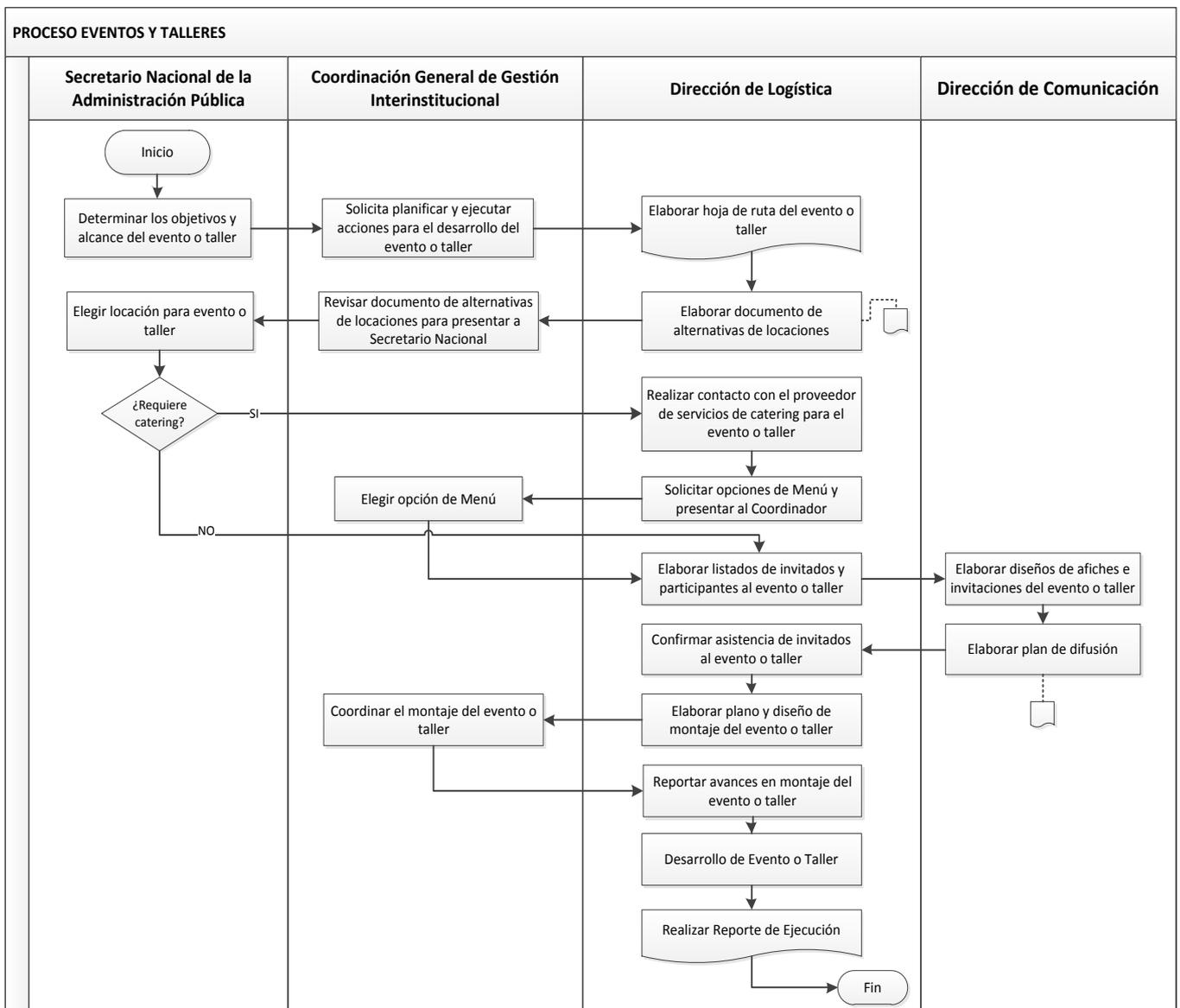


Figura 27. Diagrama de Flujo de Eventos y Talleres

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

### 5.6.2.1.1 Ficha de caracterización del Proceso Eventos y Talleres

 Secretaría Nacional de la Administración Pública	Ficha de caracterización de proceso				DL-004
	Eventos y Talleres				Ago. 2014
<b>Objeto</b>	Desarrollar las acciones para coordinar y ejecutar los eventos y talleres requeridos por el Secretario Nacional o el Presidente de la República, facilitando el desempeño, organización y buscando los más altos estándares de calidad para el desenvolvimiento de los mismos.				
Entradas	Actividades	Salidas	Usuario	Documentos	
✓ Requerimientos del Secretario Nacional para realizar Eventos o Talleres  ✓ Requerimientos del Presidente de la República  ✓ Planificación de eventos anual	El SN determina el objetivo y alcance del evento o taller planificado	✓ Eventos	✓ Secretario Nacional de la Administración Pública	✓ Hoja de ruta	
	La CGGI solicita a la DL planificar y ejecutar acciones para el desarrollo del evento o taller.				
	Se elabora la hoja de ruta del evento o taller	✓ Talleres	✓ Presidente de la República	✓ Alternativas locaciones  ✓ Listado de invitados y participantes  ✓ Plan de difusión  ✓ Plano de montaje  ✓ Reporte ejecución	
	Se elabora el documento de alternativas de locaciones				
	La CGGI revisa el documento de alternativas de locaciones para presentar al Secretario Nacional				
	El SN debe elegir la locación para el evento o taller				
	Si se requiere del servicio de catering, la DL realiza el contacto con el proveedor de servicios				
	Debe solicitar las opciones de Menú y presentar a la CGGI				
	La CGGI elige la opción de Menú.				
	La DL elabora listados de invitados y participantes al evento o taller				
	La Dirección de Comunicación diseña los artes, afiches e invitaciones para el evento o taller				
	La Dirección de Comunicación debe elaborar un plan de difusión				
	La DI confirma la asistencia de invitados al evento o taller				
	Coordina instalación de equipos de audio y video				
	Elabora el plano y diseño de montaje del evento o taller				
	La CGGI coordina el montaje del evento o taller				
La DL reporta los avances del montaje del evento o taller					
Desarrollo del Evento o Taller					
La DL realiza el reporte de ejecución					
<b>Responsable</b>	Director/a de Logística				
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de Eventos / Talleres que cumplen alto nivel de calidad				

### **5.6.3 Descripción del proceso Validación de Información**

La Dirección de Información y Análisis de la CGGI se encuentra a cargo del proceso de Validación de Información que emiten las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente y que será presentada en reuniones, talleres y gabinetes sectoriales al Secretario Nacional de la Administración Pública y al Presidente de la República. El proceso favorece la claridad, veracidad y oportunidad de la información y optimiza los tiempos de discusión y análisis en dichas reuniones.

### 5.6.3.1 Diagrama de flujo del proceso Validación de Información

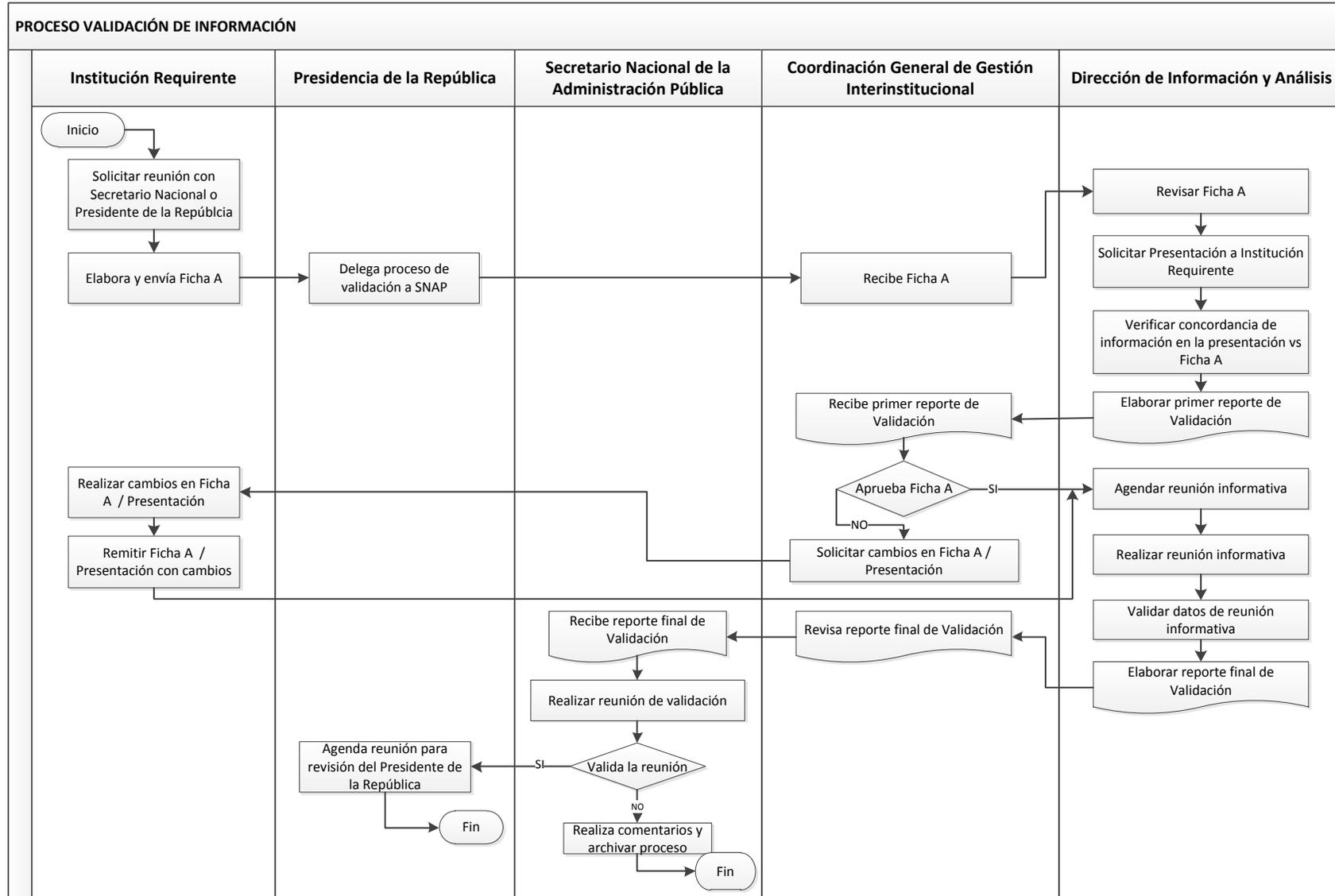


Figura 28. Diagrama de flujo de Validación de Información  
 Fuente: Verónica Vásconez  
 Elaborado por: Verónica Vásconez

5.6.3.1.1 Ficha de caracterización del proceso Validación de Información

 Secretaría Nacional de la Administración Pública	<b>Ficha de caracterización de proceso</b>				DIA-001
	<b>Validación de Información</b>				Ago. 2014
<b>Objeto</b>	Validar y verificar la información que será presentada al Secretario Nacional o al Presidente de la República en talleres, reuniones y gabinetes sectoriales, con el fin de optimizar el cumplimiento de la entrega de información clara, veraz y oportuna por parte de las Instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente.				
<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>	<b>Documentos</b>	
✓ Solicitud de reunión con Secretario Nacional o Presidente de la República  ✓ Ficha A de reunión	La Institución requirente solicita reunión con Secretario Nacional o Presidente de la República Elabora y envía Ficha A a Presidencia La Presidencia delega proceso de validación a SNAP La DIA recibe la Ficha A para análisis Revisa la Ficha A Solicita la presentación a Institución Requirente Verifica la concordancia de información en la presentación vs Ficha A Elabora el primer reporte de validación La CGGI recibe el primer reporte de validación En caso de no aprobar la Ficha A o presentación, solicita cambios La Institución Requirente realiza los cambios en Ficha A o presentación Remite Ficha A o presentación con cambios directo a la DIA La DIA se encarga de agendar una reunión informativa Se realiza la reunión informativa Se validan datos de reunión informativa Se elabora el reporte final de validación La CGGI revisa el reporte final de validación El Secretario Nacional recibe el reporte de validación Realiza la reunión de validación Si la reunión es validada, para agendar reunión para revisión del Presidente de la República En caso de que la reunión no queda validada, se realizan comentarios y archiva proceso.	✓ Información validada  ✓ Reunión de validación	✓ Secretario Nacional de la Administración Pública  ✓ Presidente de la República	✓ Ficha A  ✓ Reporte de validación	
<b>Responsable</b>	Director/a de Información y Análisis				
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de Reuniones Validadas con alto nivel de satisfacción. Porcentaje de reportes de Validación sin errores				

### 5.6.4 Descripción del proceso Análisis Estratégico

El proceso de Análisis Estratégico se lo realiza con la finalidad de contar con información oportuna sobre los temas de coyuntura política y de interés nacional, evaluando y alineando a la gestión de las entidades del Ejecutivo, a fin de agilizar los procesos de toma de decisiones. El proceso se encuentra bajo responsabilidad de la Dirección de Información y Análisis.

#### 5.6.4.1 Diagrama de flujo de Análisis Estratégico

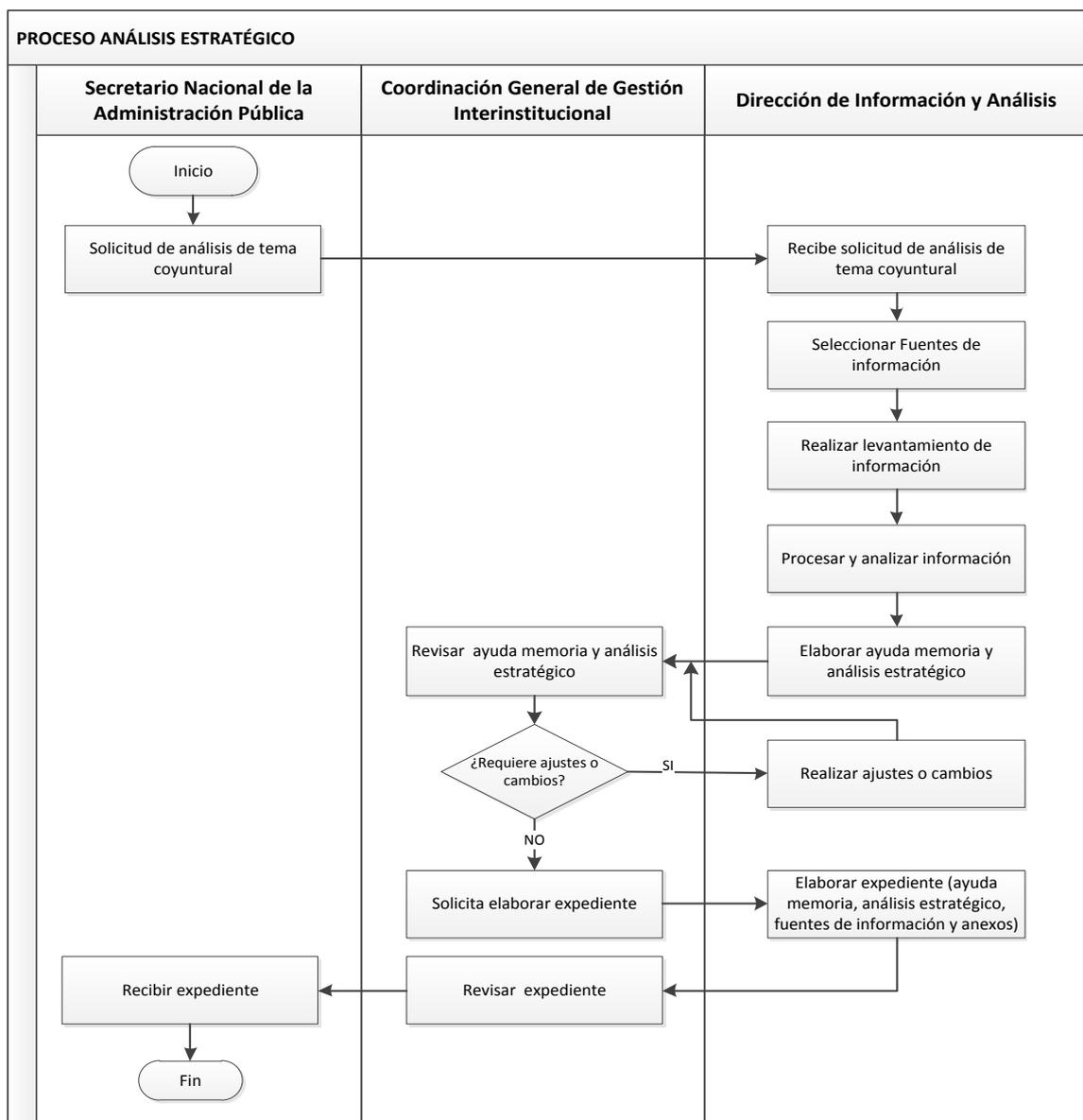


Figura 29. Diagrama de Flujo de Análisis Estratégico

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

5.6.4.1.1 Ficha de caracterización del proceso Análisis Estratégico

 Secretaría Nacional de la Administración Pública	<b>Ficha de caracterización de proceso</b>			DIA-002
	<b>Análisis Estratégico</b>			Ago. 2014
<b>Objeto</b>	Analizar y recopilar información sobre temas de coyuntura e interés nacional, determinando fuentes de información confiable y veraz que será presentada al Secretario Nacional o al Coordinador General, a fin de agilizar los procesos de toma de decisiones.			
<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>	<b>Documentos</b>
✓ Solicitud de análisis de tema coyuntural por parte del Secretario Nacional	El Secretario Nacional realiza la solicitud de análisis de tema coyuntural La DIA recibe la solicitud de análisis de tema coyuntural Se seleccionan las fuentes de información Se realiza el levantamiento de información Se procesa y analiza la información levantada Se elabora la ayuda memoria y el documento de análisis estratégico El Coordinador revisa la ayuda memoria y el documento de análisis estratégico En el caso que se requiera cambios, la DIA debe realizar cambios o ajustes en los documentos Una vez aprobada la ayuda memoria y el documento, el Coordinador solicita elaborar expediente La DIA debe elaborar el expediente que cuenta con los siguientes insumos: ayuda memoria, análisis estratégico, fuentes de información y anexos El Coordinador revisa el expediente El Secretario Nacional recibe el expediente final.	✓ Expediente de Análisis Estratégico	✓ Secretario Nacional de la Administración Pública  ✓ Coordinador General de Gestión Interinstitucional	✓ Ayuda memoria  ✓ Documento de análisis estratégico
<b>Responsable</b>	Director/a de Información y Análisis			
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de Expedientes que cumplen con información completa Número de fuentes de información consultadas no menor a 3			

### 5.6.5 Descripción del proceso Gestión de Asesoría

El proceso de asesoría de gestión de asesoría, aporta a la Coordinación con la elaboración y revisión de informes y reportes solicitados por la máxima autoridad y en especial realiza el seguimiento a los compromisos que se adquirieran en el marco de reuniones o acciones delegadas desde dicha instancia.

#### 5.6.5.1 Diagrama de flujo de Gestión de Asesoría

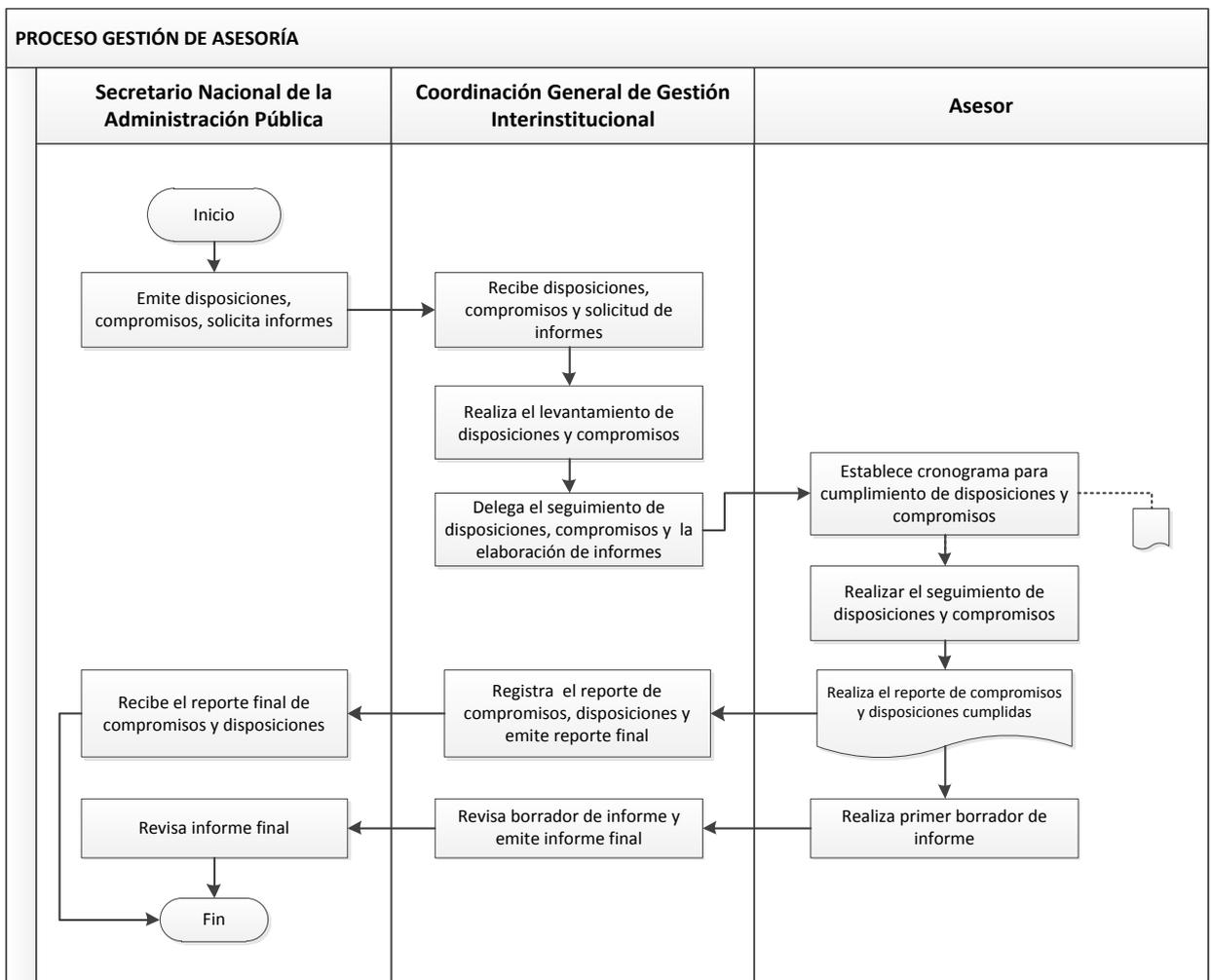


Figura 30. Diagrama de Flujo de Gestión de Asesoría

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

5.6.5.1.1 Ficha de caracterización del proceso de Gestión de Asesoría

 Secretaría Nacional de la Administración Pública	<b>Ficha de caracterización de proceso</b>			CGGI-001
	<b>Gestión de Asesoría</b>			Ago. 2014
<b>Objeto</b>	Asesorar en la gestión de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, realizando el seguimiento y verificación del cumplimiento de disposiciones y compromisos ministeriales que son dispuestos por el Secretario Nacional, así como apoyar en la realización de informes requeridos desde la misma instancia.			
<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>	<b>Documentos</b>
✓ Disposiciones de la máxima autoridad  ✓ Compromisos solicitados por la máxima autoridad  ✓ Solicitud de Informes de la máxima autoridad	El Secretario Nacional emite disposiciones, compromisos, y solicita la presentación de informes La CGGI recibe estas disposiciones, compromisos y solicitud de informes Realiza el levantamiento de disposiciones y compromisos Delega el seguimiento de disposiciones, compromisos y la elaboración de informes al Asesor El Asesor establece cronograma para el cumplimiento de disposiciones y compromisos Realiza el seguimiento de disposiciones y compromisos Realiza el reporte de compromisos y disposiciones cumplidas El Coordinador registra el reporte de compromisos y disposiciones y emite el informe final El Secretario Nacional recibe el reporte final de compromisos y disposiciones El Asesor realiza el primer borrador del informe solicitado La CGGI revisa el primer borrador y emite el informe final El Secretario Nacional recibe el informe final.	✓ Reporte de disposiciones y compromisos  ✓ Informes	✓ Secretario Nacional de la Administración Pública  ✓ Coordinador General de Gestión Interinstitucional	✓ Cronograma de cumplimiento de disposiciones y compromisos  ✓ Reporte de cumplimiento de disposiciones y compromisos  ✓ Informes
<b>Responsable</b>	Asesor			
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de Disposiciones y compromisos cumplidos. Porcentaje de Informes elaborados bajo expectativas de calidad			

### 5.6.6 Descripción del Proceso de Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa que pertenece a la CGGI se convierte en un proceso de apoyo que ayuda al desenvolvimiento de los demás procesos, a través de las gestiones para la adquisición de materiales, gestión de documentos y coordinando la agenda del Coordinador General.

#### 5.6.6.1 Diagrama de Flujo de Gestión Administrativa

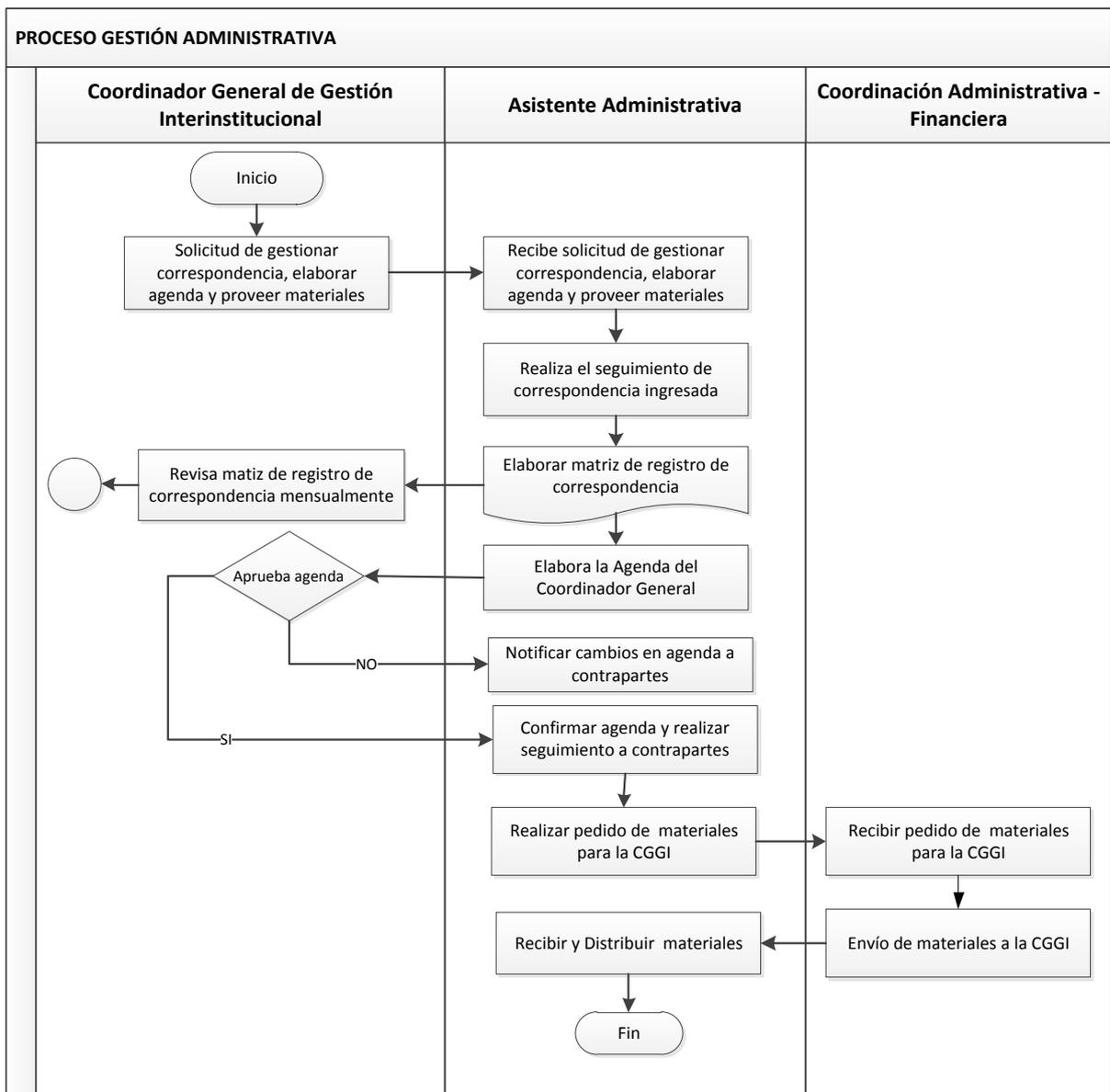


Figura 31. Diagrama de Flujo de Gestión Administrativa

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

5.6.6.1.1 Ficha de caracterización del proceso de Gestión Administrativa

 Secretaría Nacional de la Administración Pública	<b>Ficha de caracterización de proceso</b>				CGGI-002
	<b>Gestión Administrativa</b>				Ago. 2014
<b>Objeto</b>	Apoyar en la gestión de la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, gestionando la correspondencia que ingresa y sale, realizando el pedido de materiales o insumos de trabajo para las demás áreas de la CGGI y además de elaborar y manejar la agenda del Coordinador General.				
<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Usuario</b>	<b>Documentos</b>	
✓ Solicitud de gestionar correspondencia  ✓ Solicitud de elaborar agenda  ✓ Solicitud de provisión de materiales de trabajo	La CGGI solicita gestionar la correspondencia, elaborar la agenda y proveer de materiales de trabajo para la unidad La Asistente recibe la solicitud de gestionar la correspondencia, elaborar la agenda y proveer de materiales de trabajo para la unidad Realiza el seguimiento de la correspondencia ingresada Elabora la matriz de registro de correspondencia La CGGI revisa la matriz del registro de correspondencia mensualmente La asistente elabora la agenda del Coordinador General Si la agenda es aprobada, se confirma y se hace seguimiento con las contrapartes Si la agenda no es aprobada, se notifica los cambios a las contrapartes La Asistente realiza el pedido de materiales para al CGGI La CAF recibe el pedido de materiales para la CGGI Envía los materiales a la CGGI La Asistente recibe y distribuye los materiales a toda la unidad.	✓ Gestión de correspondencia  ✓ Agenda de la CGGI	✓ Coordinador General de Gestión Interinstitucional  ✓ Director de Logística  ✓ Director de Información y Análisis	✓ Matriz de registro de correspondencia	
<b>Responsable</b>	Asistente Administrativa				
<b>Indicadores</b>	Porcentaje de Gestiones realizadas efectivamente Porcentaje de correspondencia despachada en tiempos establecidos				

## 5.7 Sistema de indicadores de gestión de los procesos de la CGGI

Con la premisa de que todo lo que se puede medir, se puede mejorar, es imperioso plantear un sistema de indicadores de gestión para el seguimiento, control y mejora de los procesos descritos anteriormente.

Los resultados de los indicadores permitirán evaluar y tener un control sobre la gestión de la Coordinación, además de determinar el éxito de las áreas responsables de los procesos, basándose en factores de productividad y eficiencia.

En el último año de gestión en la CGGI, se han planteado indicadores o ciertas metas para algunas actividades de la Coordinación, sin que exista un registro formal de los indicadores y que los mismos hayan sido socializados entre todo el personal; es por ello que la presente propuesta plantea mantener un registro unificado de indicadores de gestión, construido con el aporte de todo el equipo.

Se plantea las siguientes tablas se presenta el sistema de indicadores de gestión por cada proceso:

Tabla No. 6 Indicadores de Gestión del proceso de Gabinetes Ministeriales

<b>PROCESO GABINETES MINISTERIALES</b>	
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Gabinetes que cumplan expectativas de la población
<b>Descripción</b>	Para realizar la valoración de los Gabinetes Ministeriales, se establece un sistema de calificación del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Midiendo parámetros en cuanto a: Información y difusión del Gabinete Ministerial en la población; atención a quejas y demandas ciudadanas; uso de lugares y ambientes de la población; contratación de personal local.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de Gabinetes que cumplan expectativas de la población}}{\text{Número de Gabinetes realizados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Bimensual.
<b>Fuente de verificación</b>	Calificación de Gabinetes
<b>Unidad generadora</b>	Dirección de Logística
<b>Responsable</b>	Director/a de Logística
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de informes de avanzada enviados completos y a tiempo
<b>Descripción</b>	Para la ejecución de los Gabinetes Itinerantes, se requiere contar

	con informes de avanzada completos, es decir que tengan toda la información levantada en territorio para la ejecución de todas las actividades, datos de las autoridades locales, tiempos de traslados y direcciones correctas. Además que el informe se lo requiere en máximo 72 horas luego de que el equipo ha realizado los levantamientos en la zona
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de informes de avanzada completos y a tiempo}}{\text{Número de informes enviados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Bimensual
<b>Fuente de verificación</b>	Informes enviados por correo electrónico en 72 horas luego de haber realizado los trabajos en la zona. Observaciones u errores detectados en los informes.
<b>Unidad generadora</b>	Dirección de Logística
<b>Responsable</b>	Especialista de Logística

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

Tabla No. 7 Indicadores de Gestión del proceso de Eventos y Talleres

<b>PROCESO EVENTOS Y TALLERES</b>	
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de eventos o talleres que cumplan alto nivel de calidad
<b>Descripción</b>	Para realizar la valoración de los Talleres o eventos, se establece un sistema de calificación del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Midiendo parámetros de calidad como: Adecuación de los salones, registro de asistentes y coordinación logística durante el evento
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de Talleres o Eventos que cumplan alto nivel de calidad}}{\text{Número de Talleres o Eventos realizados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Fuente de verificación</b>	Calificación de Talleres o Eventos
<b>Unidad generadora</b>	Dirección de Logística
<b>Responsable</b>	Especialista de Logística

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

Tabla No. 8 Indicadores de Gestión del proceso de Validación de Información

<b>PROCESO VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN</b>	
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de reuniones validadas con alto nivel de satisfacción.
<b>Descripción</b>	Para el presente indicador, se evalúan las reuniones de acuerdo a 2 parámetros: Si la reunión es validada con alto nivel de satisfacción, pasa a siguiente instancia para agenda del Presidente, si la reunión no es valorada satisfactoriamente, se debe realizar cambios de ajuste o enfoque, o si en definitiva no será un tema para llevarlo a conocimiento del Presidente.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de reuniones validadas con alto nivel de satisfacción}}{\text{Número de reuniones de validación agendadas}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Fuente de verificación</b>	Registro de reuniones validadas
<b>Unidad generadora</b>	Dirección de Información y Análisis
<b>Responsable</b>	Director/a de Información y Análisis
<b>PROCESO VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN</b>	
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de reportes de validación sin errores
<b>Descripción</b>	Es importante que los reportes de validación sobre la información, no contenga errores de forma, ni de estructura, que cuente con las fuentes de verificación de la información, que exista calidad y concordancia en los datos presentados.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de reportes de validación sin errores}}{\text{Número de reportes de validación elaborados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Fuente de verificación</b>	Observaciones sobre los reportes de validación que se pueden trasladar por correo electrónico o con anotaciones físicas
<b>Unidad generadora</b>	Dirección de Información y Análisis
<b>Responsable</b>	Especialista de Información y Análisis

Fuente: Verónica Vásquez

Elaborado por: Verónica Vásquez

Tabla No. 9 Indicadores de Gestión del proceso de Análisis Estratégico

<b>PROCESO ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Expedientes que cumplen con información completa
<b>Descripción</b>	El indicador apunta a la elaboración de expedientes de análisis estratégico que contengan documentación completa, es decir: ayuda memoria, documento de análisis estratégico, fuentes de información

	y anexos, además que tenga información oportuna, clara y veraz. Se califica del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de expedientes que cumplen con información completa}}{\text{Número de expedientes elaborados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Fuente de verificación</b>	Calificación de expedientes
<b>Unidad generadora</b>	Dirección de Información y Análisis
<b>Responsable</b>	Director/a de Información y Análisis
<b>Nombre del Indicador</b>	Número de fuentes de información consultadas no menor a 3
<b>Descripción</b>	La finalidad de establecer este indicador, es para que las fuentes de información puedan ser contrastadas y se generen datos comparables, verificables y justificados para el análisis estratégico respectivo.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	Sumatoria de fuentes de información consultada
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Fuente de verificación</b>	Expediente de análisis estratégico
<b>Unidad generadora</b>	Dirección de Información y Análisis
<b>Responsable</b>	Especialista de Información y Análisis

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

Tabla No. 10 Indicadores de Gestión del proceso de Gestión de Asesoría

PROCESO GESTIÓN DE ASESORÍA	
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Disposiciones y compromisos cumplidos.
<b>Descripción</b>	Se evalúa el porcentaje de disposiciones y compromisos cumplidos, ya que en base a las gestiones, acciones, planes y programas que se realicen, se puede medir el grado de eficiencia y eficacia de la CGGI
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de disposiciones y compromisos cumplidos}}{\text{Número de disposiciones y compromisos emitidos}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Fuente de verificación</b>	Registro cumplimiento de disposiciones y compromisos.
<b>Unidad generadora</b>	Asesoría
<b>Responsable</b>	Asesor/a
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Informes elaborados bajo expectativas de calidad

<b>Descripción</b>	Para realizar la valoración de los Informes, se establece un sistema de calificación del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Midiendo parámetros de calidad cómo: Tiempo de respuesta, calidad y claridad de la información, además de capacidad de síntesis y puntualidad.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de informes elaborados bajo expectativas de calidad}}{\text{Número de informes elaborados}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Fuente de verificación</b>	Calificación de informes
<b>Unidad generadora</b>	Asesoría
<b>Responsable</b>	Asesor/a

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

Tabla No. 11 Indicadores de Gestión del proceso de Gestión Administrativa

<b>PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Gestiones realizadas efectivamente
<b>Descripción</b>	Se evalúa el porcentaje de gestiones que efectivamente se han cumplido, llevado a cabo y realizado el seguimiento respectivo, cómo puede ser las disposiciones de elaborar la agenda del Coordinador General y realizar las gestiones para la provisión de materiales de trabajo en la CGGI.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de gestiones realizadas efectivamente}}{\text{Número de gestiones requeridas}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual
<b>Fuente de verificación</b>	Matriz de registro de gestiones cumplidas.
<b>Unidad generadora</b>	Gestión Administrativa
<b>Responsable</b>	Asistente Administrativa
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de correspondencia despachada en tiempos establecidos
<b>Descripción</b>	Se evalúa la gestión para despachar correspondencia en los tiempos establecidos (15 días), realizar el seguimiento para el cumplimiento de los plazos y que no existan comunicados a los que no se les haya dado respuesta.
<b>Fórmula de Cálculo</b>	$\frac{\text{Número de correspondencia despachada en tiempos establecidos}}{\text{Número de correspondencia ingresada}} \times 100$
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual

<b>Fuente de verificación</b>	Matriz registro de correspondencia
<b>Unidad generadora</b>	Gestión Administrativa
<b>Responsable</b>	Asistente Administrativa

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

Una vez que se ha planteado la matriz para el registro de indicadores, es importante socializarlo entre todos los integrantes del equipo por medio de una reunión informativa, donde además se deberá recabar las sugerencias y comentarios de los demás miembros de la Coordinación.

El análisis de los indicadores de gestión, permitirá en el tiempo, ir logrando mejoras incrementales basadas en los objetivos de cada proceso. Conforme se incrementen sus mejoras, se podrán hacer comparaciones en el tiempo para determinar el tipo de evolución que se vaya generando, de acuerdo a la implementación del modelo de gestión por procesos.

Los formatos para las calificaciones y registro de los indicadores planteados, se encuentran en los Anexos de la presente propuesta.

## **5.8 Metodología de seguimiento y mejora continua de los procesos**

Para establecer la metodología de seguimiento y mejora continua de los procesos de la CGGI, se deberá cumplir algunas actividades cómo:

1. **Obtener el compromiso del Coordinador General:** El compromiso deberá ser plasmado en un documento con la firma del Coordinador General. Esto también genera un alto sentido de compromiso por parte del resto del equipo.
2. **Establecer un comité de mejoramiento:** El comité debe estar integrado por los responsables de los procesos y se encargará de ejecutar las acciones para la mejora de los procesos planificadas por todo el equipo. Además las reuniones del comité de mejoramiento deben ser registradas con la firma de los integrantes.

3. **Asegurar la participación en equipos de todos los funcionarios:** Se debe establecer reuniones mensuales de evaluación y retroalimentación de la ejecución de los procesos, en donde participen todos los funcionarios por equipos, recabando los aportes individuales de cada uno. Esto permitirá que exista una mayor integración entre los funcionarios, fomentar la participación e identificar de manera más ágil los problemas y alternativas de solución en los procesos.
4. **Conseguir la participación de los usuarios:** Esta es una de las etapas complicadas, pero no imposibles, es que los usuarios finales de los productos o servicios que se generan de los diferentes procesos, puedan participar en las reuniones de evaluación y retroalimentación, o también presentar y poner a consideración los planes que se pretende implementar para recabar también sus aportes y visión como usuarios.
5. **Establecer responsables de mejoramiento de los procedimientos:** Una vez que se encuentre conformado el comité de mejoramiento, se deberá establecer responsables de la implementación de los planes y acciones, que bien pudieran ser los mismos responsables de los procesos, o a la vez delegar a personas específicas que se encargarán del mejoramiento de acuerdo al flujo de procedimientos. Esto debe quedar claramente definido en la matriz de seguimiento y mejora continua
6. **Desarrollar e implantar planes de mejoramiento:** Cuando se haya definido los responsables del mejoramiento, se deben plantear planes y acciones de mejora continua. Estos planes deben ser claros, precisos y concisos, fáciles de entender por toda la organización y que sean medibles.
7. **Establecer un sistema de reconocimientos:** De la misma manera cómo se debe motivar a la colaboración individual de los funcionarios y a la participación activa en la implementación de los planes de mejora, se debe proponer un sistema de reconocimientos a los funcionarios que realicen aportes relevantes, al equipo que haya alcanzado metas y a los responsables de los procesos de los que se haya evidenciado mejoras significativas, que esté basado en mecanismos de recompensas que no necesariamente deban ser económicas, sino que por ejemplo una carta de felicitación por escrito desde la máxima autoridad, la entrega de un presente de parte del equipo, la publicación de sus logros en la página web de la institución, o una beca para participar en un congreso, seminario, entre otros.

Además de estos pasos para establecer una metodología de mejora continua, y de acuerdo a lo planteado en el Capítulo 2 del presente documento, una de las herramientas que se pueden implementar es el círculo de Deming, que consta de 4 instancias:



Figura 32. Ciclo de Deming para mejora continua

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

Este ciclo para aplicar la metodología de seguimiento y mejora continua, debe ser una práctica constante y propositiva con la finalidad de determinar los periodos de tiempo durante los cuales se pueda evaluar la efectividad tanto en la planificación, elaboración, verificación y aplicación de los planes de mejora.

Es también importante considerar que el personal que se encuentre como responsable de la implementación de programas o planes de mejora continua, debe obtener una capacitación especializada y técnica que desarrolle sus conocimientos y destrezas para conocer y aplicar nuevas herramientas y técnicas actualizadas en la temática. Esto además beneficia a la institución, en el sentido en que su personal se va formando con conocimientos que aportan y aplican para mejorar los procesos y la gestión de la institución en sí.

### 5.8.1 Flujoograma del procedimiento de seguimiento y mejora continua de los procesos de la CGGI

Para contar con una guía sobre el procedimiento de seguimiento y mejora continua de los procesos, se elabora la siguiente una propuesta de flujoograma

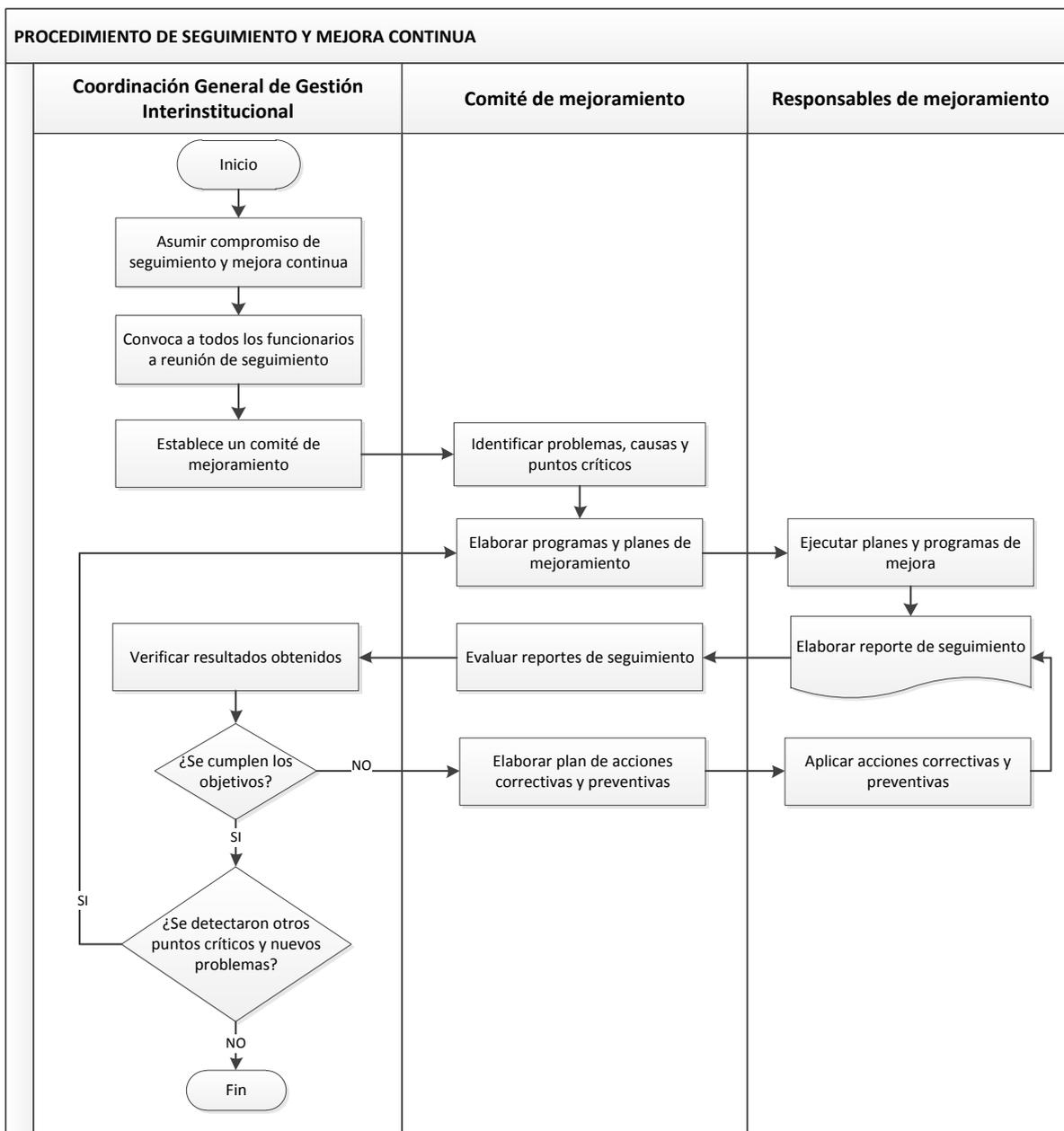


Figura 33. Diagrama de flujo del procedimiento de seguimiento y mejora continua

Fuente: Verónica Vásconez

Elaborado por: Verónica Vásconez

## 5.9 Aplicación de un modelo transferencia y gestión de conocimientos en la CGGI

Teniendo en consideración que uno de los mayores problemas que atraviesan las instituciones tanto del ámbito público, como privado es la falta de consecución de un equipo de trabajo fijo que se encuentre comprometido con los objetivos de la organización, existe un alto índice de rotación de personal y los problemas que se generan cuando un funcionario o trabajador debe desvincularse de la institución, sin tener el tiempo y los recursos para transmitir los conocimientos que ha adquirido; se hace sumamente importante empezar a generar herramientas de transferencia y gestión de conocimientos en todas las áreas de la institución.

Los objetivos que persigue la implementación de este modelo basado en la transferencia de conocimientos son:

- Crear una memoria institucional que sirva de herramienta de consulta.
- Promover el aprendizaje de todos los funcionarios que se encuentran en el equipo, recabando experiencias y vivencias personales que aporten a la mejora de los procesos.
- Generar documentación histórica que registre la evolución de los procesos y su desarrollo, a lo largo del tiempo.
- Cuidar a los empleados que realizan las contribuciones más importantes en el proceso de cambio que se está produciendo (dirigido de manera consciente o inconsciente).
- Generar una cultura del conocimiento en la que todos los involucrados, conocen la información (conocimiento), se apropian, la utilizan y se sienten empoderados con la institución y su razón de ser; sienten que son parte de ésta y que aportan de mejor manera en el servicio o producto.

Los pasos que se deben seguir para implementar este modelo son:

1. **Identificar las necesidades de conocimiento:** cuáles son los conocimientos, procesos o procedimientos se quieren conservar y transmitir, los vacíos que existen en la institución, las fuentes de conocimiento y las vías de intercambio.
2. **Seleccionar gestores de conocimiento:** se selecciona a las personas que se considera que son las más adecuadas en relación a su nivel de conocimiento y

experiencia dentro de la institución, que tengan facilidad de comunicación y sean identificados por el resto del equipo.

3. **Desarrollo y creación de conocimiento:** generar documentos y archivos donde se encuentre la información sobre la gestión de procesos, procedimientos u otros insumos que se consideren de vital importancia para la institución. Es importante que las personas que son la mayor fuente de conocimiento, acompañen en el desarrollo de manuales de inducción o manuales de procesos para las áreas competentes.
4. **Identificar los mecanismos de transferencia y retención de conocimiento:** Se pueden proponer varias herramientas para la transferencia de conocimientos como: la reproducción de manuales de inducción, manuales de procedimientos, registro de documentos en bases de datos, herramientas informáticas e intranet.
5. **Realizar actualizaciones continuas de transferencia de conocimiento:** Es importante realizar actualizaciones, tanto de la información recabada, como de los documentos o herramientas en las que se encuentre almacenado el conocimiento, ya que así se asegura la institución de contar con información oportuna y hacer énfasis en la mejora continua de los procesos.

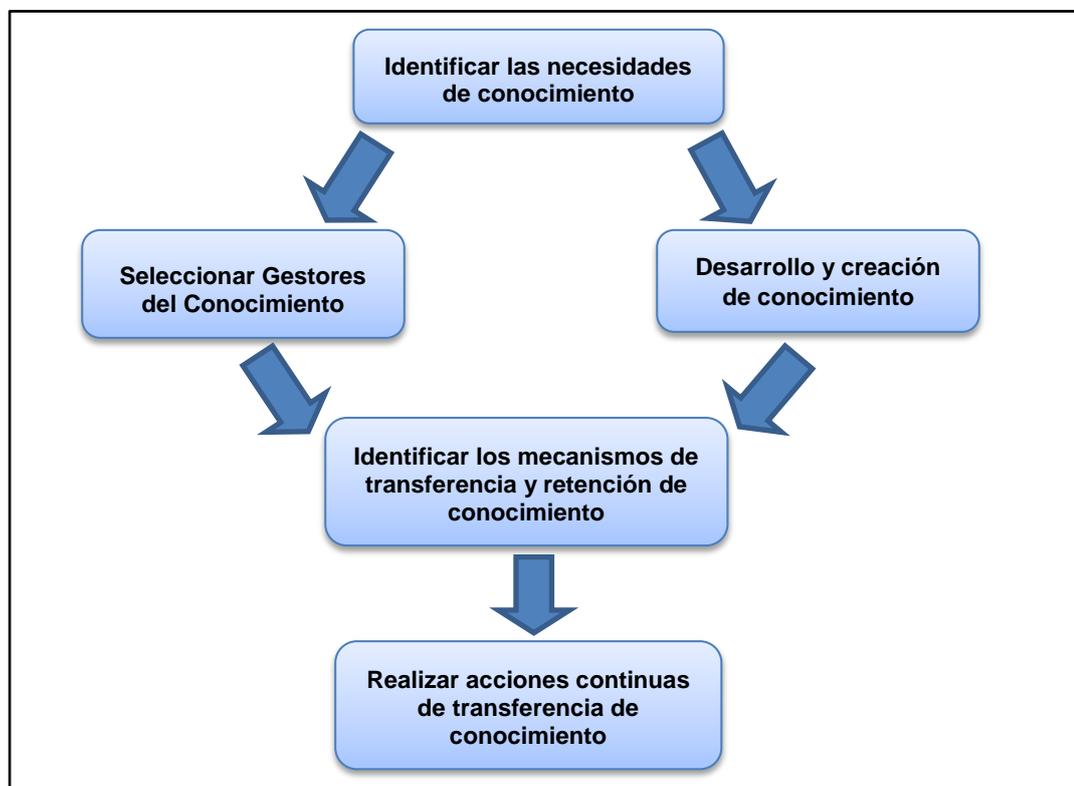


Figura 34. Ciclo del proceso de transferencia de conocimiento  
Fuente: Verónica Váscquez  
Elaborado por: Verónica Váscquez

### 5.9.1 Aplicación de modelo de transferencia y gestión de conocimientos en la CGGI

Con base a los pasos plateados para el modelo de transferencia del conocimiento, la aplicación práctica dentro de la CGGI, se ha basado en las siguientes herramientas:



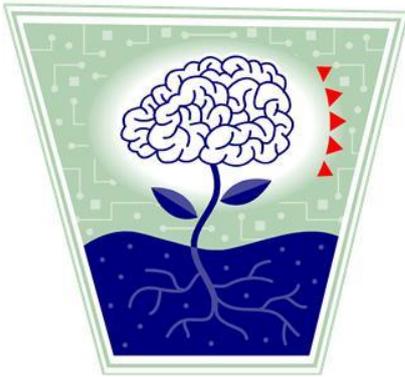
#### Necesidades detectadas

- Falta de documentos sobre manuales de procedimientos y manuales de inducción.
- Falta de fuentes de consulta sobre actividades diarias.
- Falta de un registro histórico sobre la documentación generada en el área

#### Gestores del conocimiento

- En vista que la SNAP de manera independiente es una entidad parcialmente nueva, tiene alrededor de un año de creación, no se identifican muchas personas que tengan un amplio conocimiento sobre los nuevos procesos.
- De los procesos que ya se venían desarrollando, muchos de los responsables han salido de la institución por lo que los gestores de conocimiento se han seleccionado de las personas más antiguas o las que pasaron a formar parte de la nueva estructura.





### Desarrollo y creación de conocimiento

- Para levantar la información, partimos del levantamiento de procesos de la CGGI.
- Se levantaron a detalle las actividades de los procesos.
- Se encuentra en proceso la elaboración de un manual de procedimientos

### Mecanismos de transferencia de conocimiento

- Entre las herramientas o medios convencionales, aplicados para la gestión y transferencia de conocimiento se aplicaron:

- 1) Reuniones de inducción
- 2) Transmitir manuales de inducción



- Con el desarrollo de los manuales de procedimientos, guías, hojas de ruta, indicadores de gestión, etc. Se requiere contar con herramientas tecnológicas que aporten a la transferencia y retención de los conocimientos

- 1) Dropbox: se la puede instalar en diferentes sistemas operativos para almacenar documentos, fotografías y permite la participación de varios usuarios.

En Dropbox se está almacenando los informes, reportes, matriz de registro, avudas memorias de manera histórica.



- 2) Google Drive: permite trabajar sobre un mismo archivo de forma colaborativa, como es el caso del desarrollo de manuales de procedimientos y se reciben los aportes de varios participantes.

Esta herramienta va haciendo que se genere conocimiento colectivo y sobre todo los documentos se retengan en una red.

- 3) Alfresco: esta herramienta permite la gestión de documentos, automatizar procesos empresariales y tener control sobre la información que se publica en web.



### **Acciones continuas de transferencia de conocimiento**

Para mantener actividades constantes de transferencia y actualización de los conocimientos que se han adquirido por el equipo, se han planificado las siguientes acciones:

- Creación de una red de gestores de conocimiento a nivel de toda la institución, donde compartirán experiencias y técnicas para gestión de conocimiento.
- Proyecto de creación de una intranet. Se está planificando junto con el departamento de Tecnologías, la creación de un espacio de consulta e información para todos los funcionarios
- Grupos de intercambio: es importante que los funcionarios intercambien conocimientos entre varias áreas y obtengan una visión sobre otras actividades que se desarrollan en la institución.

Todo este proceso también debe basarse en principios o recomendaciones constantes como:

- a) Transferir el conocimiento adquirido, generado o creado a toda la institución
- b) Coordinar con otras áreas de la institución como Comunicación, Tecnologías, Talento Humano, para llevar a cabo el proceso de transferencia.
- c) Desarrollar material o contenido para la transferencia del conocimiento a través de los gestores, mismo que debe actualizarse paulatinamente.

Este modelo de transferencia de conocimiento contribuye significativamente a convertir el conocimiento individual en organizacional para un mejor desempeño, a incrementar el capital intelectual y a evitar el referido riesgo de pérdida de información. También actúa de forma estratégica al eliminar las distancias sociales (por ejemplo, las jerarquías y culturas), de tiempo (real e histórico) y de espacio.

Es importante considerar la importancia que tiene aplicar un modelo de transferencia de conocimientos en cualquier tipo de institución, ya que eso asegura el desarrollo de una cultura del compartir y a la incorporación de mejores prácticas para eliminar el concepto de reserva de la información como fuente de poder. Por el contrario la información y los conocimientos se vuelven del dominio de todos los funcionarios.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo planteado para este trabajo de investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ La gestión por procesos constituye una herramienta fundamental en la gestión de todo tipo de entidad, sea privada o pública, que permite clarificar la arquitectura de procesos, identificar claramente los productos o servicios que genera la institución o un área específica, mantener un orden lógico y consecución de las actividades que se desarrollan dentro de los procesos y además ejecutar planes de mejora continua.
- ✓ La implementación de un modelo de gestión organizacional por procesos, interviene directamente para mejorar la productividad de una institución, gracias a que con el planteamiento de indicadores de gestión y el seguimiento a los procedimientos, se puede medir los índices de eficiencia y eficacia que resultan de la ejecución de un proceso, y es ahí donde se puede identificar errores o trámites burocráticos en los que se puedan intervenir directamente con acciones correctivas.
- ✓ Actualmente la Coordinación General de Gestión Interinstitucional no cuenta con un modelo de gestión por procesos, por lo que no se encuentran definidos los procesos y procedimientos internos, y esto ocasiona que los funcionarios desconozcan cómo cumplir con sus actividades de forma apropiada, basándose en un orden consecutivo y sobre todo sin tener en claro los objetivos y metas que se ha planteado la unidad.
- ✓ El levantamiento de los procesos y procedimientos en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, se realizó con base a la metodología planteada dentro del modelo de gestión. Se identificaron los productos, servicios y los clientes o usuarios, para con ello determinar los flujos y secuencia de las actividades hasta lograr el producto o servicio final.
- ✓ El compromiso de los altos mandos es fundamental para la implementación del modelo de gestión por procesos, en función de que permite implantar una filosofía de calidad y mejora continua para el desarrollo de las actividades cotidianas y promueve la participación de todo el personal.

- ✓ Al plantear un sistema de indicadores de gestión en la Coordinación General de Gestión Interinstitucional, se obtiene un control y registro de los resultados de las actividades claves de los procesos. Este sistema, ayuda a medir y verificar que la calidad en los productos o servicios cumpla con las expectativas de los usuarios en cuanto a calidad, expectativas cumplidas, tiempos de respuesta, nivel de ejecución, entre otros.
  
- ✓ Una de las actividades intrínsecas en la gestión por procesos, es la gestión y transferencia del conocimiento, que tal cómo se ha demostrado es fundamental que a nivel de institución y cada área cuente con gestores del conocimiento y herramientas que permitan almacenar y retener toda la información sobre las actividades, procedimientos y procesos, con la finalidad de no perder esos aportes esenciales del talento humano durante el tiempo que permanezca en la institución.

## RECOMENDACIONES

Se extienden las siguientes recomendaciones:

- ✓ La implementación de un modelo de gestión por procesos, es un compromiso de toda la institución o de un área respectiva; por lo que es importante que exista un compromiso desde la máxima autoridad o la cabeza del área, que demuestre un firme propósito por realizar gestiones de mejora en pro de la consecución de los objetivos de la institución.
- ✓ La gestión por procesos debe convertirse en una filosofía y política que se cumpla de manera efectiva en la institución. Además debe ser identificada, conocida y comunicada a todo el personal.
- ✓ Es importante promover la participación del equipo de todos los funcionarios de la institución y de los departamentos, para poder plantear los objetivos, indicadores, metas y planes de mejora, ya que a través de técnicas de participación del personal y de información constante, se logra motivar y crear un sentido de pertenencia desde el funcionario hacia la institución.
- ✓ Se recomienda mantener un diagnóstico constante sobre el entorno de influencia y la situación actual tanto de la organización como del área de estudio, ya que de esa manera se puede aprovechar las fortalezas y las oportunidades y estar alerta para contrarrestar las debilidades y amenazas, o actualizar el accionar de la institución en relación a los cambios que se puedan producir en el entorno.
- ✓ Se recomienda mantener y actualizar las herramientas convencionales y tecnológicas para la transferencia del conocimiento, ya que serán una fuente de consulta y servirá a modo de repositorio o archivo histórico sobre los documentos que se generen.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEGRE VIDAL, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación*. Valencia, Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- BELTRÁN, J, CARMONA, M, CARRASCO R, RIVAS, M, TEJEDOR F. (2009) *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla. Instituto Andaluz de Tecnología.
- BRAVO, J. (2009). *Gestión de Procesos (Con Responsabilidad Social)*. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.
- DAFT. R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México. Cengage Learning Editores.
- FONTALVO, T; Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Málaga. EUMED
- HARRINGTON, J. (1997). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá, Mc Graw Hill.
- HEREDIA, H. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana. Publicacions de la Universitat Jaume I.
- LOPEZ, S. (2011). *Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización*. Bogotá. Ediciones de la
- MARIÑO, H. (2002). *Gerencia de Proyectos*. Bogotá
- MARTÍNEZ, A. NAVARRO, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Madrid. Ecobook – Editorial del Economista.
- MEDINA, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público. Un enfoque analítico*. Santo Domingo – República Dominicana. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- PANIAGUA, E. (2007). *La gestión tecnológica del conocimiento*. Murcia. Universidad de Murcia – Servicio de Publicaciones
- PARSOWITH, S. (1999). *Principios básicos de las auditorías de calidad*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- PÉREZ, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid. ESIC
- PÉREZ, P; Múnera, F (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000)*. Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia.
- RIVEROS, P. *Sistema de Gestión de Calidad del Servicio*. (2007). Bogotá. Ecoe Ediciones.

- VALHONDO, D. (2002). Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid. Pearson.
- HEREDIA, J.A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la Plana – Barcelona.

#### **Bibliografía electrónica:**

- La Gestión de la Calidad en el ámbito de la Administración Pública. Malvicino G.  
<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia. Sistema de Gestión de Calidad – SGC  
[http://www.colciencias.gov.co/sobre\\_colciencias/sistema-de-gesti-n-de-la-calidad-sgc](http://www.colciencias.gov.co/sobre_colciencias/sistema-de-gesti-n-de-la-calidad-sgc)
- Norma Internacional ISO 9000:2005. Traducción certificada  
[http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf)
- Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. Sistematización para transferir el conocimiento.  
[http://www.regionalcentre.acundp.org/images/stories/gestion\\_de\\_conocimiento/Guias\\_Final%20%283%29.pdf](http://www.regionalcentre.acundp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/Guias_Final%20%283%29.pdf)
- Gestión del conocimiento <http://www.gestiondelconocimiento.net/mapas-de-conocimiento-con-ejemplos.html>

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DE GABINETES MINISTERIALES

**Indicador:**

Porcentaje de Gabinetes Valorados Positivamente

**Fórmula de cálculo:**

Número Gabinetes valorados positivamente / Número total de Gabinetes Realizados

CONDICIÓN	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
El lugar donde se lleva a cabo la sesión cumple con las dimensiones y comodidad para albergar a todos los Miembros de Gabinete de acuerdo al formato establecido.					
El orden del día cumple con todos los puntos a tratarse y se encuentra elaborado de acuerdo al formato establecido sin errores.					
El expediente de la sesión contiene todos los documentos de respaldo (excusas, listados, apuntes, agenda temática y otros).					
No existen errores en la coordinación de la logística durante la sesión de Gabinete. (comida a tiempo, sonido no falla, presentaciones no fallan, iluminación y otros).					
TOTAL					

## Anexo 2

### VALORACIÓN POSITIVA O NEGATIVA DE TALLERES O EVENTOS

**Indicador:**

Porcentaje de Eventos Valorados Positivamente

**Fórmula de cálculo:**

Número de eventos valorados positivamente/ Número total de eventos realizados.

**1. Nombre del Taller o Evento**

CONDICIÓN	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
Se ha adecuado toda la logística del salón para la realización del evento					
Se ha registrado el ingreso de todos los asistentes					
No existen errores en la coordinación de la logística durante el evento					
TOTAL					

### Anexo 3

#### MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE DISPOSICIONES

DISPOSICIONES							
Prioridad	Tema	Responsable	Detalle	Estado	Fecha Tentativa	Tiempo Aproximado	Observaciones

### Anexo 4

#### TABLA DE REGISTRO DE INDICADORES

PROCESO	
Nombre del Indicador	
Descripción	
Fórmula de Cálculo	
Frecuencia de medición	
Fuente de verificación	
Unidad generadora	
Responsable	

## Anexo 5

### MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

Matriz de seguimiento						
Proceso	Responsable	Errores detectados	Plan de mejora	Acciones correctivas	Plazo de ejecución	Resultados

## Anexo 6

### MATRIZ DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Transferencia de Conocimientos						
Proceso	Herramienta de registro	Documentos generados	Gestor	Conocimientos adquiridos		Fecha de actualización