UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

TITULO:

APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA SECRETARÍA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GERENCIA Y LIDERAZGO

AUTOR:

WILSON EDMUNDO CAIZA SUASTI

DIRECTOR DE TESIS: ING. RAMIRO MOYA

Quito, Marzo del 2007

DECLARACIÓN

Yo, Wilson Edmundo Caiza Suasti, declaro que el trabajo descrito en esta tesis es de mi autoría; y que no a sido presentado previamente en ningún grado o calificación profesional; y que la bibliografía consultada para la elaboración de esta tesis fue examinada por el suscrito.

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

Wilson Edmundo Caiza Suasti

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el señor Wilson Edmundo Caiza Suasti, bajo mi supervisión.

Ing. Ramiro Moya

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A mis amados esposa e hijos,
quienes gracias a su apoyo incondicional, esfuerzo y paciencia,
han sido el pilar fundamental para el logro de este objetivo.

Wilson Edmundo Caiza Suasti

DEDICATORIA

A mi madre y a la memoria de mi padre,
quienes me dieron su amor e impulso incondicional.

Wilson Edmundo Caiza Suasti

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me dio la esperanza y fuerza necesaria para seguir adelante y poder llegar a cumplir con mis sueños y metas.

A mi esposa e hijos, quienes con su amor y paciencia incondicional, me dieron la fuerza e impulso necesario para seguir adelante hasta la culminación de mi meta.

Agradezco de manera muy especial al Ing. Ramiro Moya, por su ayuda constante, brindándome sus conocimientos especializados, lineamientos técnicos y revisiones impartidas durante y hasta la culminación del presente trabajo.

"NO BASTA DAR PASOS QUE
ALGUN DÍA PUEDAN LLEVAR A LA META,
SINO QUE CADA PASO DEBE SER META,
SIN DEJAR DE SER PASO"

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN
CERTIFICACIÓN
DEDICATORIAS
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE GENERAL
ÍNDICCE DE CUADROS
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FOTOS
ÍNDICE DE ANEXOS
RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO I

1.	Plan de tesis	1
1.1	Definición del tema de investigación	1
1.2	Antecedentes	1
1.3	Planteamiento del problema	2
1.4	Objetivos	3
1.5	Justificación	4
1.6	Marco de referencia	4
1.7	Hipótesis	8
1.8	Aspectos metodológicos	8

CAPÍTULO II

2	Teoría general de desarrollo organizacional	10
2.1	Reseña histórica	10
2.1.1	Dirección nacional de personal -DNP-	11
2.1.1.1	Base Legal ……..……..	13
2.1.1.2	Funciones ……..…….	13
2.1.2	Secretaría nacional de desarrollo administrativo -SENDA-	13
2.1.2.1	Dirección Nacional de Personal	15
2.1.2.2	Inspectoría General de la Nación ……..…….	17
2.1.2.3	Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo ….....……	18
2.1.2.4	Comisión Nacional de Informática ……....……	20
2.1.2.5	Base legal ……..…….	21
2.1.2.6	Funciones ……..…….	22
2.1.2.7	Desarrollo en el Sector Público …….....	25

2.1.3 Oficina de servicio civil y desarrollo institucional -OSCIDI- ... 27
2.1.3.1 Base legal ……...……. 27
2.1.3.2 Análisis de la Estructura Organizacional …….....…… 28
2.1.3.3 Visión ……..…… 31
2.1.3.4 Misión ……..……. 31
2.1.3.5 Objetivos ……...…….. 31
2.1.3.6 Estrategias …….....…….. 31
2.1.3.7 Funciones de la OSCIDI en el Sector Público …….....…….. 32
2.1.4 Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES- 33
2.1.4.1 Base legal de la SENRES 33
2.1.4.2 Funciones de la SENRES …….....……. 34
2.1.4.3 Planificación Estratégica ……....…… 36
2.1.4.3.1 Diagnóstico Estratégico de la SENRES …….....…….. 36
2.1.4.3.1.1 Factores a ser considerados …….....……. 37
2.1.4.3.1.2 Situaciones Positivas …….....……. 39
2.1.4.3.1.3 Situaciones Negativas (problemas) …….....……. 40
2.1.4.3.1.4 Estrategias a Implementar …….....……. 41
2.1.4.3.2 Direccionamiento Estratégico de la SENRES …….....…… 42
2.1.4.3.2.1 Misión ……..…… 42
2.1.4.3.2.2 Visión ……..…… 42
2.1.4.3.2.3 Objetivos Estratégicos …….....…… 43
2.1.4.3.2.4 Valores Corporativos …….....…….. 43

CAPÍTULO III

3. Levantamiento de procesos …….....…… 45
3.1 Levantamiento de productos primarios …….....……. 45
3.1.1 Fase de Investigación ……...…….. 45
3.1.1.1 Base Legal de Constitución Institucional y Leyes Conexas …..... 45
3.1.1.2 Direccionamiento Estratégico …….....…… 45
3.1.2 Fase de Validación ……...….. 51
3.1.2.1 Revisión del inventario general de productos …….....….. 51
3.1.2.2 Socialización del inventario ……...…… 51
3.2 Cadena de valor institucional …….....……. 51
3.3 Estructura Orgánica y Mapa de Procesos…….....……. 57
3.3.1 Estructura Orgánica …….....……. 57

3.3.1.1 Niveles Jerárquicos ……..…….. 58
3.3.1.1.1 Directivos ……..……... 59
3.3.1.1.2 Asesor ……..…… 59
3.3.1.1.3 Apoyo ……..……. 59
3.3.1.1.4 Operativo ……..…… 59
3.3.2 Mapa de Procesos ……...…… 61
3.4 Portafolio de productos institucionales ……....……. 63
3.5 Levantamiento de procedimientos ……....……. 72
3.5.1 Nombre de la Institución ……..... 74
3.5.2 Nombre de la Unidad Administrativa ……..... 74
3.5.3 Producto ……..…. 74
3.5.4 Volumen y Frecuencia ……...……. 74
3.5.5 Número de la Tarea ……...…. 74
3.5.6 Tareas ……..…… 74
3.5.6.1 Verbo ……..…….. 75
3.5.6.2 Objeto del Verbo ……..……... 75
3.5.7 Flujograma ……...……. 75
3.5.8 Cliente externo ……..…….. 76
3.5.9 Responsable ……...……. 76
3.5.10 Tiempo Real 76
3.5.11 Tiempo de Demora …….....…….. 76

CAPÍTULO IV

4. Racionalización y optimización de procesos …….....……... 97
4.1 Análisis de valor agregado ……....…. 97
4.1.2 Elementos de la Matriz de Análisis Valor ……....……. 98
4.1.2.1 Nombre de la Institución ……...……. 99
4.1.2.2 Nombre de la Unidad Administrativa ……...…… 99
4.1.2.3 Producto ……..……. 99
4.1.2.4 Volumen y Frecuencia ……...……. 99
4.1.2.5 Número de la Tarea ……...……. 99
4.1.2.6 Tareas ……..…… 99
4.1.2.6.1 Verbo ……..…….. 99
4.1.2.6.2 Objeto del Verbo ……..……... 99
4.1.2.7 Análisis de Valor ……...…….. 99
4.1.2.8 Simbología ……..……. 100
4.1.2.9 Responsables ……...…… 100
4.1.2.10 Tiempo Real (TR) ……..……. 100
4.1.2.11 Tiempo de Demora (TD) ……...……. 100
4.1.2.12 Costo (C) ……..… 101
4.2 Mejora de los procedimientos levantados …….....… 120
4.2.1 Criterios de Mejoramiento ……..... 120
4.3 Comparación de resultados de la matriz de análisis de valor de la situación actual y propuesta …….....……. 131
4.4 Manual de procedimientos mejorados …….....……. 144
4.5 Análisis de los indicadores de gestión …….....…….. 156
4.5.1 Indicadores de Gestión ……...…… 156

4.5.2 Criterios ……..…….. 156
4.5.2.1 Medible ……..……... 157
4.5.2.2 Entendible ……..…….. 157
4.5.2.3 Controlable ……...…… 157
4.5.3 Tipos de indicadores ……....…… 157

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones ……....…… 159
5.1 Conclusiones ……...… 159
5.2 Recomendaciones ……....…… 163

Bibliografía ……..…….. 165
Anexos ……..……. 168

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO III

1	Matriz de inventario general de productos primarios …….....…….	47
2	Matriz de portafolio de productos primarios …….....……	53
3	Simbología y significado para el levantamiento de procedimientos	75
4	Matriz de procedimientos (Situación Actual) …….....…….	77

CAPÍTULO IV

5	Simbología y significado para el análisis de valor agregado ….....	100
6	Formulas para el análisis de la matriz de análisis de valor ….....	101
7	Matriz de análisis de valor (situación actual) …….....	103
8	Matriz de análisis de valor (Propuesta) …….....	122
9	Comparación de resultados (Número de tareas y sus porcentajes)	131
9-A	Comparación de resultados (con valor agregado al cliente) ….....	132
9-B	Comparación de resultados (con valor agregado a la institución) …..	133
9-C	Comparación de resultados (transporte) …….....	134
9-D	Comparación de resultados (archivo) …….....….	135
9-E	Comparación de resultados (inspección) …….....	136
9-F	Comparación de resultados (total de tareas) …….....….	137
10	Comparación de resultados (en tiempos) …….....……	139
10-A	Comparación de resultados (tiempo real) …….....…..	139
10-B	Comparación de resultados (tiempo de demora) …….....	140
11	Comparación de resultados (total del tiempo del ciclo) …….....…	141
12	Comparación de resultados (con y sin valor agregado al cliente)	142
13	Comparación de resultados (costos)…….....…….	143
14	Matriz de procedimientos (propuesta)	146
15	Beneficio obtenido con la propuesta	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FOTOS

CAPÍTULO II

1	Organigrama estructural de la Dirección Nacional de Personal DNP	12

1 Fotografía de la edificación de la SENDA 14
2 Estructura Orgánica de la Secretaria Nacional de administración -SENDA- 24
3 Mapa de procesos de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional -OSCIDI- 30
2 Fotografía de la edificación de la actual SENRES 34

CAPÍTULO III

4 Matriz de inventario general de productos primarios 46
5 Cadena de valor de la SENRES 56
6 Estructura Orgánica de la SENRES 60
7 Mapa de Procesos de la SENRES 62

CAPÍTULO IV

8 Con valor agregado al cliente ……..……. 133
9 Con valor agregado a la institución ……..…….. 134
10 Transporte ……..……. 135
11 Archivo ……..…….. 136
12 Inspección ……..……. 137
13 Total de tareas ……..……. 138
14 Tiempo real ……..…….. 140
15 Tiempo de demora ……..…….. 141
16 Total del tiempo del ciclo TC ……..……. 142
17 Con y sin valor agregado al cliente ……..….. 143
18 Costos 144

ÍNDICE DE ANEXOS

- Términos utilizados
- Matriz de inventario general de productos primarios
- Matriz de portafolio de productos primarios
- Matriz de procedimientos
- Matriz de análisis de valor
- Cédula presupuestaria de gastos
- Matriz de costos

RESUMEN EJECUTIVO

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES, es la encargada del desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones de las Instituciones establecidas en los Artículos 3 y 111 de la codificada Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público -LOSCCA-; previamente a la creación de la SENRES, esta responsabilidad recaía, en orden cronológico, en las siguientes instituciones: La Dirección Nacional

de Personal -DNP-, la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo -SENDA- y la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional -OSCIDI-.

Al promulgarse esta Ley, la Secretaría Nacional Técnica toma una nueva política, aplicar la gestión fundamentada en procesos en las instituciones regidas por la LOSCCA, es así que se plantea este tema de tesis, la Aplicación del Enfoque de Gestión por Procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional de la SENRES, para que sea esta unidad administrativa la base de la aplicación de las técnicas de gestión organizacional por procesos, sobre lo cual se podrá tener un sustento técnico-metodológico para su posterior aplicación en las instituciones, organismos y empresas del Estado, con la finalidad de cumplir con lo establecido en el Art. 113 del Reglamento de la LOSCCA, que expresa: "...que las instituciones del Sector Público cumplan con sus objetivos de manera eficiente y eficaz..."

Al determinar la Planificación Estratégica y los productos primarios institucionales de la -SENRES- en base a su Ley de creación y su Reglamento, se definió la Cadena de Valor, Estructura Orgánica y Mapa de Procesos, estableciéndose los factores internos y externos, encargados del cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Las herramientas utilizadas para aplicar el nuevo enfoque de gestión por procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional de la SENRES, son las matrices de procedimientos y la de análisis de valor; las que se utilizó para el levantamiento y mejoramiento del proceso del producto "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos".
El levantamiento se realizó identificando las tareas ejecutas por los responsables de cada unidad administrativa que intervienen en la generación del mencionado producto, tomando en cuenta los interrelacionamientos entre unidades administrativas, el rol que desempeña cada servidor involucrado en las tareas, el tiempo de ejecución en minutos (real y de demora), y el costo.

En lo referente a la mejora de los procedimientos, se precedió a trasladar las tareas identificadas en el levantamiento de los procedimientos de la situación actual, trasladándolas a la matriz de análisis de valor. Con el equipo de trabajo; conformado

por un técnico de cada unidad administrativa, el delegado de la máxima autoridad de la SENRES y el técnico responsable, se realizó un taller para analizar cada una de las tareas y aplicar dos criterios de mejoramiento que son, implantar un software (work flow o cero papeles), y la política de disminuir en un 75% las tareas de archivo y transporte que tengan un tiempo mayor a 60 minutos. Mediante la aplicación de estos criterios de mejora, se obtuvo la disminución del costo y tiempo en la elaboración del producto de Desarrollo Institucional, permitiendo atender con mayor eficiencia y eficacia a nuestros clientes-usuarios, satisfaciendo su requerimientos y necesidades.

Una vez que se ha recopilado toda la información y se ha aplicado los criterios de mejora se obtuvo como producto final el manual de procedimientos de la Unidad de Desarrollo Institucional, del producto "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos", documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las tareas que se requieren para la elaboración del producto, los interrelacionamientos, clientes externos, responsables, y los indicadores de gestión como son los tiempos y el costo por tarea.

Es así que al realizar la comparación de resultados, del tiempo de ejecución y costos que se incurre en la elaboración del producto "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos" se llegó a determinar una disminución de 8189 minutos y 981,22 dólares, demostrando así que al aplicar el enfoque de gestión por procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional, la SENRE, permitirá manejarse bajo los principios de eficiencia, eficacia y productividad, cumpliendo con los objetivos planteados en este trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS.

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Aplicación del enfoque de Gestión por Procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.

1.2 ANTECEDENTES

> La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, se crea mediante Ley Orgánica de Servicio Civil y carrera Administrativa de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 184 del 6 de octubre de 2003, con personería jurídica de derecho público, autonomía técnica, funcional, administrativa y financiera, con jurisdicción y domicilio en la ciudad de Quito, y se codifica mediante Ley Orgánica de Servicio Civil y carrera Administrativa de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, publicada en el Registro Oficial No. 16 de 12 de mayo del 2005[1].

El Secretario Nacional Técnico es el representante legal y extrajudicial de la SENRES y es nombrado por el Presidente de la República.

La SENRES es la organización que reemplaza a la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional OSCIDI, y es responsable de ejercer la rectoría de la administración de los recursos organizacionales, recursos humanos y remuneraciones del Sector Público.

En este marco la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, dentro de sus objetivos estratégicos organizacionales, constituye propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un Sistema Técnico de Gestión Organizacional; en este contexto le corresponde impulsar y velar por el cumplimiento de las normas que rigen sobre la materia, formulando políticas, normas e instrumentos de gestión y administrar programas de adiestramiento para los servidores públicos, como parte integral en la valoración, promoción, desarrollo y potenciación del talento humano, ya que toda organización debe adaptarse de forma flexible a los cambios sociales, técnicos y

[1] Registro Oficial No. 16 de 12 de mayo del 2005, p. 10

económicos a fin de sobrevivir y obrar con eficiencia, eficacia, productividad y competitividad en la gestión pública.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

> Entendiendo la necesidad de migrar de la gestión por áreas funcionales donde prevalece la estructura vertical (de pensadores a ejecutores) a la gestión estratégica de los procesos clave, donde se prioriza el trabajo en equipo, y la alineación de las acciones con la visión, la misión y los valores institucionales, la clave para adaptarse al nuevo entorno es concebir a la organización como lo que, naturalmente es, un sistema interrelacionado, de modo que, debemos ordenarlo conforme al flujo racional de sus procesos y éstos centrarlos en los clientes. Son los procesos y no las funciones, los que generan los resultados de toda organización, por tanto el enfoque en los procesos asegura la mejora de la eficacia y la eficiencia de esa organización, en la medida en que estos procesos se encuentren bajo control[2].

En la actualidad la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, se encuentra trabajando con un sistema tradicional de administración basada en funciones, ocasionando demoras y gastos innecesarios de recursos; en este sentido se plantea aplicar el enfoque de Gestión por Procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional de esta Institución, la que involucra mayor eficiencia, eficacia y productividad en la consecución de la misión y objetivos institucionales, tomando en cuenta la satisfacción de los requerimientos y necesidades de los clientes-usuarios.

1.4 OBJETIVOS:

Objetivo General.

[2] Premio Nacional de la Calidad, Los Nuevos Caminos de la Calidad ISO 9000 en la Educación, Sistema de Gestión de la Calidad, Universidad Politécnica Salesiana.

Aplicar el enfoque de Gestión por Procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-.

Objetivos Específicos.

- Determinar los factores institucionales, tanto internos como externos, orientados a la consecución de las metas y objetivos planteados en la base legal de creación y normas establecidas por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-
- Caracterizar las relaciones jerárquicas y por procesos de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-
- Establecer los procesos mejorados de la Unidad de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, para una mayor eficiencia y eficacia en los productos y servicios entregados.
- Determinar los mecanismos que garanticen la aplicación del enfoque de Gestión por Procesos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo está orientado a determinar la aplicación del nuevo enfoque de Gestión por Procesos el cual está documentado en el manual técnico, que permita ejecutar las tareas y actividades de los productos y servicios entregados por la Unidad de Desarrollo Institucional a la colectividad con mayor rapidez y calidad, logrando un manejo eficiente de los recursos disponibles, tomando en cuenta un racionamiento de los mismos, sin dejar a un lado los requerimientos y la satisfacción de los clientes internos y externos.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

Marco Teórico:

> **Cómo hacer Reingeniería.-** esta técnica preeminente de los años 90 sirve para manejar el rendimiento de los negocios, ya que el ritmo del cambio en la vida de los mismos se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras increméntales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos. La reingeniería o sea es el cambio rápido y radical de los procesos para lograr el mejoramiento decisivo del rendimiento, en forma más sencilla la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio[3].

Enfoque Basado en Procesos.- para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificarse y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

> La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interrelaciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interrelación[4].

---

[3] MANGANELLI, Raymond y KLEIN, Mark, *Cómo Hacer Reingeniería*, Grupo Editorial NORMA

[4] Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos, NTE INEN-ISO 9001:2000, primera edición, Quito, p. vi

Planificación Estratégica.- Se la define como la planeación en el presente, de lo que se aspira alcanzar en un futuro determinado, para lo cual las instituciones deben establecer los procedimientos a realizar y las actividades necesarias para alcanzar esta planeación.

La planificación estratégica debe ser concebida como una propuesta de intervención sobre la realidad inestable que se busca modificar, para alcanzar mejores niveles de vida en la sociedad. Para cumplir con este objetivo las entidades públicas incorporarán en su gestión aspectos relacionados con la competitividad, eficiencia, eficacia y efectividad en el futuro.

Con la aplicación de la planificación estratégica en las entidades públicas, se pretende que cada una de ellas tenga la posibilidad de redefinir su misión, basada en un análisis continuo y permanente de las expectativas de la sociedad y del entorno externo así como de las aspiraciones de quienes integran la organización institucional, con una visión sobre a donde se pretende llegar y sus resultados

Con una efectiva comprensión de estos aspectos, la institución puede iniciar un proceso de cambio total, que le permita modificar su estructura organizacional, a fin de hacerla funcional frente a nuevos desafíos para cumplir con los retos que la sociedad y el estado le han encomendado.

En esta perspectiva, las instituciones deben planificar estratégicamente y presentar un plan operativo que se pretende cumplir en el ejercicio fiscal, determinando las acciones, responsables, metas y probables resultados o impactos en la sociedad.

> **Desarrollo Institucional.-** Mientras que el Desarrollo Institucional en las instituciones se efectuará sobre la base de mejorar la calidad de los servicios públicos; desconcentrar y descentralizar competencias de gestión operativa de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, para dar una mejor atención a los clientes usuarios; desarrollar una acción sistémica donde las instituciones públicas formen parte de un proceso de Gestión Pública; garantizar la racionalidad y consistencia del diseño de las Estructuras Orgánicas de las instituciones

del Estado, mediante su alineamiento con la misión y la gestión estratégica de un Estado necesario; implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, procesos, equipos de trabajo y servicios para garantizar el mejoramiento continuo de la organización; estandarizar productos básicos de los procesos Habilitantes de asesoría y apoyo, para que la gestión de las instituciones sea homogénea, conforme el Proceso de gestión pública; e, impulsar el cambio de cultura organizacional, para que los servidores públicos contribuyan a la gestión institucional[5].

Marco Conceptual:

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función. Otro concepto sería: Conjunto de tareas involucradas en un proceso.
- **Cliente.-** persona que utiliza con asiduidad los productos o servicios de una institución o empresa.
- **Desarrollo Institucional.-** organismo que desempeña una función de interés público, el mismo que evoluciona y se fortalece a través de etapas sucesivas.
- **Efectividad.-** es la relación entre los resultados logrados y propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado.
- **Eficacia.-** capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado". Es definida como el grado en que las salidas actuales del sistema se corresponden con las salidas deseadas.
- **Eficiencia.-** capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, "hacer las cosas bien".
- **Estructura Orgánica.-** es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí que forman un conjunto donde los cambios en cada una de ellas producen modificaciones en las restantes.
- **Gestión.-** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

[5] Registro Oficial No. 251 del 17 de Abril del 2006, p.2

- **Insumo:** recursos que se son transformados durante la ejecución de los proceso.
- **Misión:** compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.
- **Objetivo:** enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, puesto, o persona, espera alcanzar en un período determinado, para cumplir la misión y visión organizacional.
- **Planificación Estratégica:** es el análisis sistemático del ambiente externo e interno, fin de evaluar la situación presente de la organización, permitiendo la definición de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias corporativas, las mismas que deben ser actualizadas en función del estudio del cambio que se vaya operando en las variables críticas externas e internas.
- **Procedimiento:** conjunto de tareas que indican la forma de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Procedimiento**: forma especifica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Proceso.-** es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.
- **Proceso:** conjunto de actividades interrelacionadas que utilizan recursos para transformar insumos en productos o servicios de mayor valor agregado, que satisfacen las necesidades de un cliente interno o externo.
- **Productividad.-** es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **Productividad.-** medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción
- **Producto.-** representa el resultado obtenido de una secuencia de actividades que los procesos de una institución realizan siempre bajo la premisa de satisfacer los requerimientos de los clientes.
- **Satisfacción del Cliente.-** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requerimientos.

- **Sistema.-** es algo que fundamenta su existencia y sus funciones como un todo mediante la interacción de sus partes.

1.7 HIPÓTESIS

La aplicación del enfoque de Gestión por Procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, permitirá manejarse bajo los principios de eficiencia, eficacia y productividad, a través de indicadores de gestión se evaluará el nivel de calidad de los productos o servicios y el nivel de satisfacción de los clientes interno o externo.

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para la identificación de los elementos internos y externos de la organización, se utilizará como herramienta la matriz FODA, la cual va ha permitir determinar las estrategias a ser utilizadas para el cumplimiento de su misión Institucional.

Para orientar a la organización a la consecución de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, se lo realizará por medio de talleres, en donde se definirá el direccionamiento estratégico.

Para orientar a la organización a la consecución de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, se lo realizará por medio de talleres, en donde se definirá el direccionamiento estratégico.

Para la caracterización el portafolio de productos y cadena de valor, se lo realizará por medio de talleres, utilizando los formularios PROC-NTDO-001; PROC-NTDO-002 y PROC-NTDO-003, establecidos en la Norma técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, en el Registro Oficial No. 251 del 17 de abril del 2006.

El levantamiento de procedimientos y su mejoramiento se lo realizará mediante talleres y con la aplicación de los formularios PROC-NTDO-004 y PROC-NTDO-

005, establecidos en la Norma técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, en el Registro Oficial No. 251 del 17 de abril del 2006.

CAPÍTULO II

2. TEORÍA GENERAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2. 1 RESEÑA HISTÓRICA

La primera Ley de Carrera Administrativa, se estableció el 30 de octubre de 1959, con el objeto de normar las relaciones de servicios entre las personas naturales y el Estado.

En el año de 1964, se expide la Ley de Servicio y Carrera Administrativa, la que se da por la problemática en las actividades desarrolladas por el Estado. Esta Ley fue modificada y reformada en varias ocasiones, mas en 1978 se procede a su codificación.

El 6 de octubre del 2003, se expidió la nueva Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su reforma se expidió el 28 de enero del 2004, la que regulará el recurso humano, las remuneraciones que se rigen bajo esta Ley y sus relaciones con el Estado.

La codificación a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, fue publicada mediante Registro Oficial No. 16, del 12 de mayo del 2005.

Cabe mencionar que dentro del Servicio Civil se estableció la Carrera Administrativa con el objeto de alcanzar el mayor grado de eficiencia en la Administración Pública, mediante la implantación de méritos, exceptuando de la carrera, los puestos cuyos titulares ejerzan funciones de dirección política y/o administrativa o de confianza y que se consideren de relación directa con las autoridades de las entidades del sector público, disposiciones que se hallaban concordantes con el mandato contenido en el Art. 32 de la Constitución Política de la República del Ecuador vigente (1989), que establecía como derecho político de los ciudadanos ecuatorianos desempeñar empleos y funciones públicas en las condiciones determinadas por la Ley.

Bajo este contexto, la estructura ocupacional del servicio civil varió sustancialmente en razón de que la prestación de servicios públicos que realiza el Estado ecuatoriano a sus habitantes, se tornó más compleja y diversificada, lo que obligó que las instituciones del sector público adopten estructuras orgánicas funcionales acordes con la dinamia de la administración de ese entonces; este aspecto se incorporó en el Art. 90 literal b) de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, dice que determinadas clases de puestos que por el nivel de complejidad y responsabilidad en el ejercicio de las funciones políticas o administrativas demandaban, con el objeto de permitir el cabal cumplimiento de las tareas encomendadas al Gobierno.

En el transcurso de los años las entidades encargadas de administrar lo dispuesto en Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa (desde su expedición por primera vez hasta la actual), han atravesado por una serie de dificultades, procurando proporcionar a las entidades del sector Público herramientas adecuadas para el manejo del Recurso Humano y dotándole de una adecuada estructura organizacional,

que permita al Gobierno y al Estado proporcionar los productos y servicios requeridos por la sociedad.

Considerando todos estos aspectos, a continuación se describe la historia de las Instituciones encargadas de la Administración de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa desde su inicio.

2.1.1 DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL -DNP-

La Dirección Nacional de Personal tiene su origen en el Decreto Supremo Nº 240 de 19 de agosto de 1963, publicado en el Registro Oficial Nº 33, de 20 de agosto del mismo año, en la cual se crea la Secretaría Técnica de la Administración, la misma que estuvo integrada por las Oficinas Nacionales de Organización y Métodos, Personal y Presupuesto.

A continuación, el 6 de marzo de 1964 en la administración de la Junta Militar de Gobierno, prescribe la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y da paso a la creación de la Dirección Nacional de Personal -DNP- con la finalidad de velar por el cumplimiento de la Ley en mención y sus reglamentos; otra de las finalidades de la Dirección Nacional de Personal fue:

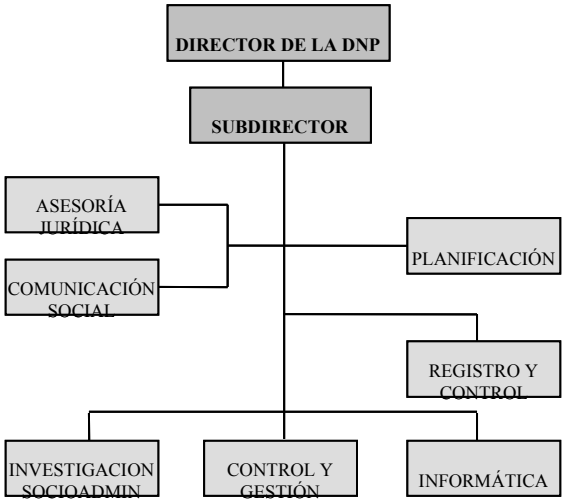
- Planificar, ejecutar y controlar la Administración de Personal del Servicio Civil; con ello también se encargaba de asesorar en materia de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, a las instituciones del Sector Público y a quienes lo solicitaban; se encargó también de diseñar e implementar un Sistema Nacional de Administración y Desarrollo de Personal, acorde con las demandas y características del sector público en función del desarrollo individual e institucional.

La Dirección Nacional de Personal -DNP- formaba parte de la Secretaría General de la Administración Pública, posteriormente fue adscrita a la Presidencia de la República, funcionando inicialmente en el Congreso Nacional ocupando el piso 6to. y 7mo.; posteriormente se adquirió el edificio ubicado en la Salinas 1750 y Bogotá,

donde funcionó luego la Ex SENDA, La Ex OSCIDI y donde funciona actualmente la SENRES.

GRAFICO 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL -DNP-



Fuente: ex servidores de la Dirección Nacional de Personal DNP

Elaborado por: Wilson Caiza

2.1.1.1 BASE LEGAL

La Dirección Nacional de Personal -DNP- fue creado en la primera Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa a través de Decreto Supremo Nº 412 que fue expedido en el Registro Oficial Nº 198 del 06 de marzo de 1964, en la Administración de la Junta Militar de Gobierno, su objetivo primordial era la de planificar, ejecutar y controlar la administración de personal del servicio civil, así mismo asesorar en esta materia a las instituciones comprendidas en la Ley.

2.1.1.2 FUNCIONES

El Reglamento General de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa expedido en Decreto Ejecutivo Nº 646 publicado en Registro Oficial Nº 162 de 10 de abril de 1985, establece en el Artículo Nº 69 las Funciones de la Dirección Nacional de Personal:

Art. 69.- Son funciones y Atribuciones de la Dirección Nacional de Personal, las establecidas en Decreto Ejecutivo No. 646 publicado en Registro Oficial No. 162 de 10 de abril de 1985, Pgs. 10,11

La Dirección Nacional de Personal -DNP- además de estas funciones, contaba para el manejo de personal con un Sistema Nacional de Desarrollo de Personal, el mismo que estaba integrado por los Subsistemas de Organización y Métodos, de Clasificación de Puestos y Remuneraciones, de Selección, de Evaluación de Personal y de Capacitación; cuál de ellas elaboraba y mantenía actualizado el Manual de Clasificación de Puestos; revisaba y valoraba los puestos, realizaban las pruebas correspondientes a los aspirantes a ocupar un cargo, y proporcionaba el dictamen de idoneidad de los aspirantes a ocupar un puesto.

2.1.2 SECRETARÍA NACIONAL DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO -SENDA-

La SENDA se creó por medio del plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional, que consideró que era indispensable y urgente fortalecer y mejorar la capacidad de prestar servicios y obras del sector público ecuatoriano; además considerando que era política Gubernamental dinamizar y volver eficientes las operaciones de la Administración Pública, y que para lograr el desarrollo administrativo del país era necesario establecer los instrumentos de gestión y vigorizar las posibilidades de acción del Presidente de la República, creó la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo -SENDA-, en la administración presidencial del Doctor Rodrigo Borja, mediante la integración de lo que hasta entonces eran:

FOTO 1
EDIFICACIÓN DE LA SENDA

Fuente: edificación de la SENDA
Elaborado por: Wilson Caiza

- La Dirección Nacional de Personal;
- Inspectoría General de la Nación;
- El Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo de la Presidencia de la República.

Estas dependencias Constituyeron la base fundamental para el establecimiento de la estructura interna de la SENDA, en cuyo nivel operativo se establecieron cuatro áreas funcionales:

1. La Dirección Nacional de Personal que conservó su misma denominación;
2. La Dirección de Desarrollo Institucional (anteriormente, el Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo);

3. La Dirección Nacional de Control de Gestión (antes denominada Inspectoría General de la Nación); y,
4. La Dirección Nacional de Informática.

A fin de concretar una idea clara de la necesidad de un organismo regulador de la función pública en esa época, a continuación se presenta un recuento histórico de cómo operaban cada una de las instituciones que luego conformaron la SENDA.

2.1.2.1 Dirección Nacional de Personal

Los antecedentes históricos de la DNP, se aprecian en el numeral 2.2.1, donde se presenta el desarrollo de su gestión.

La Dirección Nacional de Personal cuando pasó a formar parte de la SENDA, fue asignada con nuevas funciones entre las que están:

- Velar por el cumplimiento de la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y sus reglamentos.
- Propender a la administración de la carrera administrativa en todas las instituciones de la Administración Pública.
- Preparar los reglamentos generales y especiales para la aplicación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa a la aprobación de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo.
- Proporcionar asesoramiento a las instituciones de Derecho Público y de Derecho Privado con finalidad social o pública para el establecimiento de sistemas técnicos de administración de personal y desarrollo de recursos humanos.
- Elaborar, coordinar y supervisar el sistema de remuneraciones de los servidores de la Administración Pública Nacional.
- Elaborar y administrar el sistema de clasificación de puestos de la Administración Pública Nacional.
- Vigilar el funcionamiento técnico de las oficinas de personal, en las instituciones Públicas.

- Establecer programas de reclutamiento para atraer candidatos idóneos para el Sector Público.
- Diseñar, establecer y mantener actualizado el Registro Único de Servidores de las Entidades y Organismos del Sector Público.", entre otras funciones que se establecen en el Decreto Ejecutivo Nº 056 donde se expide el Reglamento Orgánico Funcional del SENDA, publicado en el Registro Oficial Nº 497 del 9 de agosto de 1990.

A más de estas funciones la DNP tuvo una marcada incidencia dentro del sector público por su Accionar en la Administración de Personal; otra actividad que realizó es la revisión de sus programas orientándolos hacia un sistema moderno que respondía a las características del Estado en ese entonces. Contaba con un sistema automatizado de información sobre regímenes de personal, categorías de los servidores públicos, datos personales, profesionales, de capacitación, experiencia y sistema de méritos, además aspectos administrativos de los recursos humanos, su evolución y sus cambios.

También su accionar se encaminó al campo seccional donde se encargo de implantar estructuras organizacionales y dar capacitación en el área de administración de recursos humanos municipales, proporcionándoles las herramientas necesarias en la búsqueda de la solución oportuna y eficiente de los problemas y demandas institucionales.

2.1.2.2 Inspectoría General de la Nación

La Inspectoría General de la Nación se crea en el mandato de General Guillermo Rodríguez Lara, y en sustitución de la Visitaduría de la Administración Pública, mediante Decreto Supremo No. 1111 de 21 de septiembre de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 401 de 28 de septiembre de 1973, Fue una dependencia de la Secretaría General de la Administración Pública. Dicha dependencia se crea con la finalidad de velar por la eficiencia y moralización de la Administración Pública, a través de la fiscalización y evaluación de la prestación de servicios públicos.

Algunas de las funciones con la que fue creada la Inspectoría fueron:

- Controlar la Celeridad, eficiencia y diligencia a observarse en el trámite de los asuntos que se hallan encargados a los funcionarios y empleados de la Administración en razón de sus cargos.
- Investigar las quejas y reclamos que sobre la Administración Pública, se presenten en todo cuanto se relaciones con la Honestidad, corrección y lealtad, en el desempeño del servicio y en el manejo de los fondos públicos .
- En lo relacionado a colaborar con las dependencias del Estado en la organización y estructura administrativas del país, determinar las funciones de personal, métodos administrativos y otras modalidades de las funciones Públicas.

Otras funciones que tienen que ver son:

- Fomentar la adopción de procedimientos técnicos administrativos que mejoren los servicios públicos;
- La armonización de las relaciones entre la Administración Pública y los ciudadanos y habitantes del país;
- Solicitar las sanciones correspondientes a los funcionarios responsables de incorrecciones, inmoralidades e ineficiencia en la Administración, entre otras.

Posteriormente cuando pasa a formar parte de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo algunas de sus funciones cambiaron, entre otras están:

- Propender a la moralización administrativa en las instituciones del sector público.
- Elaborar normas e instructivos para desarrollar un adecuado sistema de control de gestión de las instituciones públicas.
- Elaborar sistemas de control para las instituciones públicas, en cuanto se refiere a la administración de recursos humanos, físicos y financieros del Estado.
- Organizar y mantener actualizada la información sobre el parque automotor del sector público.

- Efectuar de acuerdo a un calendario y con autorización del Secretario Nacional de Desarrollo Administrativo, visitas periódicas a las instituciones públicas a fin de realizar controles de su gestión administrativa.

Las demás funciones que realizaba hasta ese cambio se mantuvieron luego. La Dirección Nacional de Control de la Gestión (DINACOG), realizó varias acciones como proyecciones administrativas encaminadas a buscar el mejoramiento, eficiencia y modernización de los servicios públicos que tiene a su cargo el Estado; se realizaron control de los movimientos de personal y del uso de los bienes en varias instituciones públicas, otros operativos de control que realizó la DINACOG fue el uso de los vehículos del Estado, Evaluación y supervisión de la comercialización de los combustibles en las fronteras, el uso de la energía eléctrica en épocas de emergencia, supervisar los distritos aduaneros del país, en otras.

2.1.2.3 Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo.

El Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo fue creado en la administración del General Guillermo Rodríguez Lara, mediante Decreto Nº 1197 de 20 de noviembre de 1974, publicado en el Registro Oficial Nº 692 del 29 del mismo mes y año, como entidad adscrita a la Secretaría General de la Administración Pública, con la finalidad de definir políticas e identificar la estrategia de desarrollo de la Administración Pública, así como estudiar, evaluar y asesorar sobre todo Decreto, Acuerdo o Resolución que implique reforma a la estructura y funciones de los organismos de la Administración Pública.

Algunas de las funciones otorgadas al Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo en su creación fueron:

- Asesorar al Presidente y al Secretario General de la Administración Pública en asuntos referentes a la reforma administrativa.
- Formular la estrategia y políticas de Desarrollo Administrativo.

- Identificar y evaluar en colaboración con representantes de organismos de las entidades públicas los impedimentos al proceso de desarrollo nacional y recomendar las acciones correctivas a los esquemas administrativos vigentes.
- Elaborar un plan de reforma administrativa y someterlo a consideración y aprobación del Presidente de la República.
- Coordinar, orientar y asesorar funcionalmente con las oficinas sectoriales existentes a la fecha o que se crearan en el futuro y que cumplan actividades relativas a reorganización administrativa en los organismos de la Administración Pública.
- Estudiar, evaluar y asesorar sobre todo Decreto, Acuerdo o Resolución que implique reforma a la estructura y funciones de organismos de la Administración Pública en sus niveles superiores.

Con la Ley de creación de la SENDA, el Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo pasa a denominarse Dirección Nacional de Desarrollo Institucional DINADI, la que tenía como función principal el desarrollar planes, programas, proyectos y normativas encaminadas al desarrollo Institucional que conlleve al logro de la eficiencia, descentralización y racionalización administrativa.

La DINADI, realizó estudios e investigaciones socio-administrativas y formuló normativa para regular el campo administrativo, formuló propuestas para la fusión, reducción y hasta eliminación de entidades y organismos del Estado por obsolescencia de objetivos y duplicación de funciones, reasignación de atribuciones, responsabilidades, recursos y reducción de ámbitos de competencia en función de los reacondicionamientos necesarios en el proceso de modernización . Además buscó la eficiencia administrativa a través la simplificación de trámites y procedimientos en las instituciones; fomentó la descentralización en varios organismos estatales, entre otras actividades.

2.1.2.4 Comisión Nacional de Informática

La Comisión Nacional de Informática fue creada en la Administración del Consejo Supremo de Gobierno, mediante Decreto 2808 publicado en el Registro Oficial Nº

660 del 30 de agosto de 1978, que estuvo integrada por el Secretario General de la Administración, quien la presidía; el Procurador General de la Nación; y el Contralor General de la Nación, cuya finalidad fue la de establecer normas técnicas necesarias que rijan en el sector público, para un eficiente funcionamiento y desarrollo de los sistemas relacionados con la informática.

Posteriormente, en la administración del Ing. León Febres Cordero R., se deroga este Decreto 2808 y se emite el 753 publicado en el Registro Oficial Nº 192 del 25 de mayo de 1985, mediante el cual se establece que corresponde al Consejo Nacional de Desarrollo, señalar los lineamientos generales para la planificación y coordinación de la actividad informática, bajo lineamientos aprobados por el Presidente de la República.

Asimismo se estableció que el Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo asuma las funciones relacionadas a la informática, entre las cuales se decreta; el coordinar a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, la cooperación internacional y poner en ejecución las recomendaciones y resoluciones de las reuniones internacionales sobre la materia; fomentar la capacitación y especialización de los servidores públicos en las diferentes áreas de la informática; preparar normas técnicas, mantener el inventario del parque informático del Estado e informar a los ejecutivos públicos, antes de la concesión de permisos temporales o definitivos para la importación de equipos y máquinas para el procesamiento de datos, destinados al sector gubernamental. El Banco Central del Ecuador no concedía permisos de importación sin este informe favorable. Posteriormente, varias de estas funciones fueron eliminadas.

Cuando la Comisión Nacional de Informática pasó a formar parte de la SENDA, fue denominada Dirección Nacional de Informática DINAIN, aquí se convierte en un elemento fundamental para la modernización del Estado, puesto que desde sus inicios normaba, controlaba y orientaba el desarrollo de la informática en el país; sus principales funciones se centraron alrededor de proyectos de asistencia técnica, auditorías informáticas, calificaciones de proveedores de bienes y servicios informáticos para beneficio del sector público.

Su accionar fue más allá del ámbito interno y se proyectó al exterior como Secretaría Permanente de la Conferencia de Autoridades Latinoamericanos en Informática, CALAI, por dos ocasiones; siendo estas algunas de las funciones que desempeñó la DINAIN en la gestión de la SENDA.

2.1.2.5 BASE LEGAL

La Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo -SENDA-, fue creada en la administración del Dr. Rodrigo Borja, mediante Ley Nº 16 del 7 de marzo de 1989, por el Plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional, y publicado en el Registro Oficial Nº 143 del mismo mes y año; fue creada como una dependencia de la Presidencia de la República, con el propósito de lograr un desarrollo administrativo permanente y sostenido de las entidades y organismos del Sector Público ecuatoriano, que propenda el fortalecimiento y mejoramiento de la capacidad de gestión de las instituciones públicas para la prestación de los servicios a la sociedad.

Con el propósito de que ésta institución pueda cumplir con su misión, visión y objetivos, se establece una estructura interna conformada por los niveles: ejecutivo, asesor, auxiliar o de apoyo administrativo y operativo, constituyendo este último, la razón de ser de la SENDA, relacionados con la administración, fortalecimiento y desarrollo de los recursos humanos organizacionales e informáticos y del control de la gestión en el ámbito nacional de todo el sector público.

La creación de la SENDA tuvo como finalidad; el de fortalecer y desarrollar la capacidad de gestión del sector público ecuatoriano a través de la coordinación interinstitucional para la ejecución de acciones en los diferentes ámbitos funcionales.

Los objetivos fundamentales de la SENDA fueron:

- Apoyar la Gestión del Presidente de la República, y en general, de la Función Ejecutiva en el marco de las políticas gubernamentales y de la planificación.
- Impulsar el desarrollo administrativo en las instituciones del sector público.

- Formular y aplicar una efectiva política de administración y desarrollo de los recursos humanos del sector público.
- Desarrollar y sugerir sistemas y mecanismos técnico- administrativos orientados a fortalecer la organización estructural y funcional de las instituciones públicas.
- Promover la participación de la sociedad en la gestión administrativa del Estado a fin de que los servicios que éste presta a la colectividad respondan a sus necesidades.
- Impulsar reformas estructurales en la organización del Estado, con miras a adecuar su papel a las circunstancias cambiantes de la sociedad.
- Impulsar la desconcentración y descentralización administrativa de las entidades y organismos del sector público.
- Estimular la vocación de servicio en los servidores del Estado a fin de elevar los niveles de efectividad en el cumplimiento de sus fines y mejorar la imagen de la burocracia.
- Velar por la moralidad administrativa en la gestión pública.

2.1.2.6 FUNCIONES

De acuerdo a la Ley de creación de la SENDA, las funciones de ésta fueron:

- Elaborar Políticas de desarrollo administrativo, formular y ejecutar programas sobre la materia, evaluar la eficiencia de las operaciones de la Administración Pública y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.
- Controlar la celeridad, eficiencia y diligencia a observarse en el trámite de los asuntos que se encarguen a los funcionarios y empleados de las instituciones del Sector Público.
- Investigar las quejas y reclamos que sobre la Administración Pública, se presenten todo cuanto se relacione con la honestidad, corrección y lealtad, en el desempeño del servicio y en el manejo de los fondos públicos, y adoptar las medidas legales pertinentes.

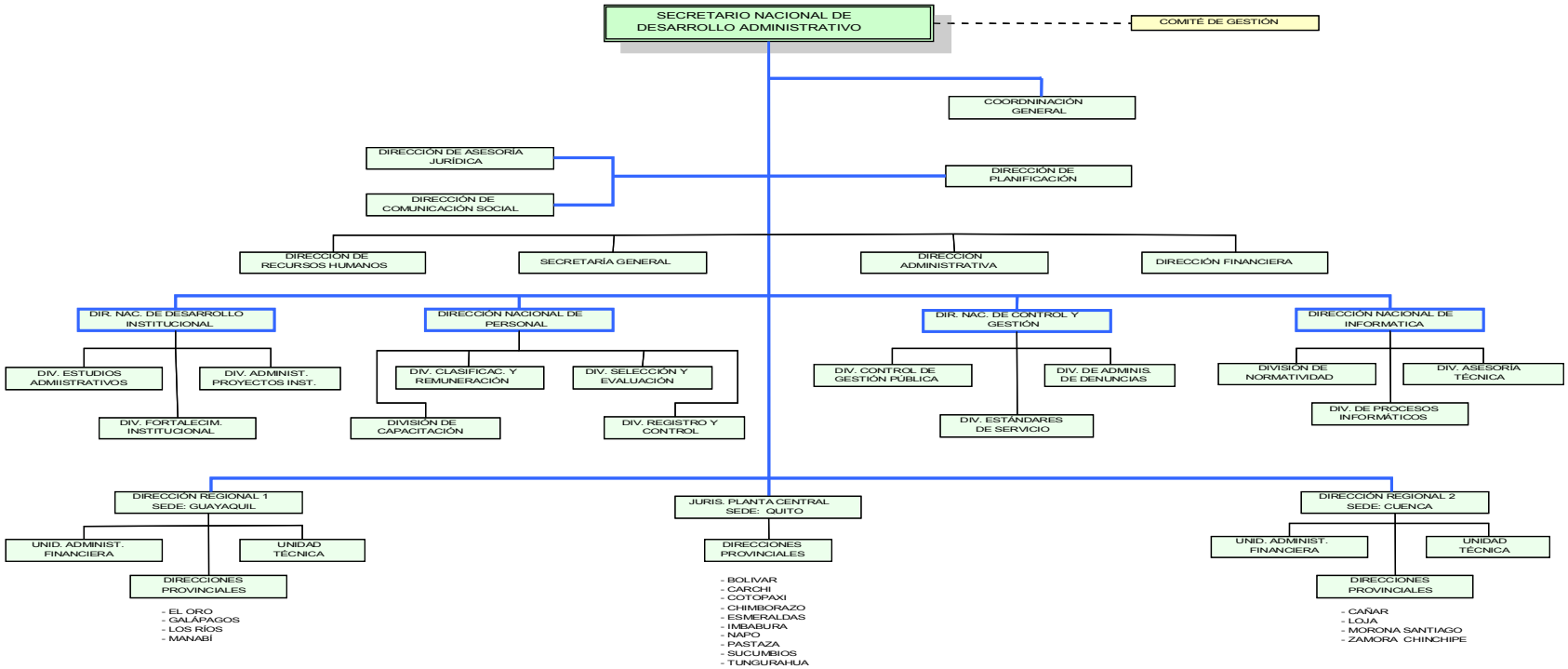
- Orientar a las Instituciones del Sector Público en la organización y estructura administrativas y en la adopción de los procedimientos técnico-administrativos tendientes al mejoramiento de los servicios públicos.
- Informar sobre la creación, supresión o reestructuración de Unidades Administrativas o de Dependencias del Sector Público. Sólo podrán crearse, suprimirse o reestructurarse Unidades o Dependencias previo informe de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo.
- Armonizar el cumplimiento de los objetivos de las Instituciones del Sector Público con los requerimientos de la sociedad ecuatoriana.

La Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo – SENDA llegó a estar conformada por 385 funcionarios, los que desde las diferentes Unidades, Divisiones y Departamentos se encargaban del manejo de los recursos humanos, de la capacitación y en general del desarrollo administrativo del sector público.

Su estructura organizacional estaba constituida de la siguiente manera:

GRAFICO 2

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SECRETARIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN -SENDA-



Fuente: Reglamento Orgánico Funcional de la SENDA, RO. Nº 497 de 9 de agosto de 1990.

Elaborado por: Wilson Caiza

2.1.2.7 DESARROLLO EN EL SECTOR PÚBLICO

La Secretaria Nacional de Desarrollo Administrativo desde su creación continuó con las funciones que venían realizando la DNP, la Dirección Nacional de Control de la Gestión, la Dirección Nacional de Desarrollo Institucional y la Dirección Nacional de Informática; que básicamente era el desarrollo de recurso humano e institucional en el Sector Público.

En el transcurso de la vida institucional de la SENDA, buscó el fortalecimientos y desarrollo en la capacidad de gestión de todo el Sector Público en el País, mediante la coordinación interinstitucional para la ejecución de las acciones que ésta realizaba en los diferentes ámbitos funcionales.

La SENDA procuró enrumbar sus acciones hacia un sistema moderno, que respondiera a las nuevas características y exigencias que presentaba el Estado; en lo referente al recurso humano; la DNP contó con un sistema automatizado de información sobre los movimientos, registros de contratos, certificaciones, supresión de partidas, creaciones de puestos y todo lo relacionado con los funcionarios públicos.

Entre otras actividades que realizó la SENDA está los estudios de calificación de personal que ingresaba al servicio civil, los concursos de merecimientos, la racionalización de los recursos humanos, realizó procesos de evaluación en las entidades públicas, rediseñó este subsistema de evaluación en el aspecto estructural, funcional y normativo. Presentó alternativas orientadas a racionalizar las remuneraciones del Sector Público; buscó que la capacitación que se daba a los funcionarios responda a las exigencias del desarrollo tecnológico existente en el país, dio asesoramiento técnico en todas las áreas relacionadas con el desarrollo del personal a varias entidades y organismos públicos.

Se estableció propuestas para la fusión, reducción y eliminación de entidades y organismos del Estado por obsolescencia de objetivos, duplicación de funciones, reducción de competencias, en fin aspectos que se estimaron en el proceso de modernización del Estado ecuatoriano.

Sin embargo de estas acciones que realizó la SENDA , al transcurrir el tiempo, por aspectos políticos y burocráticos, fue convirtiéndose en una institución demasiado grande, en lo referente al volumen de funcionarios que tenía; empírica ya que no contaba en su mayor parte con el personal calificado e idóneo; y, politizada, puesto que los funcionarios que ingresaban a la institución lo hacían por padrinazgos políticos y no por concurso de merecimientos, esto hizo que la SENDA este conformada en su mayoría con funcionarios no calificados e incluso sin la preparación adecuada para realizar las funciones y gestiones institucionales, llevándola a perder credibilidad e imagen. De estos percances por los que atravesaba la SENDA, se hizo manifiesto en el folleto del Noveno Aniversario de la Institución[6]:

"En 1989 mediante Ley No. 16 del 7 de marzo, el Gobierno crea la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, SENDA; dicha Ley es clara en la proposición de la necesidad de la actualización permanente de los mecanismos del gobierno; sin embargo, la filosofía de la misma se fue cumpliendo segmentadamente, sin metas ni estrategias y sin un verdadero respaldo político, quedando tan solo las funciones rudimentarias de la administración de personal como registros de movimientos de personal y certificaciones de habilitación para el servicio público; así se abandonó en grado absoluto las tareas técnicas, lo que derivó en que la institución creada con fines técnicos se convirtiera en un aparato de trámite, y facilitador del botín político, de la consagración del empirismo, del avance del abuso y la corrupción hasta febrero del 1997."

A finales de los 90, donde el Estado buscaba establecer la modernización, y por motivos de racionalización en la utilización de los recursos públicos, se suprime mediante Decreto Ejecutivo a la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, y se crea en su lugar a la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional – OSCIDI, quien se encargaría de la administración de los recursos humanos y organizacionales del Sector Público.

[6] Bolívar Torres César, En la Senda Correcta , 1998, Págs. 9 y 10".

2.1.3 OFICINA DE SERVICIO CIVIL Y DESARROLLO INSTITUCIONAL -OSCIDI-

El país atravesaba por una gran crisis e inestabilidad económica, política y social por una serie de acontecimientos como una inestabilidad bancaria, problemas económicos, un alto grado de corrupción, déficit fiscal, en definitiva el país atravesaba por una inestabilidad general.

Se buscaba varios mecanismos para alivianar los diversos problemas por los que atravesaba el país entre estos estaba la reducción del tamaño del Estado, donde se suprimió entidades, se redujo a los funcionarios de varias entidades públicas, se trató de bajar el Gasto Público, se presentaron alternativas para la renegociación de la deuda, etc. En la supresión de entidades del sector público estaba la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo – SENDA, a esta entidad se la suprimió por motivos tratados anteriormente

En sustitución de la SENDA, se crea la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional quien se haría cargo de la Administración de los recursos humanos y organizacionales, de quienes se encargaba hasta ese entonces la SENDA.

2.1.3.1 Base Legal

La Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional fue creada en el Gobierno del Dr. Jamil Mahuad, en sustitución de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, mediante Decreto Ejecutivo No. 41, de 25 de Agosto de 1998, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 11 del mismo mes y año; ésta Oficina fue creada como dependencia de la Secretaría General de la Presidencia de la República con el propósito de administrar el Recurso humano y organizacional del Sector Público.

La OSCIDI, es crea con la Finalidad de administrar a los recursos humanos y organizacionales de todo el Sector Público como lo establece el Art. 3 del Decreto Ejecutivo 41, donde establece:

"Art. 3 La Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional será el ente Rector de la administración de los recursos humanos y organizacionales del Sector Público, para lo cual ejercerá las atribuciones sobre la materia, previstas en las leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, de Remuneraciones de los Servidores Públicos y de Creación de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, y sus disposiciones conexas."

A más de todas las funciones y atribuciones que constan en las diferentes leyes descritas en este artículo, se le asigna a su cargo la formulación de normativas, el seguimiento de su aplicación; otra de las funciones es la evaluación de las políticas de administración de los recursos humanos y organizacionales del las entidades del Sector Público.

En lo relacionado a las facultades que tenía la Dirección Nacional de Personal, establecidas en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, reglamentos y otros se transfirió a las unidades de Recursos Humanos de todas las entidades y organismos del Sector Público, exceptuó de esta delegación la atribuciones relativas a reclasificación, valoración y revaloración de puestos, y la administración del sistema de remuneraciones, que serán responsabilidad del Ministerio de Economía y finanzas.

2.1.3.2 Análisis de la Estructura Organizacional

Para el nuevo reto que se le encomendó a la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Administrativo como fue la administración de los recursos humanos y organizacionales, se realizó varios análisis e investigaciones de nuevas herramientas administrativas, que con su aplicación permitieran dinamizar la gestión de las entidades y organismos públicos; adoptando para ello un nuevo modelo administrativo que se viene aplicando en varios países, este modelo es la Gestión de Calidad por Procesos, el que ha proporcionado múltiples beneficios a las organizaciones y entidades públicas, entre estos están: eficiencia en la Gestión que desempeñan; reducción del tiempo, pasos y costos utilizados en el proceso de

elaboración de un producto o servicio público; eficiencia en la utilización de los recursos organizacionales, especialmente del recurso humano.

Este fue un esquema básico de organización por procesos de la OSCIDI, este esquema no fue adoptado en su totalidad puesto que algunos procesos subsistieron un año aproximadamente, a más de ello no contaban con mucho personal apenas estaba conformada con 29 funcionarios. Hasta antes del 6 de octubre de 2003, estaba constituida por los siguientes procesos:

PROCESO GOBERNANTE

Dirección

PROCESOS HABILITANTE DE ASESORÍA Y APOYO

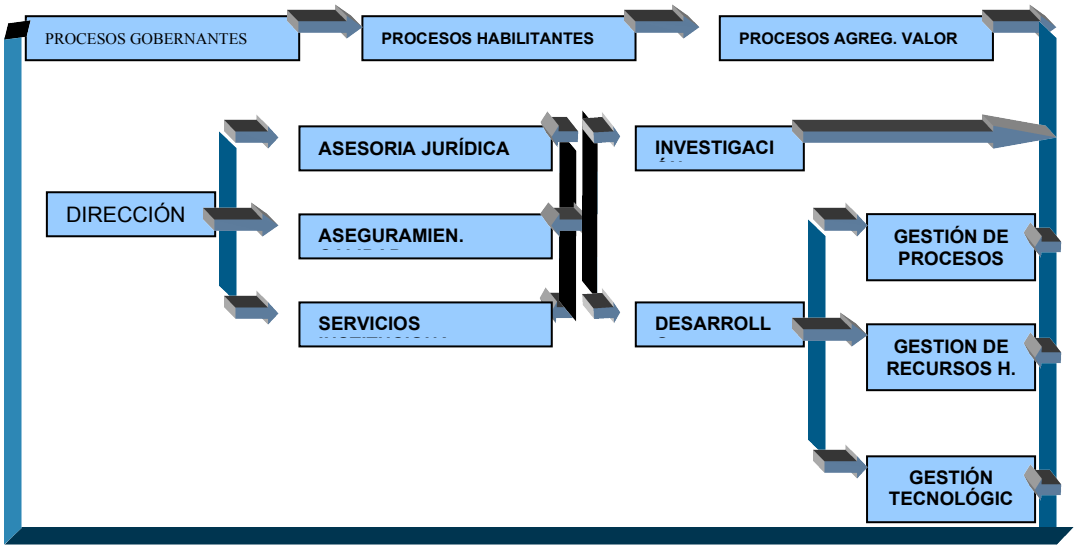
Asesoría Jurídica
Aseguramiento de la Calidad
Servicios Institucionales

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

Investigación
Desarrollo
Gestión de Procesos
Gestión de Recursos Humanos
Gestión Tecnológica

GRÁFICO 3

MAPA DE PROCESOS DE LA OFICINA DE SERVICIO CIVIL Y DESARROLLO INSTITUCIONAL -OSCIDI-



Fuente: Decreto de Creación de la OSCIDI. Decreto Ejecutivo Nº 41, RO. / Suplemento Nº 11 del 25 de agosto de 1998.
Elaborado por: Wilson Caiza

El proceso Servicios Institucionales, tan solo funcionó de nombre por un periodo aproximado de un año, ya que no contaba con los funcionarios que la conformen, por que la OSCIDI dependía de la Secretaría General de la Presidencia, la que realizaba todas las gestiones administrativas y financieras de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional, además proporcionaba los recursos materiales y económicos que esta necesitaba, motivo por el que fue eliminada.

Situación similar atravesó el proceso de Investigación, que a más de no contar con el personal necesario, no existían los recursos necesarios para realizar investigaciones que en un inicio se pretendían llevar a cabo.

La OSCIDI estableció su misión, visión, objetivo y estrategias basándose ya en el modelo administrativo por procesos, los que se presentan a continuación:

2.1.3.3 Visión:

"Ser líder del proceso de transformación de las entidades del Sector Público hacia la excelencia y mejoramiento de la productividad en la gestión de procesos, recursos humanos y tecnológicos."

2.1.3.4 Misión:

"Formular, políticas, normas e instrumentos técnicos; asesorar y evaluar la gestión de procesos, recurso humano y tecnológico de las entidades públicas, para el mejoramiento continuo de la calidad y productividad, en beneficio del usuario-ciudadano y la revaloración del funcionario público".

2.1.3.5 Objetivos

- Desarrollar, administrar y establecer políticas y normas conducentes al mejoramiento de la gestión institucional.
- Definir el perfil organizacional y del recurso humano necesarios para alcanzar productividad en la prestación de los servicios.
- Fomentar una cultura institucional de servicio al cliente – ciudadano.
- Alcanzar competitividad en el funcionario público.

2.1.3.6 Estrategias

- Elaboración y aplicación de la Nueva Ley de Desarrollo Institucional y Servicio Civil y su Reglamento.
- Diseño de un Sistema de Desarrollo Institucional
- Creación de una red de información institucional del Sector Público
- Establecimiento de Comités de Gestión Provincial
- Implantación del Sistema de Calidad y Productividad del sector público
- Generar una nueva cultura en el cliente- ciudadano

2.1.3.7 Funciones de la OSCIDI en el Sector Público

La OSCIDI fue constituida como parte del plan de Modernización que el Estado venía implementando en el Sector Público, es por ello que ésta Institución desde su inicio emprendió con los estudios necesarios para la aplicación del nuevo modelo de gestión administrativa por procesos, que adoptó para aplicar en las Instituciones y Entidades Públicas.

El camino por el que a tenido que atravesar la OSCIDI, ha sido bastante arduo, puesto que tuvo que realizar laboratorios experimentales del modelo de gestión por procesos, para conseguir los mejores parámetros organizacionales y de personal, con la finalidad de que se beneficien las entidades y todo el Sector Público. Se adiciona a éste problema el factor económico, debido a que por la carencia de éste se limitaron varias acciones que se pretendieron realizar, otro factor que se presentó es el tecnológico; sus equipos eran muy obsoletos y además no se contaba con los necesarios para realizar adecuadamente las tareas y acciones proyectadas, sin embargo de ello su personal se empeñó en aplicar el mencionado modelo en la mayoría de las entidades públicas a nivel nacional.

Otras de las actividades que realizó la OSCIDI fueron las Asistencias Técnicas, consultas, asesorías y todo lo relacionado con la estructura y el recurso humano de las instituciones que formaba parte del gobierno central, este trabajo lo realizó organizando equipos de trabajo con el poco personal con que contaba, sin embargo de hacer su mayor esfuerzo no fue suficiente para cubrir con la demanda de todas las instituciones de este sector público.

Una de sus políticas ha sido el efectivizar el accionar de las entidades públicas y optimización del control en la utilización de los recursos públicos; para ello dio un mayor ámbito de competencias a la OSCIDI y la transformó en la nueva Secretaría Nacional Técnica de Recursos y Remuneraciones del Sector Público, que tendrá más amplitud en la administración y control del recurso humano y remunerativo del Sector Público.

2.1.4 SECRETARÍA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO -SENRES-.

2.1.4.1 Base legal de la SENRES

La Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, es creada en el Gobierno del Ingeniero Lucio Gutiérrez Borbúa, en reemplazo de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Administrativa -OSCIDI-, mediante Ley No. 17, Publicada en el Registro Oficial - Suplemento 184, de 6 de Octubre del 2003; la SENRES fue conformada con el personal que pertenecía a la Ex-OSCIDI (29 servidores), e ingresaron nuevos servidores conformándose actualmente con 98 personas, de los cuales 89 personas son a nombramiento y 9 a contrato, y con la posibilidad de creación de nuevas partidas.

La SENRES de acuerdo al Artículo 53 de la codificada Ley, publicada en el Registro Oficial No. 16 del 12 de mayo de 2005, se manifiesta a continuación:

"Art. 53.- De la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público.- Créase la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, con personalidad jurídica de derecho público, autonomía técnica, funcional, administrativa y financiera, con jurisdicción nacional y domicilio en la ciudad de Quito. El Secretario Nacional será nombrado por el Presidente de la República y ejercerá la representación legal y extrajudicial".

La SENRES, se crea con la finalidad de continuar con el trabajo que venía realizando la OSCIDI, mas el ámbito que hoy posee la SENRES, le permitirá desempeñar la rectoría y control de los recursos humanos y remuneraciones en todas las entidades e instituciones del Sector Público y de quienes tienen vinculación con este.

FOTO 2

EDIFICACIÓN DE LA ACTUAL SENRES

Fuente: edificación de la actual SENRES

Elaborado por: Wilson Caiza

2.1.4.2 Funciones de la SENRES

De conformidad con la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, en su artículo 54 establece las funciones que la SENRES desempeñará en mejora del Sector Público:

"Art. 54.- Competencia de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público -SENRES-.- La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, a más de las funciones y atribuciones establecidas en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera

Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones de Sector Público y su Reglamento General, tendrá las siguientes atribuciones:

a) Ejercer la rectoría de la administración del desarrollo institucional y de recursos humanos del sector público;
b) Proponer las políticas de Estado y de Gobierno relacionadas con la administración de desarrollo institucional de recursos humanos del Sector Público;
c) Emitir políticas, normas e instrumentos de desarrollo administrativo sobre diseño, reforma e implementación de estructuras organizacionales por procesos y recursos humanos, mediante resoluciones que serán publicadas en el Registro Oficial a aplicarse en las instituciones, organismos y dependencias del Sector Público;
d) Evaluar y controlar la aplicación de las políticas, normas e instrumentos de desarrollo administrativo, antes referidos;
e) Remitir estudios técnicos relacionados a la gestión de remuneraciones del Sector Público;
f) Administrar el sistema nacional de información de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones de los servidores y trabajadores del Sector Público;
g) Determinar, evaluar y controlar la aplicación de las políticas y normas remunerativas del Sector Público, así como establecer mediante resoluciones de carácter obligatorio para todas las instituciones públicas reguladas por esta Ley, el cumplimiento de dichas políticas;
h) Preparar y expedir los reglamentos de aplicación general de Gestión Organizacional por Procesos y de Recursos Humanos;
i) Establecer los programas de capacitación generales que deberán ejecutar las respectivas unidades competentes dentro de cada unidad u organismo del Estado y coordinar los programas específicos de cada una de tales entidades, los mismos que se formularán de acuerdo a la naturaleza de sus funciones;
j) Determinar los montos máximos obligatorios que se asignarán para cubrir los incrementos salariales y los demás beneficios económicos y sociales, que se pacten en los contratos colectivos y actas transaccionales; y,
k) Las demás que le asigne la Ley".

2.1.4.3 Planificación Estratégica

Es una herramienta mediante la cual quienes toman decisiones en una organización; obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

2.1.4.3.1 Diagnóstico Estratégico de la SENRES

Es un proceso sistemático y permanente, lo más exacto posible, de la realidad interna de la Organización y del entorno en el cual actúa, para lo cual este análisis se lo va a realizar con la herramienta FODA, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

Fortalezas.- son las principales ventajas comparativas, las capacidades, conocimientos y recursos en los cuales la Organización se puede apoyar para llegar a formular una Visión de futuro realizable.

Debilidades.- son las razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la Organización no funciona en forma óptima, y por consiguiente serán un obstáculo para alcanzar una Visión deseable.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Oportunidades.- son las circunstancias externas favorables que la Organización puede aprovechar para formular una Visión realizable.

Amenazas.- son aspectos desfavorables en el entorno, que pueden afectar negativamente para alcanzar una Visión deseable.

Para el análisis de la herramienta FODA, se conformó un equipo de trabajo, con la participación de un técnico por cada Unidad Administrativa, quienes fueron los encargados de determinar las capacidades y los factores tanto internos como externos de la SENRES, y definir las estrategias a seguir para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

2.1.4.3.1.1 Factores a ser considerados:

Legal:

- Creación a través de Ley Orgánica, con autonomía administrativa financiera y técnica (+).
- Falta de Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos (-)
- Manejo anárquico de las facultades legales (-).

Talento Humano:

- Estabilidad laboral (+)
- Nivel remunerativo no acorde con el rol y responsabilidades de la Institución (-).
- Limitados eventos de capacitación especializados (-)
- Recurso Humano limitado (-).
- Relaciones interpersonales no adecuadas (-)
- Nivel de motivación baja (-)
- Recurso Humano calificado y comprometido por el cambio (+).
- Falta de credibilidad y confianza de las autoridades hacia el personal y su gestión (-).

- No existe trabajo en equipo.

Gestión Institucional:

- Falta de liderazgo en las autoridades (-)
- Ausencia de políticas y directrices institucionales (-).
- Falta de posicionamiento de la SENRES en el Sector Público (-).
- Intervención intra e interinstitucional no sistémica (-)
- Políticas, normas e instrumentos de gestión desactualizadas (-)
- Paralización de la intervención en las instituciones sobre el Modelo de Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos (-)
- Falta de control sobre el sistema de información de los servidores públicos (-).
- Cobertura de la política remunerativa restringida (-).
- Falta de planificación estratégica y operativa (-).

Infraestructura:

- Infraestructura física inadecuada (iluminación, ventilación, ambientes, parqueadero, ascensor, servicios básicos (-).

Tecnológicos:

- Equipos tecnológicos insuficientes y obsoletos (-)
- Falta de tecnología (computadores, proyectores de cañón, impresoras láser, internet, intranet, puntos de red, copiadoras, fax, scanner) (-).

Bienestar Social:

- Servicio médico y odontológico, planes de incentivos (-).
- Uniformes, plan médico privado, transporte, lunch (+)

Gestión Administrativa - Financiera:

- Escasa gestión administrativa-financiera (-).

- Inadecuada coordinación para la obtención de recursos financieros y de autogestión (-)
- Falta de un sistema de administración de recursos humanos y remuneraciones adecuado (-).

Político y Social:

- Falta de políticas públicas (empleo, reinserción laboral) (-).
- Inadecuada coordinación con organismos del Estados (regulación y control), para hacer gestión pública (-)
- Falta de decisión política (-)
- Inestabilidad política (-)

2.1.4.3.1.2 Situaciones Positivas

Fortalezas:

- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Autonomía Administrativa Financiera y Técnica
- Estabilidad Laboral
- Experiencia del recurso humano en el Sector Público
- Predisposición positiva del personal al cambio.
- Adecuado Sistema de Información de Estadísticas de Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos y Remuneraciones.
- Base de datos de impedidos de desempeñar cargo público.
- Uniformes, plan médico privado, transporte, lunch.

Oportunidades:

- Demanda de productos de la SENRES.
- Interrelaciones con el MEF.
- Apoyo de Organismos Internacionales para el fortalecimiento en los procesos institucionales.

2.1.4.3.1.3 Situaciones Negativas (problemas):

Debilidades:

- Ausencia de liderazgo.
- Falta de credibilidad y confianza de las autoridades hacia el personal y su gestión.
- Falta de Reglamento a la Ley Orgánica y reglamentos internos y externos.
- Estudios técnicos no aplicados debido a falta de financiamiento en el MEF.
- No existe procedimiento de control y evaluación de la aplicación de las normas, políticas e instrumentos técnicos emitidos por SENRES.
- Desmotivación del recurso humano.
- Falta de capacitación.
- Desactualización de las normas técnicas.
- Falta de planificación estratégica.
- Falta de un sistema de administración de recursos humanos
- Inexistencia de planes bienestar y beneficios sociales.
- Infraestructura física y tecnológica escasa e inadecuada.
- Falta de planes de incentivos monetarios y no monetarios.
- Falta de un sistema integrado de desarrollo institucional y recursos humanos (interno y externo).
- Falta de continuidad en los planes y proyectos.
- Baja remunerativa.
- Inadecuada coordinación para la obtención de recursos provenientes de autogestión.
- Atención al cliente interno y externo inadecuada.
- Inadecuada gestión administrativa-financiera.
- Ausencia de trabajo en equipo.

Amenazas:

- Falta de apoyo y decisión política
- Inestabilidad Política

- Falta de credibilidad y posicionamiento institucional

2.1.4.3.1.4 Estrategias a Implementar:

Plan Estratégico:

- Plan interinstitucional de desarrollo de la gestión pública (entidades de control y organismos estratégicos)

Sistemas:

- Plan de marketing y comunicación
- Proyecto de certificación de calidad SENRES
- Establecer sistemas de gestión utilizando las tecnologías de información y comunicación, para lograr productividad y calidad en los procesos y servicios organizacionales, facilitando la disponibilidad de la información para la toma de decisiones.

Programas, Proyectos y Actividades

- Plan Estratégico institucional
- Plan operativo presupuestado
- Sistema integrado de Gestión de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones de la SENRES.
- Planes operativos por áreas de gestión.
- Plan de adquisiciones
- Plan de mantenimiento
- Proyecto para la implementación de la estructura por procesos de la SENRES (financiado).
- Proyecto de bienestar social.
- Plan remunerativo y de incentivos (monetarios y no monetarios)
- Plan de capacitación interna
- Constitución de la asociación de servidores de la SENRES

- Plan informático
- Establecimiento de indicadores de gestión.
- Establecer nuevos sistemas retributivos orientados a la productividad y competitividad del Sector Público, sobre la base de propuestas técnicas de políticas y planes salariales.
- Alcanzar un servicio civil competitivo, profesional y ético; revalorado por la sociedad catalizador de una nueva relación estado – sociedad y de una nueva cultura en el sector público con vocación de servicio en beneficio del cliente usuario.

2.1.4.3.2 Direccionamiento Estratégico de la SENRES

El direccionamiento estratégico de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES- se basa en la necesidad de su especialización y fundamentada en su base legal de creación, la cual está determinada por un conjunto de acciones que oriente a esta Secretaría hacia el futuro y hacia su entorno, a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo.

Su formulación se efectúo en base de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización incide actualmente. Para ello contemplamos el despliegue de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos.

2.1.4.3.2.1 Misión:

Organismo Técnico Rector de la Administración del Desarrollo Institucional, de los Recursos Humanos y Remuneraciones de las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado. Emite políticas, normas e instrumentos técnicos, brinda asesoría técnica, capacitación, absuelve consultas y efectúa la evaluación y control sobre su aplicación, para contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.

2.1.4.3.2.2 Visión:

En 4 años la SENRES como Organismo líder en los procesos de cambio y mejoramiento institucional, implementará el Sistema Integrado de Gestión y Control de resultados en Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones en todas las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, fundamentado en los principios de Calidad Total, contribuyendo así al desarrollo socioeconómico del País.

2.1.4.3.2.3 Objetivos Estratégicos:

- Desarrollar e implantar un Programa Integral de Fortalecimiento Institucional que contribuya a mejorar la calidad de los productos y servicios que brinda la institución a sus clientes internos y externos;
- Desarrollar e implantar un Sistema Integrado de Desarrollo Institucional y Gestión de los Recursos Humanos y Remuneraciones, que promueva la productividad, profesionalismo y eficiencia del Servidor Público;
- Desarrollar e implantar un Sistema de Evaluación y Control a aplicarse en las instituciones que están en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público LOSCCA;
- Desarrollar e implantar un Programa Integral de fortalecimiento de las Unidades de Administración de Recursos Humanos UARHs.

2.1.4.3.2.4 Valores Corporativos:

Honestidad.- Comportamientos personales de los funcionarios y servidores de la SENRES, de rectitud, integridad y respeto en la entrega de los productos y servicios al cliente y a los bienes y derechos de las personas y de la institución.

Liderazgo.- Dirigir o estar a la cabeza de un grupo de personas con las competencias y credibilidad de sus funcionarios y servidores de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y remuneraciones del Sector Público SENRES.

Servicio al Cliente.- Vocación de los funcionarios y servidores de la SENRES para la atención y satisfacción de las necesidades del cliente en términos de calidad.

Responsabilidad.- Hacerla eficiente y eficaz la gestión sobre la base de un marco ético, profesional, técnico y normativo.

Transparencia.- Garantizar el acceso a las fuentes de información sin restricciones y a la rendición de cuentas a la que están sujetos todos los funcionarios y servidores de la SENRES.

Trabajo en Equipo.- La participación conjunta y comprometida de quienes conforman la SENRES, es la base para alcanzar y consolidar los objetivos organizacionales.

Calidad.- La gestión de la SENRES se basa en el mejoramiento continuo de nuestros procesos institucionales, para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de nuestros clientes.

CAPÍTULO III

3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1 LEVANTAMIENTO DE PRODUCTOS PRIMARIOS

Los productos primarios son aquellos productos que desarrollan las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, en cumplimiento de su normativa legal de creación, misión y de aquella que la complementa, con la finalidad de satisfacer a sus clientes externos.

El levantamiento de los productos primarios comprende las dos fases:

- Fase de investigación; y,
- Fase de validación.

3.1.1 Fase de Investigación

Consiste en identificar los productos primarios, a través del análisis de la Base Legal de constitución Institucional, leyes conexas y del Direccionamiento Estratégico.

3.1.1.1 Base Legal de Constitución Institucional y Leyes Conexas.- Se considera base legal a todas las disposiciones legales que tengan relación con la creación de la Entidad, con la cual se procede a la revisión del contenido de cada artículo y se identifica el ámbito de acción reflejado en productos.

De este análisis se obtendrá un primer inventario de productos, cada uno de ellos con su respectiva base legal.

3.1.1.2 **Direccionamiento Estratégico.-** Orienta a la institución, para elaborar productos estratégicos que permitan alcanzar los objetivos y el máximo desempeño institucional. Contiene varios elementos, entre otros se encuentran la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, los mismos que servirán para obtener productos, usuarios y prioridades.

Los productos obtenidos a través del direccionamiento estratégico, son aquellos que no constan expresamente en la base legal, pero que sirven para viabilizar el desarrollo de la gestión institucional. Este segundo inventario de productos técnicos, se alinean con la misión y completan el inventario general.

En esta fase se hará uso de la siguiente matriz de inventario general de productos primarios.

GRÁFICO 4

MATRIZ DE INVENTARIO GENERAL DE PRODUCTOS PRIMARIOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION:								
FECHA:								
BASE LEGAL					**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**			**TECNICOS**
PRODUCTOS	CREACION	REGLAMENTO	CONEXAS	Artículos	**PRODUCTOS**	MISION	OBJETIVS	**PRODUCTOS**

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, publicada en el Registro Oficial No. 251 de 17 de abril del 2006 y autoría personal.

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 1

MATRIZ DE INVENTARIO GENERAL DE PRODUCTOS PRIMARIOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-

FECHA: 14, 15 16 17 y 18 de Agosto de 2006

BASE LEGAL					DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			TECNICOS
PRODUCTOS	CREACION	REGLAMENTO	CONEXAS	Artículos	**PRODUCTOS**	MISION	OBJETIVS	**PRODUCTOS**
Políticas, Normas e instrumentos técnico de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos	X			55 Literal c				Guia conceptual de Desarrollo Institucional (Diccionario y glosario de términos)
Políticas, normas e intrumentos relacionados con los procesos de supresión de puestos y desvinculación	X	X		66 95 Último Inciso y 97				Norma técnica de Diseño de Estructuras y Estatuto orgánico basado en procesos
Propuesta de políticas de Estado y de Gobierno	X			55 Literal b				Guia de implementación
Diseño del Sistema General de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas	X			67				Guía de mejoramiento Continuo
Norma Técnica de Planificación del Recurso Humano		X		119				Guía para construir indicadores de Gestión
Políticas, normas e instrumentos técnicos para la Selección de Personal		X		153				Instrumentos técnicos y metodologías de medición de impacto del sistema de unificación y homologación de las remuneraciones
Reglamento para planificar y administrar la Evaluación del Desempeño	X			85				Proyecto de Sistema de Gestión de la Calidad en el Sector Público
Políticas, metodologías para Evaluación del Desempeño		X		187 Inciso Último				Plan de Implementación de normas e instrumentos técnicos de Gestión de Recursos Humanos.

Plan de Fortalecimiento de las Unidades de Administración de Recursos Humanos UARHs.		X		103 y 104				Diseño del Sistema de Remuneraciones del sector público
Norma para la indemnización por fallecimiento, incapacidad total o permanente		X		239				Informe de impacto socio economico, técnico y administrativo en los procesos de unificación y homologación de las remuneracionales mensuales unificadas del sector público
Norma para pago de viáticos en el exterior y gastos de representación		X		230				Plan de Auditorias de gestión en Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones a través de las UARHs.
Resolución para el valor de las dietas		X		233				Diseño del Sistema de Auditoría
Norma para el pago por transporte		X		227				Plan de Auditoría
Resolución para el valor de las horas complementarias y suplementarias		X		224				Auditoría de la gestión remunerativa de las instituciones y empresas del sector público
Norma reglamentaria para reconocimiento y pago de viáticos, subsistencias, dietas, horas extraordinarias y suplementarias, encargos y subrogaciones		X		218				
Políticas, normas, métodos y procedimientos para el proceso de capacitación.	X	X		81 174				
Políticas, normas e intrumentos remunerativos	X			55 Literal g				
Políticas, normas e instrumentos para protección laboral		X		195				
Políticas, normas, métodos y procedimientos para la captura, almacenamiento, procesamiento, entrega y recuperación de información del DI, RRHH y REM. del		X		108				
Reglamentos de aplicación general de gestión organizacional por procesos y de recursos humanos	X			55 Literal h				
Políticas y normas para el registro de nombramientos		X		12 Último Inciso				
Políticas y normas para adminsitrar los movimientos de personal		X		45 y 65 Último Inciso				
Asesoría Técnica		X		101				
Consultas		X		101				
Dictamen favorable de Reglamentos y Estatutos orgánicos.		X		113 Inciso Tercero				

Dictamen de supresión de puestos	X	X		66 95 Útimo Inciso
Dictamen de clasificación de obreros a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa	X			Disposición sexta transitoria
Diseño y administración del Sistema General de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas	X			68
Resolución de la nomenclatura y valoración de puestos		X		138
Programa Nacional de Capacitación		X		178
Estudios técnicos referentes al Sistema Remunerativo del Sector Público.	X			55 Literal e
Estudios técnicos para la definición de indicadores macroeconómicos		X		113 Segundo Inciso
Resolución para la determinación de Bandas Remunerativas		X		214
Administrar el Sistema Nacional de Información de Desarrollo Instituciona, Recursos Humanos y Remunerciones del Sector Público		X		108, 19 y 110 Literal b
Estudios técnicos para la determinación de la PEA del Sector Púbico		X		120
Politicas, normativas e intrumentos técnicos de carácter general que regulen el concurso de merecimientos y oposición		X		9 Último Inciso
Tablas de valoración de puestos		X		140
Certificados de no estar impedido para desempeñar puesto o cargo público		X		13 Literal i
Estudio técnico para la regulación y estructura de puestos del nivel jerárquico superior		X		147

Registro actualizado del catastro del Sector Público		X		111
Informe de evaluación y control de la aplicación de las política, normas e instrumentos técnicos	X			55 Literrales c, g
Informes del Control y verificación el cumplimiento de políticas, normas e instrumentos de contratación ocasional		X		20 Último Inciso
Informes del Control y evaluación la aplicación de los contratos colectivos o actas transaccionales		X		249
Informes de evaluación y control de la aplicación de las políticas y normas remunerativas	X			55 Literal g
Informe de Control de la aplicación de la metodología en la descripción y valoración de puestos del Sector Público		X		145
Políticas, normas e instrumentos técnicos para la creación o reestructuración de áreas, unidades o procesos		X		126 y 130

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos y autoría personal

Elaborado por: Wilson Caiza

3.1.2 FASE DE VALIDACION

La segunda fase consiste en revisar, depurar y consensuar el inventario general de productos antes obtenidos; con esto se pretende verificar la importancia y asegurar su consistencia a través de:

3.1.2.1 Revisión del inventario general de productos, a fin de identificar duplicaciones de los mismos y realizar ajustes de tal manera que todos los productos tengan la connotación de ser tangibles y/o denoten resultado; y,

3.1.2.2 Socialización del inventario, con el propósito de que el listado de productos sea consensuado y permita la eliminación, fusión o incorporación de productos.

De esta forma se obtiene el Portafolio de Productos Primarios, es decir de aquellos productos que se encuentran dirigidos exclusivamente a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes externos, mismos que se encuentran detallados en el cuadro 2.

3.2 CADENA DE VALOR INSTITUCIONAL

La cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución. Se define del análisis realizado a los productos primarios, sin que esto represente necesariamente que son unidades administrativas, sino que identifica el aporte de valor de las macro actividades que permiten el cumplimiento de la misión institucional.

Lo primero que se debe hacer, es proceder a organizar y ordenar el portafolio de productos primarios de acuerdo a su afinidad y al grado de contribución que éstos aportan en el cumplimiento de la misión institucional, identificados en el cuadro 1, (matriz de inventario general de productos primarios)**.** De esta manera se obtienen varios grupos de productos a los cuales se les identificará con el nombre de **macro actividades,** mismas que están reunidas en relación con la misión institucional y

deben tener un enfoque sistémico, secuencial, ordenamiento lógico y con visión al cliente externo, están representados en el cuadro 2, (matriz de portafolio de productos primarios).

A estas macro actividades se las debe dar un nombre que englobe a todos los productos identificados, los cuales van a servir de insumo para la elaboración de la cadena de valor, con la finalidad de estructurar a la organización de tal manera que represente un cambio radical en la forma de operar, incorporando así un nuevo sistema de gestión.

Por su parte , la cadena de valor representada en el gráfico 5, muestra quienes son nuestros proveedores, beneficiarios y la secuencia lógica que tienen los productos desarrollados por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-.

CUADRO 2

MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PRIMARIOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-

FECHA: 21 y 22 de Agosto de 2006

Según su
F I N A L I D A D

A	B	C
Políticas, Normas e instrumentos técnico de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos	Proyecto de Sistema de Gestión de la Calidad en el Sector Público	Informe de evaluación y control de la aplicación de las política, normas e instrumentos técnicos
Guia conceptual de Desarrollo Institucional (Diccionario y glosario de términos)	Asesoría Técnica	Informes del Control y verificación el cumplimiento de políticas, normas e instrumentos de contratación ocasional
Norma técnica de Diseño de Estructuras y Estatuto orgánico basado en procesos	Consultas	Informes del Control y evaluación la aplicación de los contratos colectivos o actas transaccionales
Guia de implementación	Dictamen favorable de Reglamentos y Estatutos orgánicos.	Plan de Auditorias de gestión en Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones a través de las UARHs.
Guía de mejoramiento Continuo	Dictamen de supresión de puestos	Informes de evaluación y control de la aplicación de las políticas y normas remunerativas
Guía para construir indicadores de Gestión	Dictamen de clasificación de obreros a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa	Diseño del Sistema de Auditoría
Políticas, normas e intrumentos relacionados con los procesos de supresión de puestos y desvinculación Propuesta de políticas de Estado y de Gobierno	Diseño y administración del Sistema General de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas Resolución de la nomenclatura y valoración de puestos	Plan de Auditoría Informe de Control de la aplicación de la metodología en la descripción y valoración de puestos del Sector Público
Diseño del Sistema General de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas	Plan de Implementación de normas e instrumentos técnicos de Gestión de Recursos Humanos.	Políticas, normas e instrumentos técnicos para la creación o reestructuración de áreas, unidades o procesos

Norma Técnica de Planificación del Recurso Humano	Programa Nacional de Capacitación	Auditoría de la gestión remunerativa de las instituciones y empresas del sector público
Políticas, normas e instrumentos técnicos para la Selección de Personal	Estudios técnicos referentes al Sistema Remunerativo del Sector Público.	
Reglamento para planificar y administrar la Evaluación del Desempeño	Estudios técnicos para la definición de indicadores macroeconómicos	
Políticas, metodologías para Evaluación del Desempeño	Diseño del Sistema de Remuneraciones del sector público	
Plan de Fortalecimiento de las Unidades de Administración de Recursos Humanos UARHs.	Resolución para la determinación de Bandas Remunerativas	
Norma para la indemnización por fallecimiento, incapacidad total o permanente	Informe de impacto socio economico, técnico y administrativo en los procesos de unificación y homologación de las remuneracionales mensuales unificadas del sector público	
Norma para pago de viáticos en l exterior y gastos de representación	Administrar el Sistema Nacional de Información de Desarrollo Instituciona, Recursos Humanos y Remunerciones del Sector Público	
Resolución para el valor de las dietas	Estudios técnicos para la determinación de la PEA del Sector Púbico	
Norma para el pago por transporte	Politicas, normativas e intrumentos técnicos de carácter general que regulen el concurso de merecimientos y oposición	
Resolución para el valor de las horas complementarias y suplementarias	Tablas de valoración de puestos	
Norma reglamentaria para reconocimiento y pago de viáticos, subsistencias, dietas, horas extraordinarias y suplementarias, encargos y subrogaciones	Certificados de no estar impedido para desempeñar puesto o cargo público	
Políticas, normas, métodos y procedimientos para el proceso de capacitación.	Estudio técnico para la regulación y estructura de puestos del nivel jerárquico superior	
Políticas, normas e intrumentos remunerativos	Registro actualizado del catastro del Sector Público	

Instrumentos técnicos y metodologías de medición de impacto del sistema de unificación y homologación de las remuneraciones
Políticas, normas e instrumentos para protección laboral
Políticas, normas, métodos y procedimientos para la captura, almacenamiento,procesamiento, entrega y recuperación de información del DI, RRHH y REM. Del sector público
Reglamentos de aplicación general de gestión organizacional por procesos y de recursos humanos
Políticas y normas para el registro de nombramientos
Políticas y normas para adminsitrar los movimientos de personal

DENOMINACION		
A) REGULACIÓN	**B)** ASESORIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN	**C)** CONTROL

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos y autoría personal
Elaborado por: Wilson Caiza

GRÁFICO 5

CADENA DE VALOR DE LA SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Fuente: Registro Oficial No.279, de 29 de mayo del 2006
Elaborado por: Wilson Caiza

3.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y MAPA DE PROCESOS

3.3.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA:

> Tanto la empresa pública y privada cuenta en forma implícita o explicita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma, en consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos[7].

En base a lo anteriormente dicho, la Estructura Orgánica Institucional constituye el diseño sistemático y programado de todas las unidades administrativas que integran una organización.

Es el conjunto de unidades administrativas interrelacionados con señalamiento de responsables y relaciones definidas entre sus miembros**,** el cual constituye el esqueleto que sustenta y articula todas las partes integrantes de la institución.

Las jerarquías se las puede observar en las estructuras orgánicas y pueden estar conformadas por direcciones y departamentos a los cuales se denominarán unidades administrativas.

La identificación o estructuración de las unidades administrativas dependerá de las necesidades de la organización, basadas en la misión, visión y productos institucionales; por lo tanto, estas unidades deben estar claramente definidas y justificadas mediante informes técnicos, los mismos que deberán reflejar la

[7] www-Estructura orgánica - Monografias_com.htm

optimización del funcionamiento de la organización así como de sus procesos internos.

Determinado el portafolio de productos y la cadena de valor institucional se debe procederá:

- Identificar las unidades administrativas, considerando su interrelacionamiento con toda la organización; es decir, fundamentando su estructuración en la misión o propósito duradero que va a cumplir dentro de la organización y que la distingue de las demás y en la generación de productos que fortalezcan la gestión institucional;
- Considerar que para la estructuración de los niveles de apoyo y asesoría, se tomarán los insumos establecidos en la estandarización de los productos básicos, que permitirán objetivamente estructurar las unidades administrativas de conformidad con las necesidades técnicas de la institución. Para ello, se deben considerar los principios de racionalidad y consistencia del tamaño óptimo de las organizaciones, generando estructuras livianas y flexibles que viabilicen el desarrollo eficiente y eficaz de la gestión pública; y,
- Definición del nombre de la unidad administrativa, para lo cual se debe considerar denominaciones que sugieran y guarden coherencia con los productos generados dentro de ella.

3.3.1.1 Niveles Jerárquicos.- niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

En este sentido se consideran cuatro niveles jerárquicos:

- Directivo;
- Asesor;
- Apoyo; y,
- Operativo.

3.3.1.1.1 Directivos.- También denominados, gobernantes, gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos tendrán la responsabilidad de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización. Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

3.3.1.1.2 Asesor.- es el encargado de proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la soluciòn de problemas organizacionales.

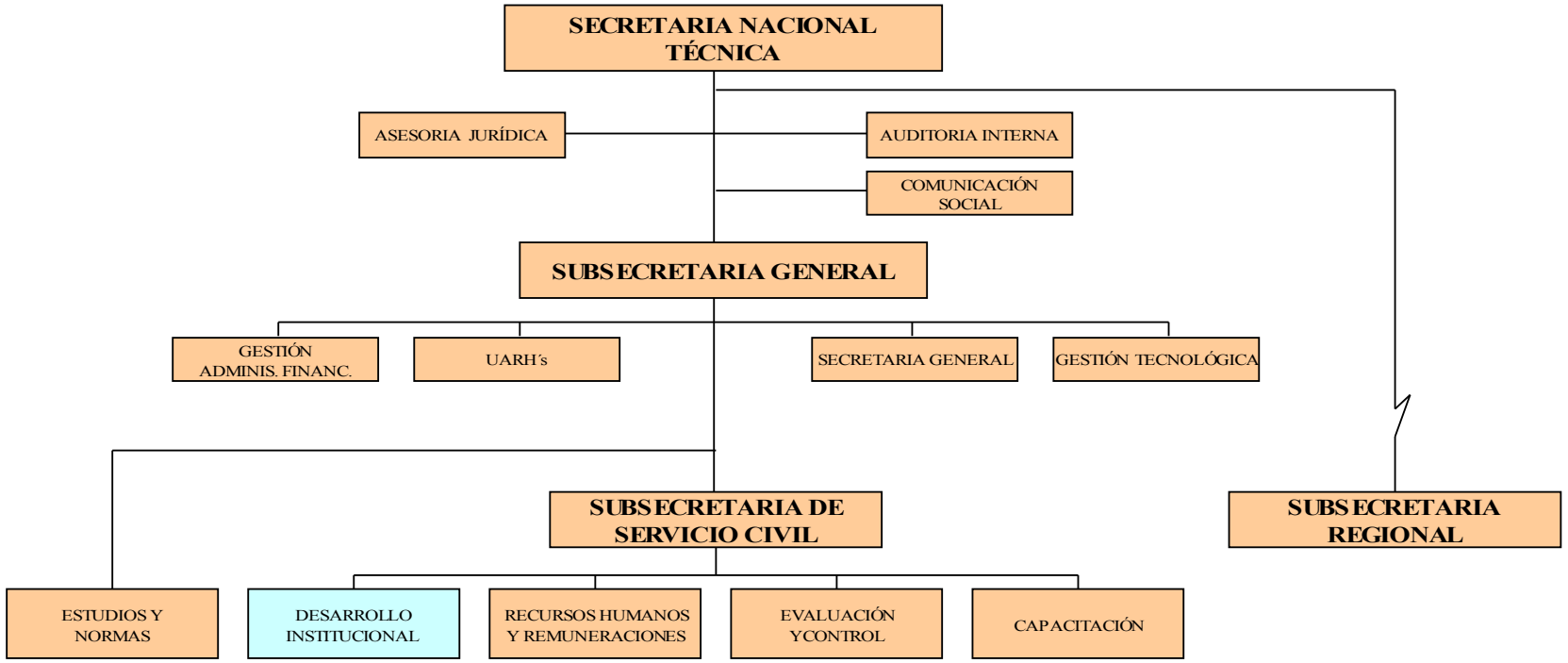
3.3.1.1.3 Apoyo.- conocidos también como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos, y son los encargados de proporcionar apoyo administrativo y logístico.

3.3.1.1.4 Operativo.- también llamados agregadores de valor, específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de la ejecución del portafolio de productos y/o servicios primarios los cuales responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.

La Unidad de Desarrollo Institucional se encuentra ubicada en los procesos Agregadores de valor, dependiendo directamente de la Subsecretaria del Servicio Civil, como se lo muestra en el gráfico 6.

GRÁFICO 6

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO



Fuente: Registro Oficial No.279, de 29 de mayo del 2006
Elaborado por: Wilson Caiza

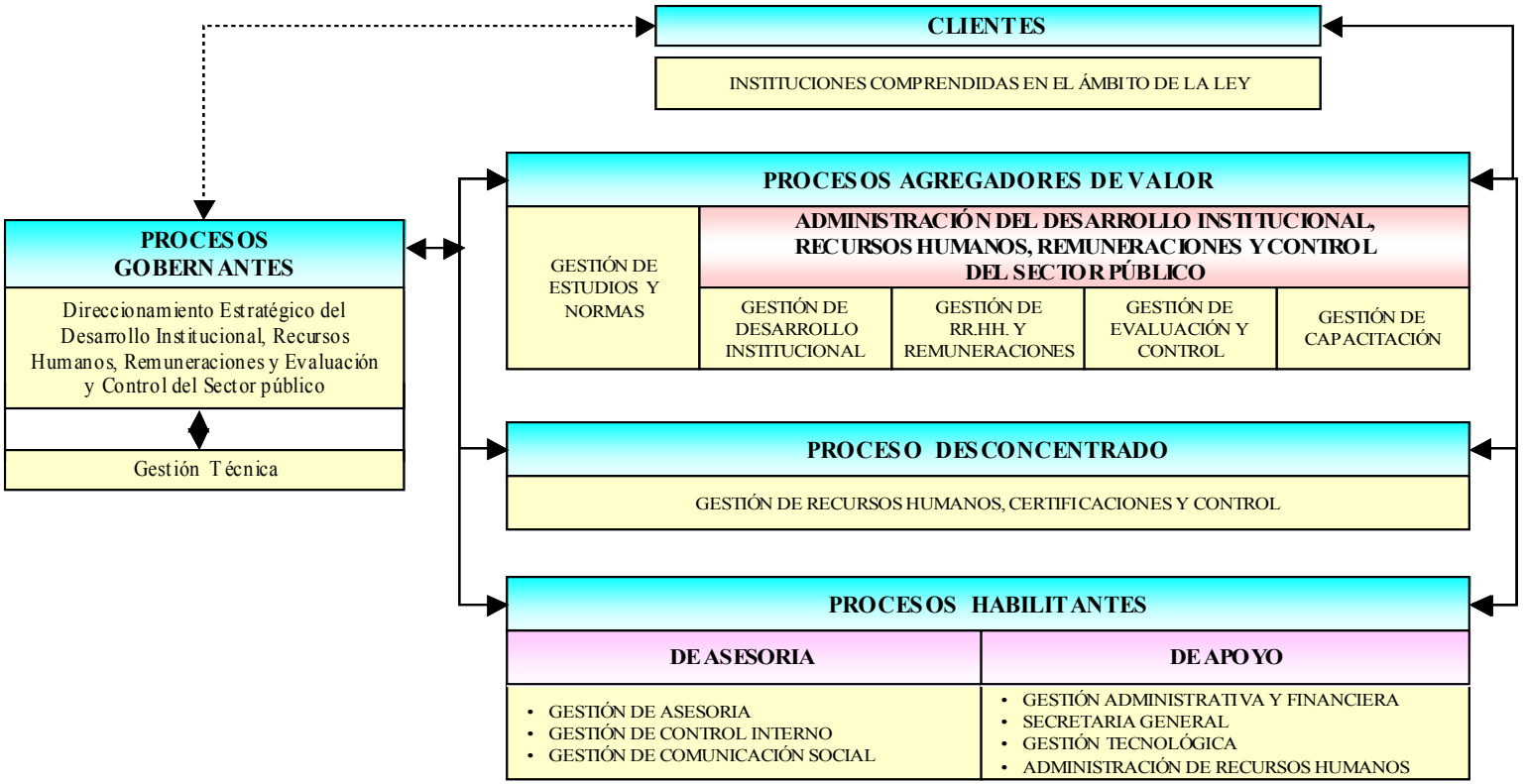
3.3.2 MAPA DE PROCESOS:

El mapa de procesos es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

La diferencia que existe entre la Estructura Orgánica y el Mapa de Procesos es que la Estructura Orgánica es una representación estática mientras que el mapa de procesos nos muestra la interacción que existe entre Unidades Administrativas y nuestros clientes externos, quienes van a satisfacer sus necesidades y expectativas, la cual se encuentra representada en el cuadro 7.

GRÁFICO 7

MAPA DE PROCESOS DE LA SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO



Fuente: Registro Oficial No.279, de 29 de mayo del 2006
Elaborado por: Wilson Caiza

3.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS INSTITUCIONALES

El portafolio de productos Institucionales constituye el conjunto integrado de productos primarios y productos secundarios que la institución ofrece a la sociedad para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Los productos secundarios se generan en el nivel de apoyo y asesoría, pues su naturaleza no cambia y siempre se encargan de facilitar la entrega de recursos y prestación de servicios para el normal desarrollo de la gestión interna; por lo tanto, es necesario estandarizarlos, considerando los productos básicos que se deben elaborar en dichos niveles, sin que esto signifique que las organizaciones deban limitar la generación de productos, sino mas bien, ampliar su portafolio, de acuerdo a las necesidades institucionales. De esta manera, se define el portafolio de productos de los procesos habilitantes.

A continuación se detalla los productos que se ejecutan en cada unidad administrativa de acuerdo a la Estructura Orgánica de la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-:

PROCESOS HABILITANTES

PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA

AUDITORIA INTERNA

Productos:

a) Plan Anual de Auditoría Interna formulado y aprobado;
b) Informes de cumplimiento y avance del plan anual;
c) Informes de auditorias y exámenes especiales;
d) Memorando de antecedentes para el Establecimiento de Responsabilidades; e,
e) Informes y pronunciamientos en el campo de su competencia.

ASESORIA JURIDICA

Productos:

a) Asesoría legal interna y externa;
b) Patrocinio administrativo, judicial y constitucional;
c) Criterios y pronunciamientos legales;
d) Proyectos elaborados de Leyes, Decretos, Acuerdos, Resoluciones;
e) Proyectos revisados de Normas, Contratos, Convenios relacionados con el Desarrollo Institucional, Recursos Humanos, Remuneraciones y Evaluación y Control;
f) Instrumentos jurídicos vinculados con la LOSCCA.

COMUNICACIÓN SOCIAL

Productos:

a) Plan de imagen corporativa;
b) Informes de evaluación y control del impacto de la información; y,
c) Agenda de relaciones públicas y actos protocolarios institucionales.

PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

GESTION ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Productos:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

a) Lista de proveedores calificados;
b) Plan de adquisiciones de bienes y servicios e informe de ejecución;

c) Programa de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles;
d) Inventario de activos fijos y suministros; e,
e) Informe de administración de seguros.

GESTION FINANCIERA

Presupuesto

a) Informe de control previo al compromiso;
b) Pro forma presupuestaria;
c) Certificaciones presupuestarias;
d) Reformas presupuestarias;
e) Informe de ejecución presupuestaria;
f) Informe de liquidación presupuestaria;
g) Cédulas presupuestarias;
h) Informe de ingresos y gastos por fuentes de financiamiento; y,
i) Plan periódico de caja.

Contabilidad

a) Informe de control previo al devengado;
b) Registros contables;
c) Estados financieros y notas aclaratorias;
d) Informes de análisis financieros;
e) Conciliaciones bancarias;
f) Comprobantes de pago y emisión de cheques;
g) Inventarios de bienes muebles valorados;
h) Inventarios de bienes sujetos a control administrativo, valorados;
i) Inventarios de existencias de consumo, valorados;
j) Roles de pago;
k) Liquidación de viáticos y movilización;

l) Distributivos de Sueldos valorados;
m) Liquidaciones de haberes;
n) Informe de baja de bienes; e,
o) Informes financieros.

Administración de Caja

a) Informe de control previo al pago;
b) Informe de pagos a terceros;
c) Informes de garantías y valores;
d) Flujo de caja;
e) Registro del Libro Bancos y saldos bancarios;
f) Retenciones, declaraciones, reclamos y devoluciones al SRI;
g) Cheques y comprobantes SPI –SP;
h) Transferencia red bancaria;
i) Ingresos de recaudación y depósito de valores;
j) Informe de declaración y recuperación del IVA e impuesto a la renta;
k) Informes de liquidaciones de cuentas por cobrar;
l) Informes de recaudación; e,
m) Informe de administración y control de las especies valoradas.

SECRETARIA GENERAL

Productos:

a) Certificaciones de impedidos;
b) Certificaciones de servidores públicos de carrera;
c) Copias certificadas de actos administrativos y normativos de la institución;
d) Registro de ingreso y egreso de correspondencia;
e) Informe de administración del Sistema de Archivo;

f) Informe de actualización de la base de datos de impedidos;
g) Resoluciones de rehabilitación por inhabilidades para ocupar puestos en el Sector Público;
h) Informes estadísticos de resoluciones y trámites ingresados y enviados; y,
i) Actas, convocatorias a reuniones institucionales.

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -UARHs

Productos:

a) Informe para contratos de servicios ocasionales, profesionales y de asesoría;
b) Informes para crear y suprimir puestos;
c) Estructura Ocupacional institucional;
d) Informe de selección de personal;
e) Expedientes actualizados de los servidores de SENRES;
f) Sumarios administrativos;
g) Informe de evaluación del desempeño;
h) Plan de capacitación formulado y ejecutado;
i) Informes para movimientos de personal;
j) Registro de movimientos de personal;
k) Informes técnicos para la reestructuración institucional;
l) Proyecto de reglamento o estatuto orgánico institucional;
m) Absolución de consultas en materia de administración de desarrollo institucional, de recursos humanos y remuneraciones;
n) Proyecto de planificación de recursos humanos;
o) Plan de incentivos; y,
p) Plan de bienestar laboral y social de los servidores de la SENRES;

GESTION TECNOLÓGICA

Productos:

a) Plan de tecnologías de la información y comunicaciones de SENRES;
b) Políticas y normas de bienes y servicios tecnológicos;
c) Diseñar y mantener la arquitectura de Hardware, Software, datos y comunicaciones del Sistema Nacional de Información;
d) Asistencia y contraparte técnica en la adquisición de bienes y servicios tecnológicos;
e) Brindar soporte técnico a los usuarios internos y externos sobre la utilización de los sistemas y paquetes informáticos de la institución;
f) Asesorar al nivel directivo en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicaciones para innovar los procesos organizacionales de SENRES;
g) Administrar el software, hardware, datos y comunicaciones de SENRES; y,
h) Diseño, planificación y ejecución de proyectos de tecnologías de la información y comunicación.

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

ESTUDIOS Y NORMAS

Productos:

a) Estudios e Investigaciones para la formulación de las políticas, normas e instrumentos técnicos que emita la SENRES;
b) Estudios, investigaciones y publicaciones relacionadas con la misión de la SENRES;

c) Proyectos de políticas, normas e instrumentos técnicos, de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos, Remuneraciones y Evaluación y Control y otras que de conformidad a Ley le corresponda a la SENRES;
d) Plan de mejoramiento y retroalimentación de las políticas, normas e instrumentos de gestión en materia de desarrollo institucional, recursos humanos, remuneraciones y evaluación y control; y,
e) Proyectos de escalas de Remuneraciones Mensuales Unificadas del Sector Público.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Productos:

a) Dictamen favorable a Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos y sus Reformas de las instituciones comprendidas en el ámbito de la ley.

RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES

Productos:

a) Informes de asistencia técnica en la aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones;
b) Informes de revisiones de clasificación de puestos;
c) Informe de supresión de puestos en la Función Ejecutiva;
d) Informe de calificación del procedimiento de contratación de servicios ocasionales con personas naturales en la Función Ejecutiva; y,
e) Proyectos de absolución de consultas técnicas.

EVALUACION Y CONTROL

Productos:

a) Plan anual de Evaluación y Control;

b) Informes de Evaluación y Control Integral de: Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones;
c) Informes de Evaluación y Control Específico de: Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones;
d) Informes de evaluación y control en las instituciones determinadas en el Art. 2 del Reglamento a la LOSCCA, respecto del cumplimiento de deberes, derechos, obligaciones, inhabilidades y prohibiciones;
e) Informe de Coordinación con las UARHs; e,
f) Informe de Asistencia Técnica.

CAPACITACION

Productos:

a) Plan Nacional de Capacitación y desarrollo personal y profesional;
b) Calificación y registro de proveedores de capacitación;
c) Calificación y registro de instructores;
d) Auspicio a eventos de capacitación; y,
e) Informe de ejecución de eventos de capacitación.

PROCESOS DESCONCENTRADOS

SUBSECRETARÍA REGIONAL

Este órgano administrativo está representado por el Subsecretario Regional, con sede en la ciudad de Guayaquil y jurisdicción en las provincias de Guayas, Galápagos, El Oro y Los Ríos.

Productos:

a) Boletines de prensa;
b) Informe de administración de caja chica;
c) Informe de administración de especies valoradas;
d) Certificaciones de impedidos de ejercer cargo público;

e) Registro de información de movimientos de personal;
f) Informe de calificación del procedimiento de contratación de servicios ocasionales con personas naturales en la Función Ejecutiva;
g) Proyectos de estudios y normas;
h) Informes de recopilación y seguimiento de la información de los sistemas a cargo de SENRES;
i) Calificación y registro de proveedores de capacitación;
j) Calificación y registro de instructores para el subsistema nacional de capacitación del sector público;
k) Auspicio a eventos de capacitación; e,
l) Informes de coordinación de eventos de capacitación.

REGIONAL UNO

Este órgano administrativo está representado por el Director Regional, con sede en la ciudad de Cuenca y jurisdicción en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.

Productos:

a) Boletines de prensa;
b) Informe de administración caja chica;
c) Informe de administración de especies valoradas;
d) Certificaciones de impedidos de ejercer cargo público;
e) Registro de información de movimientos de personal;
f) Informe de calificación del procedimiento de contratación de servicios ocasionales con personas naturales en la Función Ejecutiva;
g) Proyectos de propuestas de estudios y normas;
h) Informe de recopilación y seguimiento de la información de los sistemas a cargo de SENRES de la región;
i) Calificación y registro de proveedores externos de capacitación;
j) Calificación y registro de instructores para el subsistema nacional de capacitación del sector público;
k) Auspicio a eventos de capacitación; e,

l) Informe de coordinación de eventos de capacitación.

REGIONAL DOS

Este órgano administrativo está representado por el Director Regional, con sede en la ciudad de Portoviejo y jurisdicción en las provincias de Manabí y Esmeraldas.

Productos:

a) Boletines de prensa;
b) Informe de administración caja chica;
c) Informe de administración de especies valoradas;
d) Certificaciones de impedidos de ejercer cargo público;
e) Registro de información de movimientos de personal;
f) Informe de calificación del procedimiento de contratación de servicios ocasionales con personas naturales en la Función Ejecutiva;
g) Proyectos de propuestas de estudios y normas;
h) Informe de recopilación y seguimiento de la información de los sistemas a cargo de SENRES de la región;
i) Calificación y registro de proveedores externos de capacitación;
j) Calificación y registro de instructores para el subsistema nacional de capacitación del sector público;
k) Auspicio a eventos de capacitación; e,
l) Informe de coordinación de eventos de capacitación.

3.5 LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos

materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones[8].

Levantamiento de procedimientos es la descripción de todas las tareas que deben seguirse hasta la culminación y entrega de un producto y/o servicio, en las cuales intervienen unidades administrativas, los procedimientos permiten establecer tareas, las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle.

Las utilidades que presenta este levantamiento de procedimientos son:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

La matriz en la cual debemos levantar los procedimientos deben contener la siguiente información:

- Nombre de la Institución;
- Nombre de la Unidad Administrativa;

[8] GOMEZ, Guillermo, Sistemas Administrativos, 1 Edición, Editorial McGraw-Hill, p.127

- Producto;
- Volumen y Frecuencia;
- Tareas;
  - Verbo;
  - Objeto del Verbo;
- Flujograma;
- Cliente Externo;
- Responsables;
- Tiempo real; y,
- Tiempo de demora.

3.5.1 Nombre de la Institución.- Se deberá escribir el nombre de la institución de la cual se está realizando la asistencia técnica.

3.5.2 Nombre de la Unidad Administrativa.- Se debe considerar las denominaciones de las unidades administrativas identificadas en la Estructura Orgánica Institucional..

3.5.3 Producto.- Es cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Se debe levantar los procedimientos de los productos identificados en el portafolio de productos institucionales.

3.5.4 Volumen y Frecuencia.- Es la descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado, el cual puede ser diario, semanal, mensual, trimestral.

3.5.5 Número de la Tarea.- la cual va a identificar cuantas tareas tenemos al levantar los procedimientos del producto.

3.5.6 Tareas.- Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado producto, los mismos que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción. Para el levantamiento del procedimiento se considerará la situación actual del mismo.

3.5.6.1 Verbo.- Clase de palabras que puede tener variación de persona, número, tiempo, modo y aspecto, cuya redacción debe denotar acción.

3.5.6.2 Objeto del Verbo.- Fin o intento a que se dirige o encamina una acción u operación.

3.5.7 Flujograma.- Es la representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.[9]

Para el levantamiento de procedimientos vamos a utilizar la siguiente simbología.

CUADRO 3

SIMBOLOGÍA Y SIGNIFICADO PARA LA ELABORACIÓN DEL FLUJOGRAMA DEL LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	INICIO - FIN
	ACTIVIDAD
	DECISION
	LINEA DE CONECCIÓN
	CONTROL
	CONECTOR
	CONECTOR ENTRE PÁGINAS

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, publicada en el Registro Oficial No. 251 de 17 de abril del 2006 y Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de procesos.

Elaborado por: Wilson Caiza

[9] www-elflujograma-htm

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y documentos.

3.5.8 Cliente Externo.- Es la persona natural o jurídica, instituciones, entidades y organismos del Sector Público, quien necesita que se le provea de un producto y/o servicio, para satisfacer sus necesidades y expectativas.

3.5.9 Responsables.- De conformidad a la tarea identificada, se deberá describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución. Si la tarea descrita es ejecutada por varios responsables que tienen la misma denominación del puesto, se deberá describir el número de personas que intervienen en su desarrollo.

3.5.10 Tiempo Real.- Se entenderá por tiempo real, el tiempo que efectivamente una persona esta realizando dicha tarea, para lo cual se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos.

3.5.11 Tiempo de Demora.- Será el tiempo en el cual el documento esté en espera de una respuesta o de alguna acción que permita su continuidad, para lo cual se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de los datos históricos. La sumatoria del tiempo real y el de demora será el tiempo total de la ejecución de la tarea.

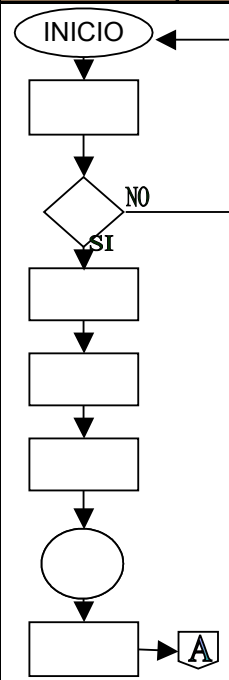
Con la información detallada anteriormente se realizó el levantamiento de los procedimientos de la situación actual, misma que fue desarrollada por el técnico responsable, con la información proporcionada por cada uno de los servidores de las diferentes unidades administrativas involucradas en el proceso de elaboración del producto “Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos”, la cual se encuentra reflejada en la matriz de procedimientos (situación actual), cuadro 4.

CUADRO 4

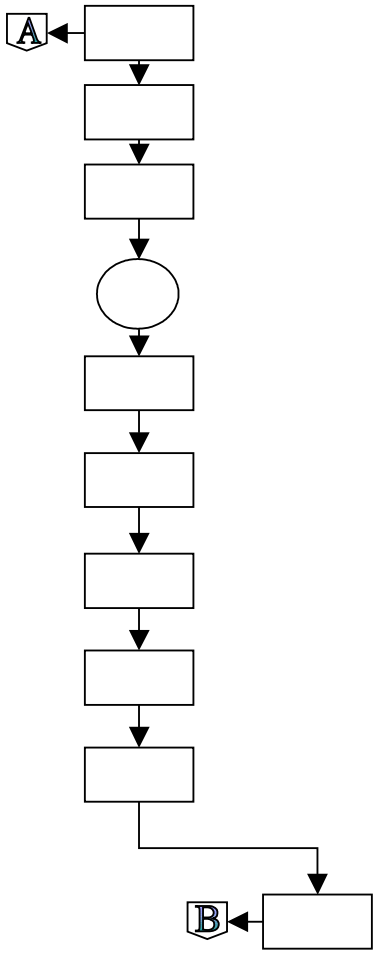
MATRIZ DE PROCEDIMIENTO (Situación Actual)

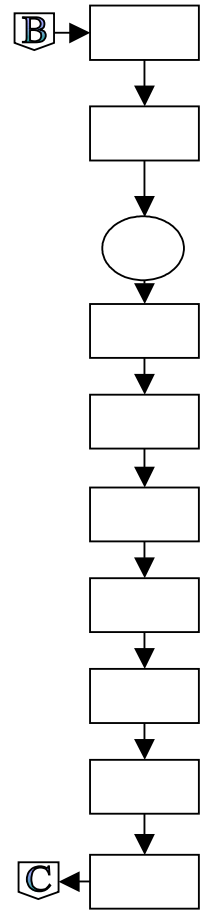
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público
UNIDAD RESPONSABLE: Subsecretaría de Servicio Civil
PRODUCTO : Desarrollo Institucional
FRECUENCIA: Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos
1

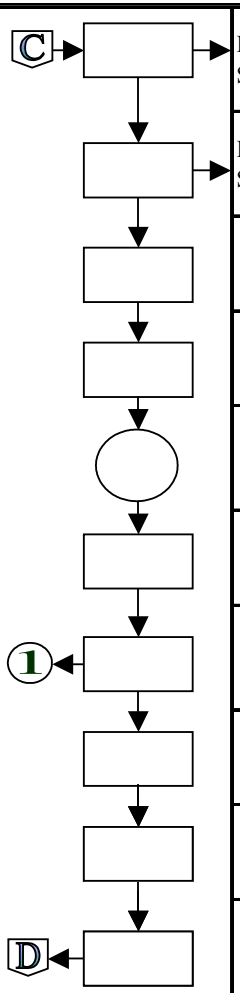
No.	TAREAS		FLUJO GRAMA			CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	Verbo	Objetivo del verbo	SECRETARIA GENERAL	DESPACHO	DESARROLLO INSTITUCIONAL		ROL	REAL	DEMORA
SECRETARIA GENERAL						Instituciones del Sector Público			
1	Receptar	documentación					Asistente Adm.	2	
2	Revisar	documentación				Instituciones del Sector Público	Asistente Adm.	3	
3	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia					Asistente Adm.	2	
4	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia					Asistente Adm.	2	2
5	Entregar	documentación					Auxiliar de Servic.	2	120
6	Revisar	documentación					Secretario General	15	120
7	Remitir	documentación					Auxiliar de Servic.	3	

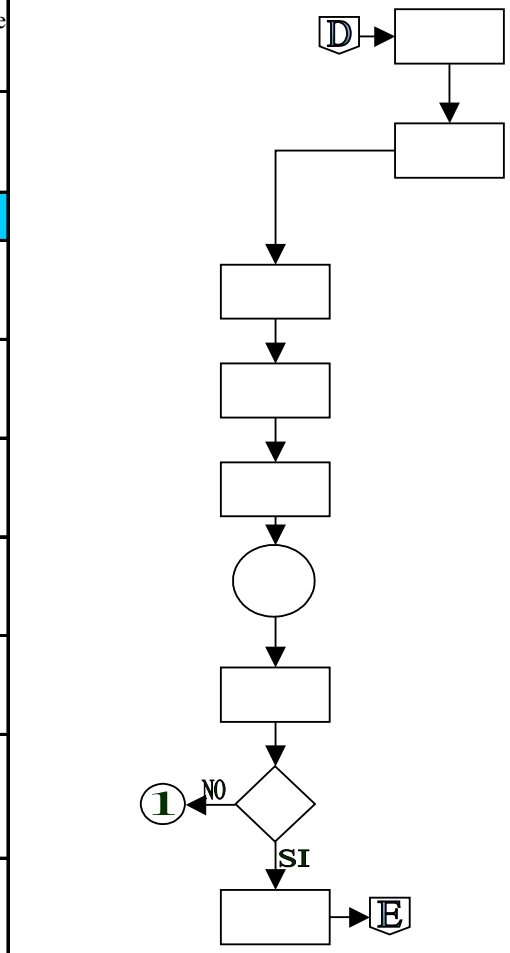


DESPACHO							
8	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
9	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	240
10	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	120
11	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120
12	Sumillar	documentación a unidad administrativa responsable.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	120
13	Entregar	documentación sumillada.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
14	Registrar	documentación sumillada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
15	Registrar	documentación en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
16	Remitir	documentación sumillada a unidad administrativa responsable			Auxiliar de Servic.	5	120
DESARROLLO INSTITUCIONAL							
17	Receptar	documentación sumillada			Asistente Adm.	2	

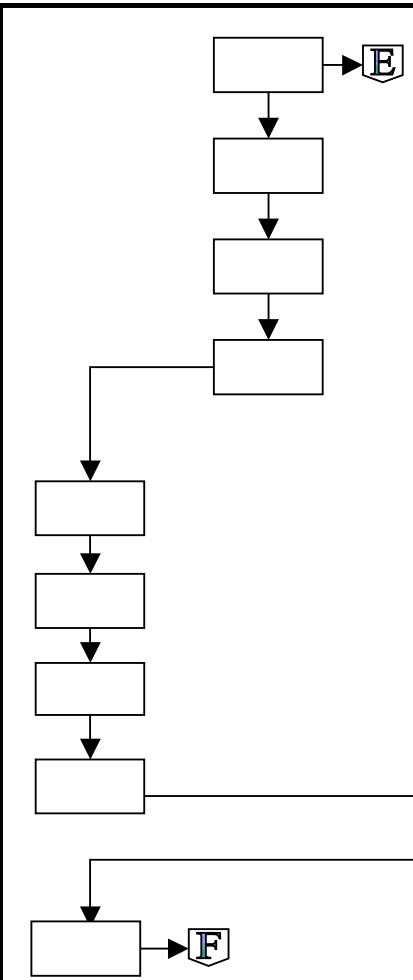


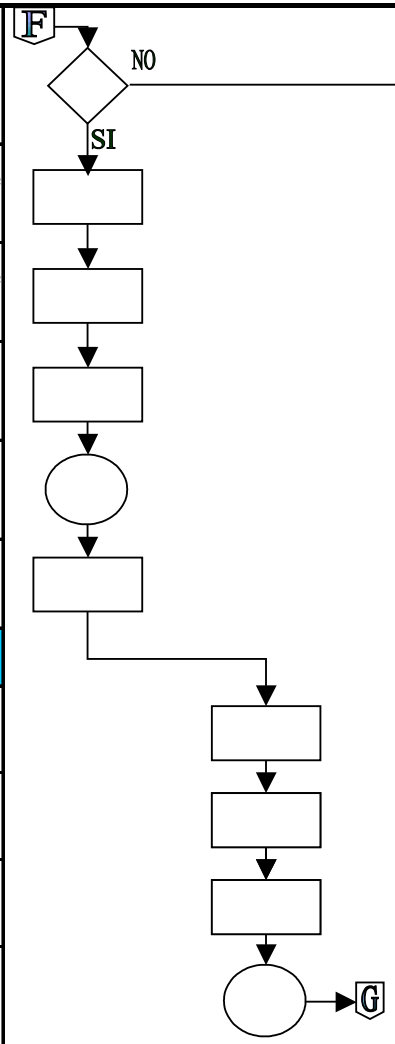
18	Registrar	documentación en el sistema de seguimiento de trámites			Asistente Adm.	10	60
19	Entregar	documentación			Asistente Adm.	2	
20	Revisar	documentación			Coordinador	10	60
21	Sumillar	ocumentación a técnico responsable			Coordinador	2	
22	Entregar	documentación sumillado			Coordinador	2	
23	Registrar	documentación sumillado en el programa informático de seguimiento.			Asistente Adm.	5	
24	Registrar	documentación sumillado en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	5	
25	Entregar	documento sumillado a técnico responsable			Asistente Adm.	2	
26	Receptar	documentación			Técnico	2	30
27	Analizar	documentación			Técnico	30	

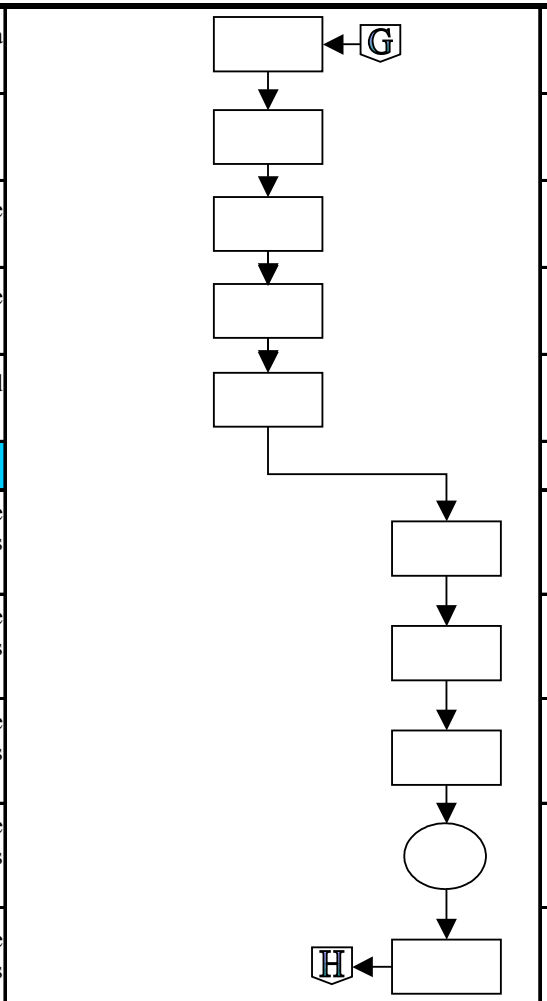
28	Coordinar	vía telefónica con Institución, solicitando una reunión preliminar de trabajo		Instituciones del Sector Público	Técnico	20	60
29	Efectuar	reunión con representantes de Institución solicitante		Instituciones del Sector Público	Técnico	60	960
30	Elaborar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.			Técnico	60	
31	Entregar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.			Técnico	2	480
32	Revisar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.			Coordinador	20	
33	Entregar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio corregidos.			Coordinador	2	20
34	Corregir	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio definitivos.			Técnico	10	
35	Entregar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos.			Técnico	2	
36	Registrar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos.en el programa informático de seguimiento.			Asistente Adm.	5	
37	Registrar	documentación sumillado en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	5	

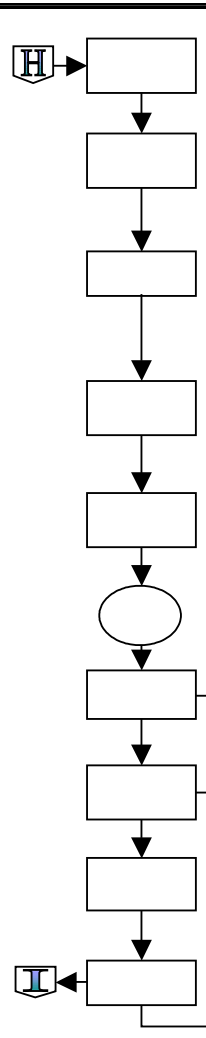
38	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	
39	Remitir	oficio con convenio adjunto			Asistente Adm.	10	120
DESPACHO							
40	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
41	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	240
42	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	120
43	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120
44	Entregar	documentación para su aprobación.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
45	Aprobar	documentación			Secretario Nacional Técnico	2	120
46	Entregar	documentación aprobada.			Secretario Nacional Técnico	1	

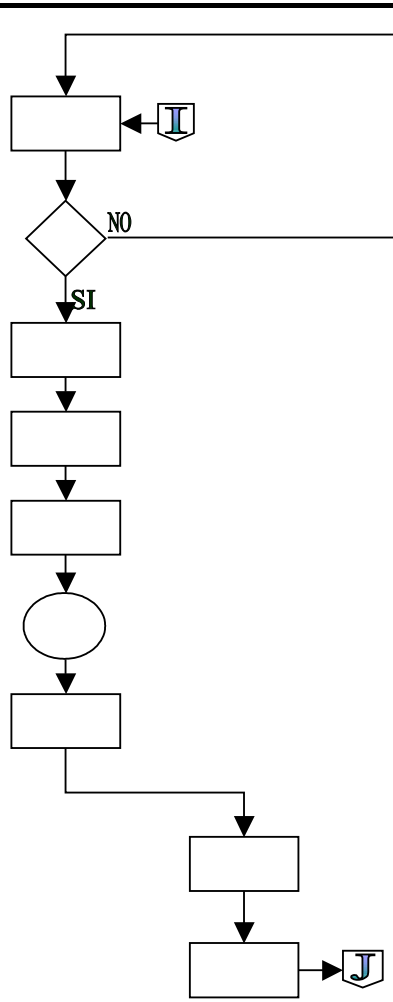
47	Receptar	documentación aprobada.			Asistente Adm.	2	
48	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
49	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
50	Remitir	documentación aprobada.			Auxiliar de Servic.	5	120
SECRETARIA GENERAL							
51	Receptar	documentación.			Técnico B	2	5
52	Sellar, numerar y fechar	documentación.			Técnico B	2	120
53	Registrar	documentación en guía de control de documentación.			Técnico B	2	120
54	Enviar	documentación en guía de control de documentación.		Instituciones del Sector Público	Técnico B	2	120
SECRETARIA GENERAL				Instituciones del Sector Público			
55	Receptar	documentación			Asistente Adm.	2	

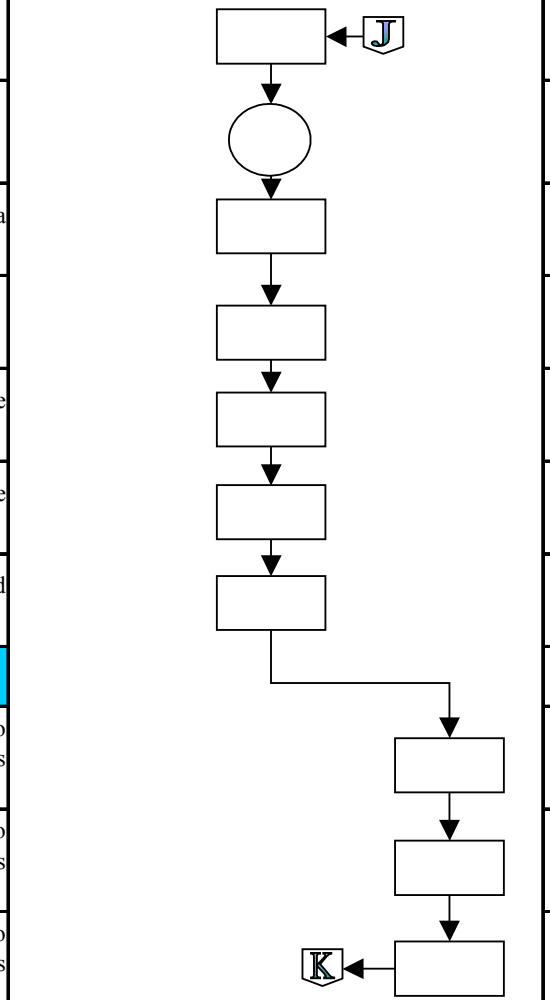


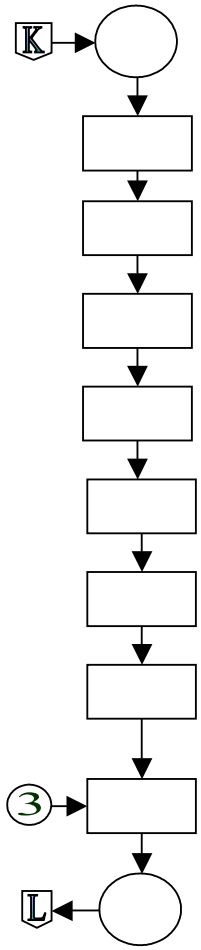
56	Revisar	documentación		Instituciones del Sector Público	Asistente Adm.	3	
57	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	
58	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia			Asistente Adm.	2	2
59	Entregar	documentación			Auxiliar de Servic.	2	120
60	Revisar	documentación			Secretario General	15	120
61	Remitir	documentación			Auxiliar de Servic.	3	
DESPACHO							
62	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
63	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	240
64	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	120
65	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120

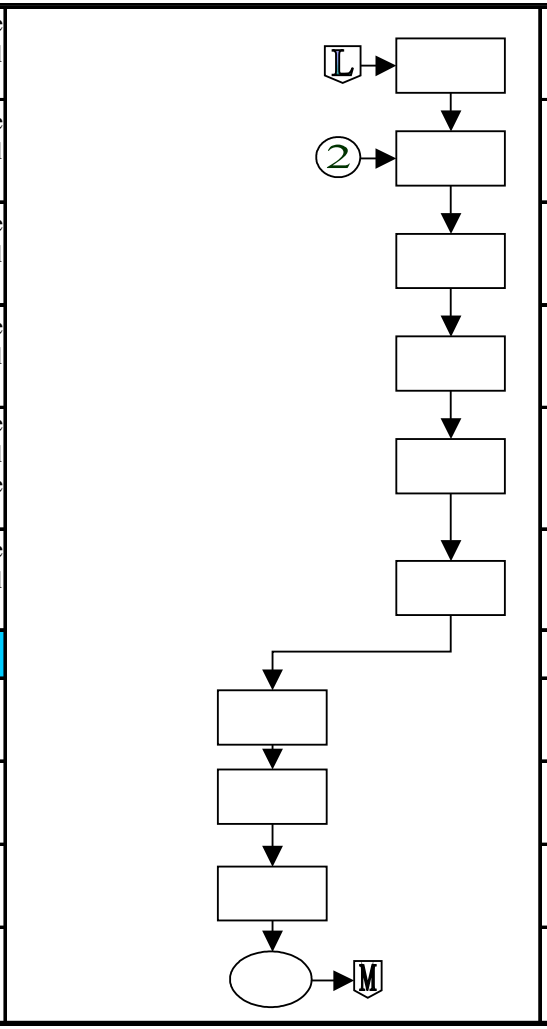
66	Sumillar	documentación a unidad administrativa responsable.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	120
67	Entregar	documentación sumillada.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
68	Registrar	documentación sumillada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
69	Registrar	documentación en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
70	Remitir	documentación sumillada a unidad administrativa responsable			Auxiliar de Servic.	5	120
DESARROLLO INSTITUCIONAL							
71	Recibir	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.			Asistente Adm.	2	
72	Registrar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.			Asistente Adm.	2	
73	Entregar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.			Asistente Adm.	2	
74	Revisar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.			Coordinador	2	60
75	Sumillar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones a técnico responsable			Coordinador	2	

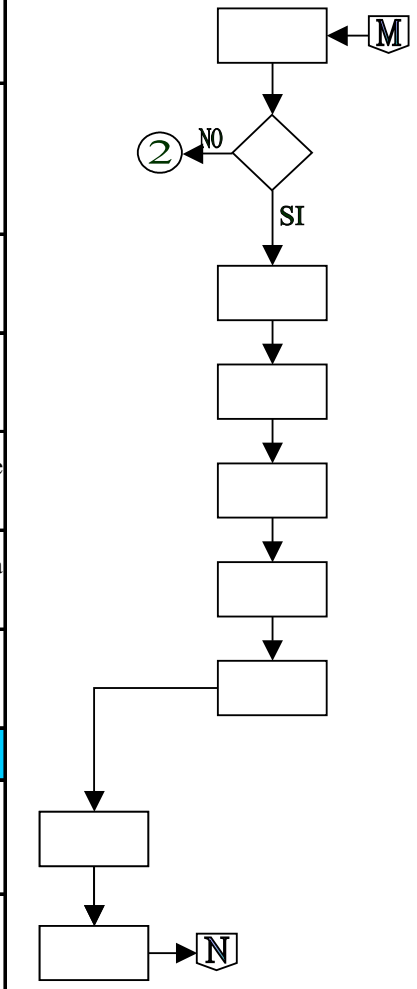
76	Entregar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.			Coordinador	2	120
77	Registrar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema de seguimiento de trámites			Asistente Adm.	2	10
78	Registrar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	10
79	Entregar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones a técnico responsable			Asistente Adm.	2	
80	Receptar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones			Técnico	2	60
81	Revisar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones			Técnico	2	
82	Coordinar	vía telefónica con institución solicitante para definir fecha de reunión preliminar.		Instituciones del Sector Público	Técnico	10	120
83	Ejecutar	reunión preliminar con servidores de institución solicitante para definir equipo contraparte, fecha de inicio de asistencia técnica y entrega de convenio suscrito por las dos instituciones		Instituciones del Sector Público	Técnico	60	
84	Ajustar	diapositivas de presentaciones para asistencia técnica.			Técnico	1440	
85	Capacitar	a equipo contraparte en la instalaciones de la institución solicitante sobre la metodología y herramientas a ser utilizarse para la elaboración del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.		Instituciones del Sector Público	Técnico	2400	

SECRETARIA GENERAL				Instituciones del Sector Público			
86	Receptar	documentación			Asistente Adm.	2	
87	Revisar	documentación			Asistente Adm.	3	
88	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	
89	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia			Asistente Adm.	2	2
90	Entregar	documentación			Auxiliar de Servic.	2	120
91	Revisar	documentación			Secretario General	15	120
92	Remitir	documentación			Auxiliar de Servic.	3	
DESPACHO							
93	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
94	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	240

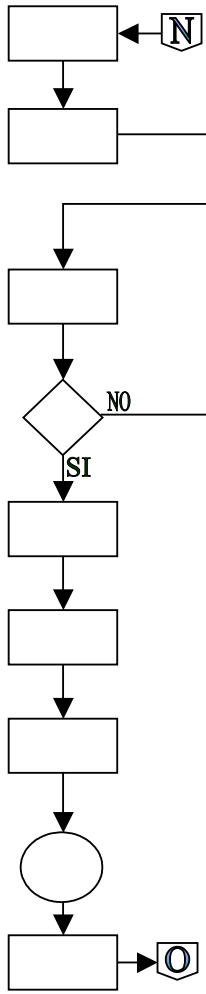
95	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	120
96	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120
97	Sumillar	documentación a unidad administrativa responsable.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	120
98	Entregar	documentación sumillada.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
99	Registrar	documentación sumillada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
100	Registrar	documentación en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
101	Remitir	documentación sumillada a unidad administrativa responsable			Auxiliar de Servic.	5	120
DESARROLLO INSTITUCIONAL							
102	Receprtar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.			Asistente Adm.	2	
103	Registrar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.			Asistente Adm.	10	60
104	Entregar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.			Asistente Adm.	2	

105	Revisar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.			Coordinador	5	60
106	Entregar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.			Asistente Adm.	2	
107	Registrar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.			Asistente Adm.	5	
108	Registrar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.			Asistente Adm.	5	
109	Entregar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos a técnico responsable			Asistente Adm.	2	
110	Receptar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.			Técnico	2	30
111	Analizar	borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.			Técnico	180	
112	Elaborar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos			Técnico	120	
113	Entregar	el informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para su revisión.			Técnico	2	
114	Revisar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos			Coordinador	20	60

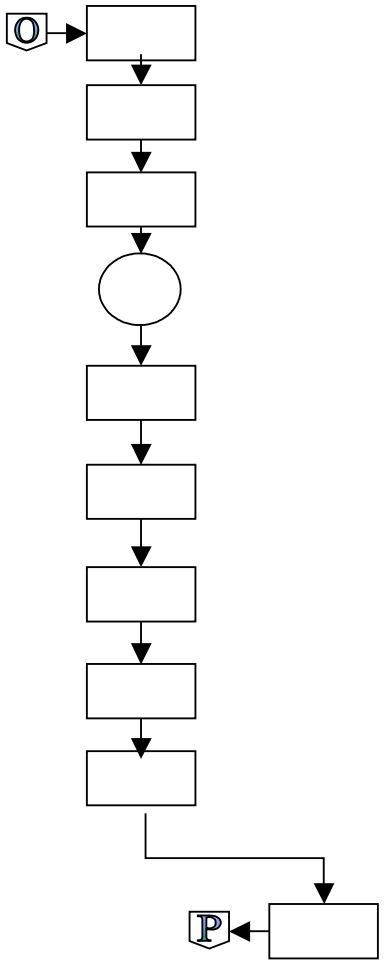
115	Entregar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos			Coordinador	2	
116	Ajustar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos			Técnico	10	
117	Entregar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.			Técnico	2	
118	Registrar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.			Asistente Adm.	2	120
119	Registrar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	
120	Enviar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.			Asistente Adm.	10	120
DESPACHO							
121	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
122	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	240
123	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	120
124	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120

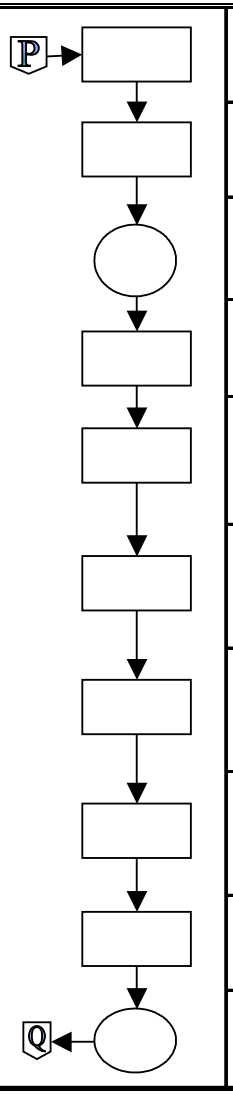
125	Entregar	documentación para su aprobación.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
126	Aprobar	documentación			Secretario Nacional Técnico	2	120
127	Entregar	documentación aprobada.			Secretario Nacional Técnico	1	
128	Receptar	documentación aprobada.			Asistente Adm.	2	
129	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
130	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
131	Remitir	documentación aprobada.			Auxiliar de Servic.	5	120
SECRETARIA GENERAL							
132	Receptar	documentación.			Técnico B	2	5
133	Sellar, numerar y fechar	documentación.			Técnico B	2	120

134	Registrar	documentación en guía de control de documentación.			Técnico B	2	120
135	Enviar	documentación en guía de control de documentación.		Instituciones del Sector Público	Técnico B	2	120
SECRETARIA GENERAL				Instituciones del Sector Público			
136	Receptar	documentación			Asistente Adm.	2	
137	Revisar	documentación	NO	Instituciones del Sector Público	Asistente Adm.	3	
138	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia	SI		Asistente Adm.	2	
139	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia			Asistente Adm.	2	2
140	Entregar	documentación			Auxiliar de Servic.	2	120
141	Revisar	documentación			Secretario General	15	120
142	Remitir	documentación			Auxiliar de Servic.	3	

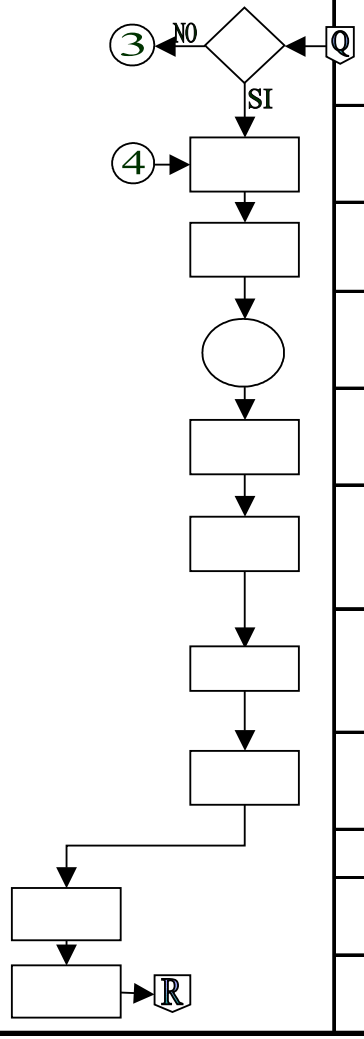


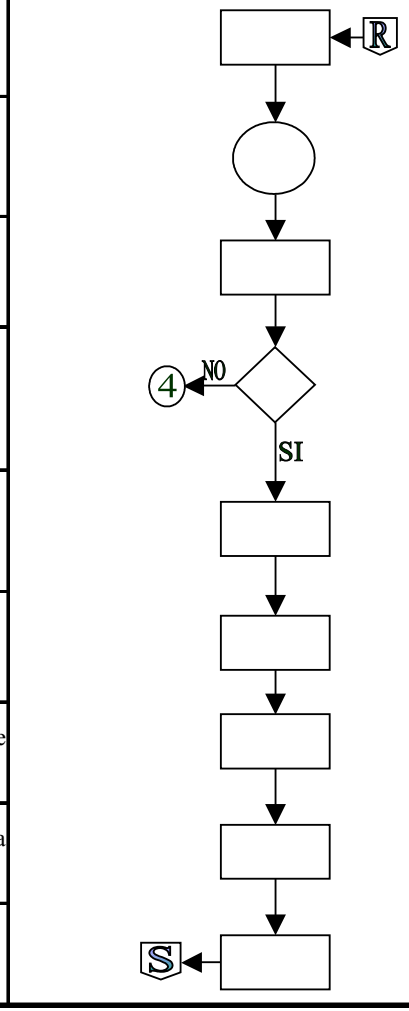
DESPACHO							
143	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
144	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	240
145	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	120
146	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120
147	Sumillar	documentación a unidad administrativa responsable.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	120
148	Entregar	documentación sumillada.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
149	Registrar	documentación sumillada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
150	Registrar	documentación en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
151	Remitir	documentación sumillada a unidad administrativa responsable			Auxiliar de Servic.	5	120
DESARROLLO INSTITUCIONAL							
152	Receptar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Asistente Adm.	2	

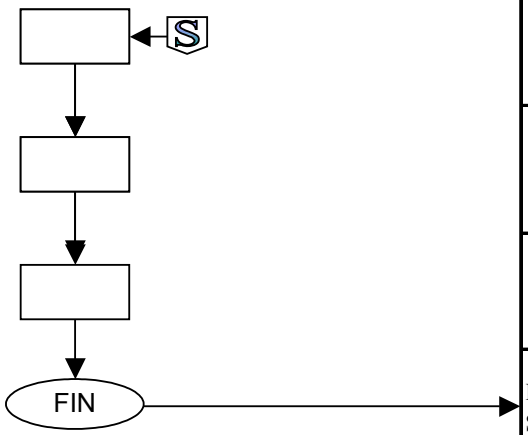


153	Registrar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Asistente Adm.	2	
154	Entregar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Asistente Adm.	2	
155	Revisar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Coordinador	2	60
156	Sumillar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Coordinador	2	
157	Entregar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable sumillado a técnico responsable.			Coordinador	2	120
158	Registrar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable sumillado a técnico responsable.			Asistente Adm.	2	10
159	Registrar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable sumillado a técnico responsable.			Asistente Adm.	2	10
160	Entregar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable sumillado a técnico responsable.			Asistente Adm.	2	
161	Receptar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Técnico	2	60
162	Revisar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Técnico	2	

163	Examinar	el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos para ver si han cumplido con lo dispuesto en el informe técnico.			Técnico	10	120
164	Elaborar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.			Técnico	10	30
165	Entregar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.			Técnico	2	
166	Revisar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.			Coordinador	20	60
167	Entregar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.			Coordinador	2	
168	Registrar	Registrar oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos en el sistema de correspondencia.			Asistente Adm.	2	120
169	Registrar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	
170	Remitir	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos			Asistente Adm.	10	120
DESPACHO							
171	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
172	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	240



173	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	120
174	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120
175	Entregar	documentación para su aprobación.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
176	Aprobar	documentación			Secretario Nacional Técnico	2	120
177	Entregar	documentación aprobada.			Secretario Nacional Técnico	1	
178	Receptar	documentación aprobada.			Asistente Adm.	2	
179	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
180	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	120
181	Remitir	documentación aprobada.			Auxiliar de Servic.	5	120

SECRETARIA GENERAL							
182	Receptar	documentación.			Técnico B	2	5
183	Sellar, numerar y fechar	documentación.			Técnico B	2	120
184	Registrar	documentación en guía de control de documentación.			Técnico B	2	120
185	Enviar	documentación en guía de control de documentación.		Instituciones del Sector Público	Técnico B	2	120

Nota: Los tiempos que incurren las instituciones no se las a tomado en cuenta en este levantamientos de procedimientos, solamente se a tomado en cuenta la tarea 85, es por que el técnico responsable en realizar la asistencia técnica lo hace en la institución solicitante. Es por ello que al realizar el análisis de valor este tiempo va a incidir en el resultado final de los

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Wilson Caiza

CAPÍTULO IV

4. RACIONALIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.

4.1 Análisis de Valor Agregado.

> El Análisis de Valor, metodología creada por Lawrence Miles para su aplicación inicial en la General Electric. Este sistema utilizado en un principio por la GE fue rápidamente adoptado y adaptado a sus propias necesidades por diversas empresas del Japón, y hoy vuelve a ser objeto de interés por las empresas occidentales[10].

Es un método ordenado y creativo para aumentar el valor de un ítem. Este "ítem" puede ser un producto, un sistema, un proceso, un procedimiento, un plan, una máquina, un equipo, una herramienta, un servicio o un método de trabajo.

Las empresas que han implementado este sistema lo han destinado exclusivamente en la reducción de los costos, los cuales se los va a determinar por medio del prorrateo del presupuesto que son destinadas a las instituciones del sector público ya que estas entidades son prestadoras exclusivamente de servicios, y lo que se pretende en las entidades públicas es reducir el tiempo de entrega de estos servicios, para así poder maximizar nuestros aportes a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

La importancia de esta metodología radica en sus efectos directos y en su utilización en la reingeniería de procesos y en los sistemas de mejora continua**.** Debemos destacar que en las organizaciones existen dos clases de tareas, las que son **'**obligatorias**'** (no podemos dejar de hacerlas) y las que agregan valor**,** y sólo éstas últimas hacen la diferencia, ya que están orientadas directamente a nuestros clientes.

La mayor parte de costos que tiene el Estado se encuentra en el Talento Humano, es por ello que al realizar el análisis de valor agregado se puede observar que se reducen

---

[10] ROBERTO, Anthony y JAMES, Reece, Management Accounting, , Editorial Irwin, 1979

los tiempos y las cargas de trabajo, lo que permitiría, optimizar o suprimir al talento humano, dependiendo de la necesidad del producto.

Lo que permite la matriz de valor agregado es calificar a la tarea con el número 1, para saber si ésta agrega valor o no al proceso, sea a la institución o al cliente externo, así como también se debe identificar si dicha tarea realiza acciones de transporte, archivo o inspección, para su respectivo mejoramiento.

El objetivo de esta matriz es el mejoramiento de los procedimientos y garantizar que la organización tenga procesos que eliminen los errores, minimicen tanto las demoras y costos, maximice el uso de los recursos, sean adaptables a las necesidades de los clientes y sean de fácil entendimiento.

4.1.2 Elementos de la Matriz de Análisis Valor

La matriz en la cual debemos realizar el análisis de valor debe contener la siguiente información:

- Nombre de la Institución;
- Nombre de la Unidad Administrativa;
- Producto;
- Volumen y Frecuencia;
- Número de la tarea;
- Tareas;
    - Verbo;
    - Objeto del Verbo;
- Análisis de Valor;
- Simbología;
- Responsables;
- Tiempo real;
- Tiempo de demora; y,
- Costo.

4.1.2.1 Nombre de la Institución.- Se deberá escribir el nombre de la institución de la cual se está levantando el manual de procedimientos.

4.1.2.2 Nombre de la Unidad Administrativa.- Se debe considerar las denominaciones de las unidades administrativas identificadas en la Estructura Orgánica Institucional..

4.1.2.3 Producto.- Es cualquier bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Se debe levantar los procedimientos de los productos identificados en el portafolio de productos institucionales.

4.1.2.4 Volumen y Frecuencia.- Es la descripción del número de veces que se realiza el producto en un tiempo determinado, el cual puede ser diario, semanal, mensual, trimestral.

4.1.2.5 Número de la Tarea.- la cual va a identificar cuantas tareas tenemos al levantar los procedimientos del producto y cuantas van a quedar al realizar el análisis de valor.

4.1.2.6 Tareas.- Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una actividad para la obtención de un determinado producto, los mismos que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción. Para el levantamiento del procedimiento se considerará la situación actual del mismo.

> **4.1.2.6.1 Verbo.-** Clase de palabras que puede tener variación de persona, número, tiempo, modo y aspecto, cuya redacción debe denotar acción.
>
> **4.1.2.6.2 Objeto del Verbo.-** Fin o intento a que se dirige o encamina una acción u operación.

4.1.2.7 Análisis de Valor.- método ordenado y creativo para aumentar el valor de una tarea.

4.1.2.8 Simbología.- los símbolos que van a ser utilizados para la determinación del análisis de valor son:

CUADRO 5

SIMBOLOGIA PARA EL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

SÍMBOLO	FACTORES
	CON VALOR AGREGADO AL CLIENTE
	CON VALOR AGREGADO A LA INSTITUCIÓN
	TRANSPORTE
	ARCHIVO
	INSPECCIÓN

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, publicada en el Registro Oficial No. 251 de 17 de abril del 2006.

Elaborado por: Wilson Caiza

4.1.2.9 Responsables.- De conformidad a la tarea identificada, se deberá describir la denominación del puesto del responsable de su ejecución. Si la tarea descrita es ejecutada por varios responsables que tienen la misma denominación del puesto, se deberá describir el número de personas que intervienen en su desarrollo.

4.1.2.10 Tiempo Real (TR).- Se entenderá por tiempo real, el tiempo que efectivamente una persona esta realizando dicha tarea, para lo cual se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de datos históricos.

4.1.2.11 Tiempo de Demora (TD).- Será el tiempo en el cual el documento esté en espera de una respuesta o de alguna acción que permita su continuidad, para lo cual se considerará los tiempos promedios entre lo mínimo y lo máximo de los datos

históricos. La sumatoria del tiempo real y el de demora será el tiempo total de la ejecución de la tarea.

4.1.2.12 Costo (C).- es el gasto que incurre la institución al elaborar el producto "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos".

Para obtener el costo por minuto que se incurre en la elaboración del producto, se a tomado en cuenta la cédula presupuestaria de gastos de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, período enero al 31 de diciembre del 2006; de las partidas presupuestarias de: materiales de oficina, materiales de aseo, máquinas equipos, servicios básicos, remuneración unificada, décimo tercer y cuarto sueldo, mismas que fueron divididos para el número de servidores que laboran en esta Secretaría Nacional Técnica que son 92; el resultado se las dividió para el número de minutos de los días laborables del mes. Toda la información se la detalla en la cédula presupuestaria de gastos y matriz de costos que se encuentran ubicadas e los anexos.

CUADRO 6

FORMULAS DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE VALOR

Total de tareas	**TT =**	Σ TF
Total del tiempo del ciclo	**TC =**	Σ TR + Σ TD
Con valor agregado al cliente en porcentaje	**VACP =**	$\frac{\Sigma \text{ CVAC}}{\text{TT}}$
Sin valor agregado al cliente en porcentaje	**SVACP =**	$\frac{\Sigma \text{ CVAI+T+A+I}}{\text{TT}}$
Porcentaje del tiempo real	**PTR =**	$\frac{\Sigma \text{ TR}}{\text{TC}}$
Porcentaje del tiempo de espera	**PTE =**	$\frac{\Sigma \text{ TD}}{\text{TC}}$
Costos	**C =**	Σ (TR+TD)*CONSTANTE

Fuente: Autoría personal

Elaborado por: Wilson Caiza

Total de factores (TF)

Total de tareas (TT)
Total del tiempo del ciclo (TC)
Con valor agregado al cliente (CVAC)
Sin valor agregado al cliente (SVAC)
Con valor agregado a la Institución (CVAI)
Transporte (T)
Archivo (A)
Inspección (I)

Para realizar el análisis de valor se trasladó las tareas de la matriz de procedimientos (situación actual) definidas en el cuadro 4 a la matriz de análisis de valor establecidas en el cuadro 7.

CUADRO 7

MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR (Situación Actual)

NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público
Subsecretaría de Servicio Civil
Desarrollo Institucional
PRODUCTO : Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos
FRECUENCIA: 1

No.	TAREAS		ANALISIS DE VALOR					RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)		COSTOS
	Verbo	Objetivo del verbo						ROL	REAL	DEMORA	
SECRETARIA GENERAL											
1	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	2		0,226
2	Revisar	documentación	1				1	Asistente Adm.	3		0,339
3	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
4	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia				1		Asistente Adm.	2	2	0,451
5	Entregar	documentación		1				Auxiliar de Servic.	2	120	13,770
6	Revisar	documentación	1				1	Secretario General	15	120	15,237
7	Remitir	documentación			1			Auxiliar de Servic.	3		0,339

DESPACHO											
8	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564
9	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	240	27,427
10	Entregar	documentación	1					Asistente Adm.	5	120	14,109
11	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
12	Sumillar	documentación a unidad administrativa responsable.	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2	120	13,770
13	Entregar	documentación sumillada.		1				Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
14	Registrar	documentación sumillada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
15	Registrar	documentación en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
16	Remitir	documentación sumillada a unidad administrativa responsable			1			Auxiliar de Servic.	5	120	14,109
DESARROLLO INSTITUCIONAL											
17	Receptar	documentación sumillada	1					Asistente Adm.	2		0,226
18	Registrar	documentación en el sistema de seguimiento de trámites				1		Asistente Adm.	10	60	7,901

19	Entregar	documentación		1				Asistente Adm.	2		0,226
20	Revisar	documentación	1				1	Coordinador	10	60	7,901
21	Sumillar	ocumentación a técnico responsable	1					Coordinador	2		0,226
22	Entregar	documentación sumillado		1				Coordinador	2		0,226
23	Registrar	documentación sumillado en el programa informático de seguimiento.				1		Asistente Adm.	5		0,564
24	Registrar	documentación sumillado en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	5		0,564
25	Entregar	documento sumillado a técnico responsable		1				Asistente Adm.	2		0,226
26	Receptar	documentación		1				Técnico	2	30	3,612
27	Analizar	documentación	1					Técnico	30		3,386
28	Coordinar	vía telefónica con Institución, solicitando una reunión preliminar de trabajo	1					Técnico	20	60	9,030
29	Efectuar	reunión con representantes de Institución solicitante	1					Técnico	60	960	115,127
30	Elaborar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.	1					Técnico	60		6,772

31	Entregar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.		1				Técnico	2	480	54,403
32	Revisar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.	1					Coordinador	20		2,257
33	Entregar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio corregidos.		1				Coordinador	2	20	2,483
34	Corregir	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio definitivos.	1					Técnico	10		1,129
35	Entregar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos.		1				Técnico	2		0,226
36	Registrar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos.en el programa informático de seguimiento.				1		Asistente Adm.	5		0,564
37	Registrar	documentación sumillado en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	5		0,564
38	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
39	Remitir	oficio con convenio adjunto			1			Asistente Adm.	10	120	14,673
DESPACHO											
40	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564
41	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	240	27,427

42	Entregar	documentación		1				Asistente Adm.	5	120	14,109
43	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
44	Entregar	documentación para su aprobación.		1				Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
45	Aprobar	documentación	1					Secretario Nacional Técnico	2	120	13,770
46	Entregar	documentación aprobada.		1				Secretario Nacional Técnico	1		0,113
47	Receptar	documentación aprobada.		1				Asistente Adm.	2		0,226
48	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
49	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
50	Remitir	documentación aprobada.			1			Auxiliar de Servic.	5	120	14,109
SECRETARIA GENERAL											
51	Receptar	documentación.		1				Técnico B	2	5	0,790
52	Sellar, numerar y fechar	documentación.	1					Técnico B	2	120	13,770

53	Registrar	documentación en guía de control de documentación.				1		Técnico B	2	120	13,770
54	Enviar	documentación en guía de control de documentación.			1			Técnico B	2	120	13,770
SECRETARIA GENERAL											
55	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	2		0,226
56	Revisar	documentación	1				1	Asistente Adm.	3		0,339
57	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
58	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia				1		Asistente Adm.	2	2	0,451
59	Entregar	documentación		1				Auxiliar de Servic.	2	120	13,770
60	Revisar	documentación	1				1	Secretario General	15	120	15,237
61	Remitir	documentación			1			Auxiliar de Servic.	3		0,339
DESPACHO											
62	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564

63	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	240	27,427
64	Entregar	documentación	1					Asistente Adm.	5	120	14,109
65	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
66	Sumillar	documentación a unidad administrativa responsable.	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2	120	13,770
67	Entregar	documentación sumillada.		1				Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
68	Registrar	documentación sumillada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
69	Registrar	documentación en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
70	Remitir	documentación sumillada a unidad administrativa responsable			1			Auxiliar de Servic.	5	120	14,109
DESARROLLO INSTITUCIONAL											
71	Recibir	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.	1					Asistente Adm.	2		0,226
72	Registrar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.				1		Asistente Adm.	2		0,226
73	Entregar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.		1				Asistente Adm.	2		0,226

74	Revisar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.	1				1	Coordinador	2	60	6,998
75	Sumillar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones a técnico responsable	1					Coordinador	2		0,226
76	Entregar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones.		1				Coordinador	2	120	13,770
77	Registrar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema de seguimiento de trámites				1		Asistente Adm.	2	10	1,354
78	Registrar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	10	1,354
79	Entregar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones a técnico responsable		1				Asistente Adm.	2		0,226
80	Receptar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones	1					Técnico	2	60	6,998
81	Revisar	documentación con oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones	1				1	Técnico	2		0,226
82	Coordinar	vía telefónica con institución solicitante para definir fecha de reunión preliminar.	1					Técnico	10	120	14,673
83	Ejecutar	reunión preliminar con servidores de institución solicitante para definir equipo contraparte, fecha de inicio de asistencia técnica y entrega de convenio suscrito por las dos instituciones.	1					Técnico	60		6,772
84	Ajustar	diapositivas de presentaciones para asistencia técnica.	1					Técnico	240		27,089

85	Capacitar	a equipo contraparte en la instalaciones de la institución solicitante sobre la metodología y herramientas a ser utilizarse para la elaboración del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.	1					Técnico	2400		231,840
SECRETARIA GENERAL											
86	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	2		0,226
87	Revisar	documentación	1				1	Asistente Adm.	3		0,339
88	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
89	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia				1		Asistente Adm.	2	2	0,451
90	Entregar	documentación		1				Auxiliar de Servic.	2	120	13,770
91	Revisar	documentación	1				1	Secretario General	15	120	15,237
92	Remitir	documentación			1			Auxiliar de Servic.	3		0,339
DESPACHO											
93	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564
94	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	240	27,427

95	Entregar	documentación	1					Asistente Adm.	5	120	14,109
96	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
97	Sumillar	documentación a unidad administrativa responsable.	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2	120	13,770
98	Entregar	documentación sumillada.		1				Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
99	Registrar	documentación sumillada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
100	Registrar	documentación en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
101	Remitir	documentación sumillada a unidad administrativa responsable			1			Auxiliar de Servic.	5	120	14,109
DESARROLLO INSTITUCIONAL											
102	Receprtar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.	1					Asistente Adm.	2		0,226
103	Registrar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.		1		1		Asistente Adm.	10	60	7,901
104	Entregar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.		1				Asistente Adm.	2		0,226
105	Revisar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.	1				1	Coordinador	5	60	7,337
106	Entregar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos sumillada.		1				Asistente Adm.	2		0,226

107	Registrar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.				1		Asistente Adm.	5		0,564
108	Registrar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.				1		Asistente Adm.	5		0,564
109	Entregar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos a técnico responsable		1				Asistente Adm.	2		0,226
110	Receptar	oficio adjunto borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.	1					Técnico	2	30	3,612
111	Analizar	borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.	1					Técnico	180		20,317
112	Elaborar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	1					Técnico	120		13,544
113	Entregar	el informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos para su revisión.		1				Técnico	2		0,226
114	Revisar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	1				1	Coordinador	20	60	9,030
115	Entregar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos		1				Coordinador	2		0,226
116	Ajustar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos	1					Técnico	10		1,129
117	Entregar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.		1				Técnico	2		0,226
118	Registrar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.				1		Asistente Adm.	2	120	13,770

119	Registrar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos. en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
120	Enviar	informe técnico del análisis del borrador de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.			1			Asistente Adm.	10	120	14,673
DESPACHO											
121	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564
122	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	240	27,427
123	Entregar	documentación		1				Asistente Adm.	5	120	14,109
124	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
125	Entregar	documentación para su aprobación.		1				Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
126	Aprobar	documentación	1					Secretario Nacional Técnico	2	120	13,770
127	Entregar	documentación aprobada.		1				Secretario Nacional Técnico	1		0,113
128	Receptar	documentación aprobada.		1				Asistente Adm.	2		0,226
129	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770

130	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
131	Remitir	documentación aprobada.			1			Auxiliar de Servic.	5	120	14,109
SECRETARIA GENERAL											
132	Receptar	documentación.		1				Técnico B	2	5	0,790
133	Sellar, numerar y fechar	documentación.	1					Técnico B	2	120	13,770
134	Registrar	documentación en guía de control de documentación.				1		Técnico B	2	120	13,770
135	Enviar	documentación en guía de control de documentación.			1			Técnico B	2	120	13,770
SECRETARIA GENERAL											
136	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	2		0,226
137	Revisar	documentación	1				1	Asistente Adm.	3		0,339
138	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
139	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia				1		Asistente Adm.	2	2	0,451
140	Entregar	documentación		1				Auxiliar de Servic.	2	120	13,770

141	Revisar	documentación	1				1	Secretario General	15	120	15,237
142	Remitir	documentación			1			Auxiliar de Servic.	3		0,339
DESPACHO											
143	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564
144	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	240	27,427
145	Entregar	documentación	1					Asistente Adm.	5	120	14,109
146	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
147	Sumillar	documentación a unidad administrativa responsable.	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2	120	13,770
148	Entregar	documentación sumillada.		1				Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
149	Registrar	documentación sumillada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
150	Registrar	documentación en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
151	Remitir	documentación sumillada a unidad administrativa responsable			1			Auxiliar de Servic.	5	120	14,109

DESARROLLO INSTITUCIONAL												
152	Receptar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.	1					Asistente Adm.	2		0,226
153	Registrar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.				1		Asistente Adm.	2		0,226
154	Entregar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.		1				Asistente Adm.	2		0,226
155	Revisar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.	1				1	Coordinador	2	60	6,998
156	Sumillar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.	1					Coordinador	2		0,226
157	Entregar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable sumillado a técnico responsable.		1				Coordinador	2	120	13,770
158	Registrar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable sumillado a técnico responsable en el sistema de seguimiento de trámites				1		Asistente Adm.	2	10	1,354
159	Registrar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable sumillado a técnico responsable en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	10	1,354
160	Entregar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable sumillado a técnico responsable.		1				Asistente Adm.	2		0,226

161	Receptar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.	1					Técnico	2	60	6,998
162	Revisar	oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.	1				1	Técnico	2		0,226
163	Examinar	el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos para ver si han cumplido con lo dispuesto en el informe técnico.		1				Técnico	10	120	14,673
164	Elaborar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.	1					Técnico	10	30	4,515
165	Entregar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.		1				Técnico	2		0,226
166	Revisar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.	1				1	Coordinador	20	60	9,030
167	Entregar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.		1				Coordinador	2		0,226
168	Registrar	Registrar oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos en el sistema de correspondencia.				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
169	Registrar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
170	Remitir	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos			1			Asistente Adm.	10	120	14,673

DESPACHO											
171	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564
172	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	240	27,427
173	Entregar	documentación		1				Asistente Adm.	5	120	14,109
174	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
175	Entregar	documentación para su aprobación.		1				Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
176	Aprobar	documentación	1					Secretario Nacional Técnico	2	120	13,770
177	Entregar	documentación aprobada.		1				Secretario Nacional Técnico	1		0,113
178	Receptar	documentación aprobada.		1				Asistente Adm.	2		0,226
179	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
180	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	120	13,770
181	Remitir	documentación aprobada.			1			Auxiliar de Servic.	5	120	14,109
SECRETARIA GENERAL											
182	Receptar	documentación.		1				Técnico B	2	5	0,790

183	Sellar, numerar y fechar	documentación.	1					Técnico B	2	120	13,770
184	Registrar	documentación en guía de control de documentación.				1		Técnico B	2	120	13,770
185	Enviar	documentación en guía de control de documentación.			1			Técnico B	2	120	13,770
			72	**46**	**17**	**51**	**23**		**3862**	**11753**	**1764,73**

		15615
		osto por minuto = 0,11287

Total de Tareas	**TT =**	209
Total del tiempo del Ciclo	**TC =**	15615
Valor Agregado al Cliente en porcentaje	**VACP =**	34,45%
Sin Valor Agregado al Cliente en porcentaje	**SVACP =**	65,55%
Porcentaje del Tiempo Real	**PTR =**	24,73%
Porcentaje del Tiempo de Espera	**PTE =**	75,27%
Costo	**C =**	1764,73

Nota: Los tiempos que incurren las instituciones no se las a tomado en cuenta en este análisis de valor, solamente se a tomado en cuenta la tarea 85, es por que el técnico responsable en realizar la asistencia técnica lo hace en la institución solicitante. Es por ello que al realizar este análisis de valor este tiempo va a incidir en el resultados finales.

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos y autoría personal

Elaborado por: Wilson Caiza

4.2 MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS LEVANTADOS.

Para la realización del análisis de valor y su respectivo mejoramiento se procedió como sigue:

Se conformó un equipo de trabajo, integrado por un delegado de la máxima autoridad, el responsable de realizar las diferentes tareas y el responsable de cada Unidad Administrativa de la Institución.

Este equipo de trabajo conjuntamente con el técnico responsable de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público SENRES, tuvieron la responsabilidad de revisar y analizar cada una de las tareas descritas en la matriz de análisis de valor, y así se las mejoró y eliminó según la necesidad, a través de la optimización de tareas administrativas, controles, aprobaciones y papeleos que no agregaban valor al procedimiento, se simplificó las tareas idénticas que se realizan en partes diferentes del procedimiento, se redujo la complejidad, el costo y el tiempo del ciclo del mismo; se determinó una política de mejora para el tiempo de demora, misma que fue consensuada por el equipo de trabajo, la cual fue disminuir en un 75%, las tareas de transporte y archivo que impliquen un tiempo mayor a los 60 minutos, constatando que estas tareas representan demasiado tiempo de demora; de igual manera se determinó que se debe implantar una plataforma informática llamada work flow (cero papeles), la cual permitirá, eliminar tareas y reducirlos los tiempos de demora en más de un 50%, esta plataforma informática se la puede adquirir por autogestión o por auspicio de alguna institución pública; en este caso se utilizó las tareas de la matriz de procedimientos de la situación actual establecidas en el cuadro 4, y se las trasladó a la matriz de análisis de valor situación actual, cuadro 7, y así se determinó acciones en toda la organización, con el objeto de generar beneficios adicionales tanto para la organización y sus clientes.

4.2.1 Criterios de Mejoramiento:

Para la aplicación del enfoque por procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y

Remuneraciones del Sector Público, el equipo de trabajo ha tomado en cuenta los siguientes criterios de mejoramiento:

- Aumentar las tareas que agregan valor al cliente que las que agregan valor a la institución, transporte, archivo e inspección, ya que nuestros clientes externos son la razón de ser de la SENRES y de todas las instituciones, y así poder cumplir con nuestra misión y objetivos institucionales.
- Disminuir todo lo relacionado a las tareas que agregan valor a la institución, transporte, archivo e inspección, gracias a la implantación de un software, llamado work flow o cero papeles, el cual nos ayudará en la disminución costos y tiempos.
- Implantar una política institucional la cual determine que las tareas de transporte y archivo se disminuyan en un 75% en lo referente a los tiempos de demora.

Luego de efectuar el mejoramiento en la matriz de análisis de valor (situación actual) reflejada en el cuadro 7, con los criterios de mejoramiento, se llega a establecer el análisis de valor (situación propuesta), misma que se encuentra detallada en el cuadro 8.

CUADRO 8

MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR (Propuesta)

NOMBRE DE LA UNIDAD RESPONSABLE: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público
Subsecretaría de Servicio Civil
Desarrollo Institucional
PRODUCTO : Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos
FRECUENCIA: 1

No.	TAREAS		ANALISIS DE VALOR					RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)		COSTOS
	Verbo	Objetivo del verbo						ROL	REAL	DEMORA	
SECRETARIA GENERAL											
1	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	2		0,226
2	Revisar	documentación	1				1	Asistente Adm.	3		0,339
3	Escanear	documentación	1					Asistente Adm.	5	30	3,950
4	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1			1		Asistente Adm.	2		0,226
5	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Secretario General	1		0,113
6	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1				1	Secretario General	10		1,129
7	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Secretario General	1		0,113

DESPACHO											
8	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	30	4,515
9	Sumillar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow), a unidad administrativa responsable	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
DESARROLLO INSTITUCIONAL											
10	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1				1	Coordinador	10	10	2,257
11	Sumillar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow), a técnico responsable.	1					Coordinador	2		0,226
12	Analizar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Técnico	30		3,386
13	Coordinar	vía telefónica con Institución, solicitando una reunión preliminar de trabajo	1					Técnico	20	60	9,030
14	Efectuar	reunión con representantes de Institución solicitante	1					Técnico	60	960	115,127
15	Elaborar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.	1					Técnico	60		6,772
16	Entregar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.		1				Técnico	2	480	54,403
17	Revisar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.	1					Coordinador	20		2,257
18	Entregar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio corregidos.		1				Coordinador	2	20	2,483

19	Corregir	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio definitivos.	1					Técnico	10		1,129
20	Corregir	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio definitivos.	1					Técnico	10		1,129
21	Entregar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos.	1					Técnico	2		0,226
22	Registrar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos en el el sistema de corespondencia intra net (work flow)				1		Asistente Adm.	5		0,564
23	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
24	Remitir	oficio con convenio adjunto			1			Asistente Adm.	10	30	4,515
DESPACHO											
25	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564
26	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	60	7,111
27	Entregar	documentación	1					Asistente Adm.	5	30	3,950
28	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
29	Entregar	documentación para su aprobación.	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
30	Aprobar	documentación	1					Secretario Nacional Técnico	2	120	13,770

31	Entregar	documentación aprobada.		1				Secretario Nacional Técnico	1		0,113
32	Receptar	documentación aprobada.		1				Asistente Adm.	2		0,226
33	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	30	3,612
34	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	30	3,612
35	Remitir	documentación aprobada.			1			Auxiliar de Servic.	5	30	3,950
SECRETARIA GENERAL											
36	Receptar	documentación.		1				Técnico B	2	5	0,790
37	Sellar, numerar y fechar	documentación.	1					Técnico B	2	30	3,612
38	Registrar	documentación en guía de control de documentación.	1			1		Técnico B	2	30	3,612
39	Enviar	documentación en guía de control de documentación.	1		1			Técnico B	2	30	3,612
SECRETARIA GENERAL											
40	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	2		0,226
41	Revisar	documentación	1				1	Asistente Adm.	3		0,339

42	Escanear	documentación	1					Asistente Adm.	5	30	3,950
43	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1			1		Asistente Adm.	2		0,226
44	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Secretario General	1		0,113
45	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1				1	Secretario General	10		1,129
46	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Secretario General	1		0,113
DESPACHO											
47	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	30	4,515
48	Sumillar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow), a unidad administrativa responsable	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
DESARROLLO INSTITUCIONAL											
49	Revisar	oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1				1	Coordinador	10	10	2,257
50	Sumillar	oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Coordinador	2		0,226
51	Analizar	oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Técnico	30		3,386

52	Coordinar	vía telefónica con institución solicitante para definir fecha de reunión preliminar.	1					Técnico	10	120	14,673
53	Ejecutar	reunión preliminar con servidores de institución solicitante para definir equipo contraparte, fecha de inicio de asistencia técnica y entrega de convenio suscrito por las dos instituciones.	1					Técnico	60		6,772
54	Ajustar	diapositivas de presentaciones para asistencia técnica.	1					Técnico	240		27,089
55	Capacitar	a equipo contraparte en la instalaciones de la institución solicitante sobre la metodología y herramientas a ser utilizarse para la elaboración del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y concensuar el estatuto	1					Técnico	3360		324,576
SECRETARIA GENERAL											
56	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	2		0,226
57	Revisar	documentación	1				1	Asistente Adm.	3		0,339
58	Escanear	documentación	1					Asistente Adm.	5	30	3,950
59	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1			1		Asistente Adm.	2		0,226
60	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Secretario General	1		0,113

61	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1				1	Secretario General	10		1,129
62	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1					Secretario General	1		0,113
DESPACHO											
63	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	30	4,515
64	Sumillar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow), a unidad administrativa responsable	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
DESARROLLO INSTITUCIONAL											
65	Revisar	el sistema de corespondencia intra net (work flow) el oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.	1				1	Coordinador	2	60	6,998
66	Sumillar	en el sistema de corespondencia intra net (work flow) el oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable, a teécnico responsable	1					Coordinador	2		0,226
67	Revisar	el sistema de corespondencia intra net (work flow) el oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.	1				1	Técnico	2		0,226
68	Examinar	el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos para ver si han cumplido con lo dispuesto en el informe técnico.		1				Técnico	10	120	14,673
69	Elaborar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.	1					Técnico	10	30	4,515
70	Entregar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.		1				Técnico	2		0,226

71	Revisar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.	1				1	Coordinador	20	60	9,030
72	Entregar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.		1				Coordinador	2		0,226
73	Registrar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos en el el sistema de corespondencia intra net (work flow)				1		Asistente Adm.	5		0,564
74	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2		0,226
75	Remitir	oficio con convenio adjunto			1			Asistente Adm.	10	30	4,515
DESPACHO											
76	Receptar	documentación	1					Asistente Adm.	5		0,564
77	Registrar	documentación				1		Asistente Adm.	3	60	7,111
78	Entregar	documentación	1					Asistente Adm.	5	30	3,950
79	Revisar	documentación	1				1	Subsecretaria del Servicio Civil	10	120	14,673
80	Entregar	documentación para su aprobación.	1					Subsecretaria del Servicio Civil	2		0,226
81	Aprobar	documentación	1					Secretario Nacional Técnico	2	120	13,770
82	Entregar	documentación aprobada.		1				Secretario Nacional Técnico	1		0,113
83	Receptar	documentación aprobada.		1				Asistente Adm.	2		0,226

84	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	30	3,612
85	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia				1		Asistente Adm.	2	30	3,612
86	Remitir	documentación aprobada.			1			Auxiliar de Servic.	5	30	3,950
SECRETARIA GENERAL											
87	Receptar	documentación.		1				Técnico B	2	5	0,790
88	Sellar, numerar y fechar	documentación.	1					Técnico B	2	30	3,612
89	Registrar	documentación en guía de control de documentación.	1			1		Técnico B	2	30	3,612
90	Enviar	documentación en guía de control de documentación.	1		1			Técnico B	2	30	3,612
			65	**11**	**6**	**15**	**16**		**4226**	**3200**	**783,51**

		7426
Total de Tareas	**TT =**	113
Total del tiempo del Ciclo	**TC =**	7426
Con Valor Agregado al Cliente en porcentaje	**VACP =**	57,52%
Sin Valor Agregado al Cliente en porcentaje	**SVACP =**	42,48%
Porcentaje del Tiempo Real	**PTR =**	56,91%
Porcentaje del Tiempo de Espera	**PTE =**	43,09%
Costo	**C =**	783,51

Costo por minuto = 0,11287

Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos y autoría personal
Elaborado por: Wilson Caiza

4.3 COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA

Las tareas del producto "Dictamen favorable de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos", que elabora la Unidad Administrativa de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector público SENRES, de acuerdo al análisis realizado por el equipo de trabajo designado, se reflejan en el siguiente cuadro de comparación de resultados, mismo que se detalla a continuación:

CUADRO 9

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(Número de tareas y sus porcentajes)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	No. TAREAS SITUACIÓN ACTUAL	No TAREAS SITUACIÓN PROPUESTA	% SITUACIÓN ACTUAL	% SITUACIÓN PROPUESTA
	CON VALOR AGREGADO AL CLIENTE	72	65	34,45%	57,52%
	CON VALOR AGREGADO A LA INSTITUCIÓN	46	11	22,01%	9,73%
	TRANSPORTE	17	6	8,13%	5,31%
	ARCHIVO	51	15	24,40%	13,27%
	INSPECCIÓN	23	16	11,00%	14,16%
	TOTAL DE TAREAS	**209**	**113**	**100%**	**100%**

Fuente: Comparación de resultados, cuadros 7 y 8

Elaborado por: Wilson Caiza

En el cuadro 9 podemos observar de manera resumida, el número y porcentaje de tareas del levantamiento de la situación actual y el número y porcentaje de tareas de la situación propuesta luego de haber aplicado los criterios de mejoramiento. Nótese que se a tomado especial énfasis en potenciar las actividades que agregan valor al cliente externo, es decir al publico en general, lo que permitirá de manera íntegra mejorar las condiciones de atención y reducir sustancialmente del tiempo de espera de los clientes externos.

Obsérvese además que el análisis está basado en función al número total de tareas, tanto de la situación actual como de la situación propuesta, tomando como referencia el valor porcentual de cada una de las variables.

CUADRO 9-A

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(con valor agregado al cliente)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	No. TAREAS SITUACIÓN ACTUAL	No. TAREAS SITUACIÓN PROPUESTA	% SITUACIÓN ACTUAL	% SITUACIÓN PROPUESTA
	CON VALOR AGREGADO AL CLIENTE	72	65	34,45%	57,52%
	TOTAL DE TAREAS	**209**	**113**		

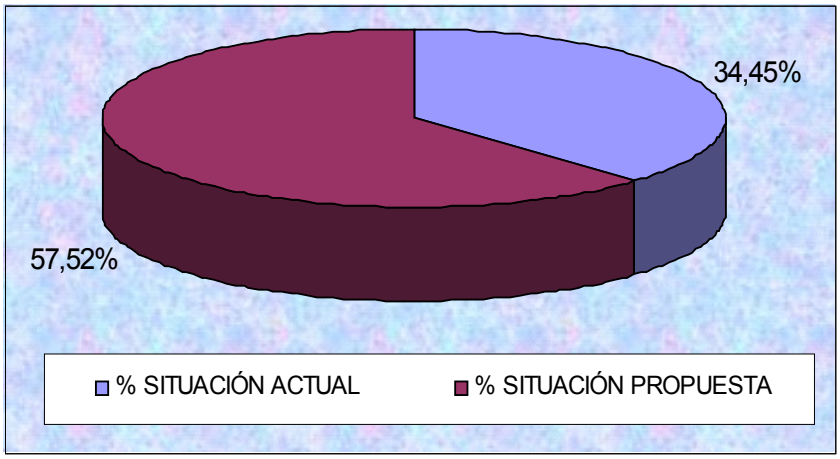
Fuente: Comparación de resultados, cuadro 9

Elaborado por: Wilson Caiza

Uno de los factores de mejoramiento establece que las tareas que están dirigidas a los clientes externos tienen que incrementarse, dado que las mismas contribuyen al logro de la misión y objetivos institucionales, notando de esta manera la relevancia dada a los clientes externos. Esto se puede apreciar en el gráfico 8. Al momento de realizar el levantamiento de procedimientos de la situación actual, podemos observar que existe 34,45% de tareas de valor agregado al cliente con respecto al total de tareas; mientras que al aplicar los criterios de mejoramiento antes mencionados, se observa que el porcentaje de tareas con valor agregado al cliente se incrementa a un 57,52% con respecto al total de tareas.

GRÁFICO 8

CON VALOR AGREGADO AL CLIENTE



Fuente: cuadro 9-A

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 9-B

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(con valor agregado a la institución)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	No. TAREAS SITUACIÓN ACTUAL	No. TAREAS SITUACIÓN PROPUESTA	% SITUACIÓN ACTUAL	% SITUACIÓN PROPUESTA
	CON VALOR AGREGADO A LA INSTITUCIÓN	46	11	22,01%	9,73%
	TOTAL DE TAREAS	**209**	**113**		

Fuente: Comparación de resultados, cuadro 9

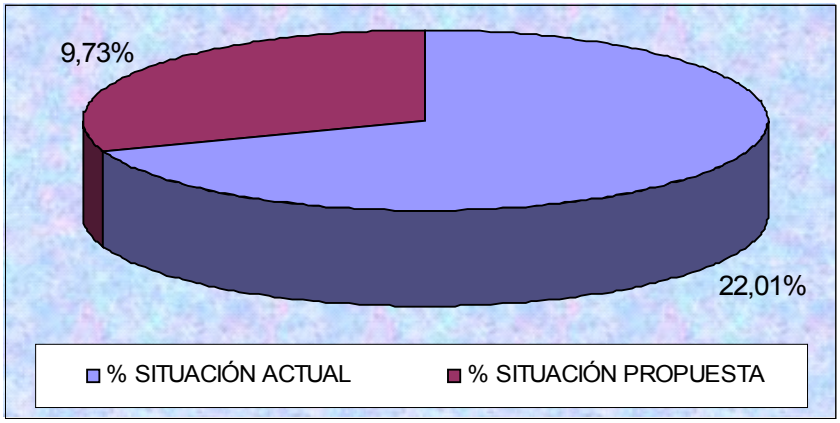
Elaborado por: Wilson Caiza

En el gráfico 9, respecto a las tareas con valor agregado para la institución, se puede notar que éstas se reducen de la situación actual de 22,01% a la situación propuesta a 9,73%, con respecto a los totales de tareas, toda vez que se adquirirá e implementará el paquete informático work flow (cero papeles), que permitirá optimizar las tareas internas de entrega y recepción de documentos. Adicionalmente se elimina la generación de documentación que no agrega valor al cliente, creándose únicamente

los documentos dirigidos al cliente externo, que en este caso es el dictamen favorable al proyecto de estatuto o reglamento orgánico.

GRÁFICO 9

CON VALOR AGREGADO A LA INSTITUCIÓN



Fuente: cuadro 9-B

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 9-C

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(transporte)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	No. TAREAS SITUACIÓN ACTUAL	No TAREAS SITUACIÓN PROPUESTA	% SITUACIÓN ACTUAL	% SITUACIÓN PROPUESTA
→	TRANSPORTE	17	6	8,13%	5,31%
	TOTAL DE TAREAS	**209**	**113**		

Fuente: Comparación de resultados, cuadro 9

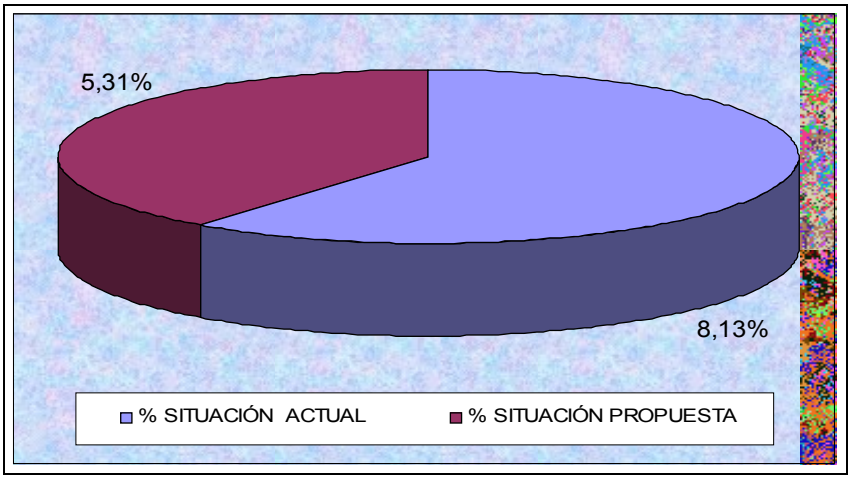
Elaborado por: Wilson Caiza

Las tareas de transporte en el levantamiento de procedimientos de la situación actual representan el 8,13% del total de tareas, a diferencia de las tareas de transporte en la situación propuesta representadas por el 5,31% del total de tareas; lo que nos demuestra que al aplicar el paquete informático work flow (cero papeles) las tareas

de transporte se reducen, pero no en su totalidad, debido a que los documentos generados internamente deben ser firmados por las máximas autoridades y entregados a los clientes externos correspondientes.

GRÁFICO 10

TRANSPORTE



Fuente: cuadro 9-C

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 9-D

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(archivo)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	No. TAREAS SITUACIÓN ACTUAL	No TAREAS SITUACIÓN PROPUESTA	% SITUACIÓN ACTUAL	% SITUACIÓN PROPUESTA
△	ARCHIVO	51	15	24,40%	13,27%
	TOTAL DE TAREAS	**209**	**113**		

Fuente: Comparación de resultados, cuadro 9

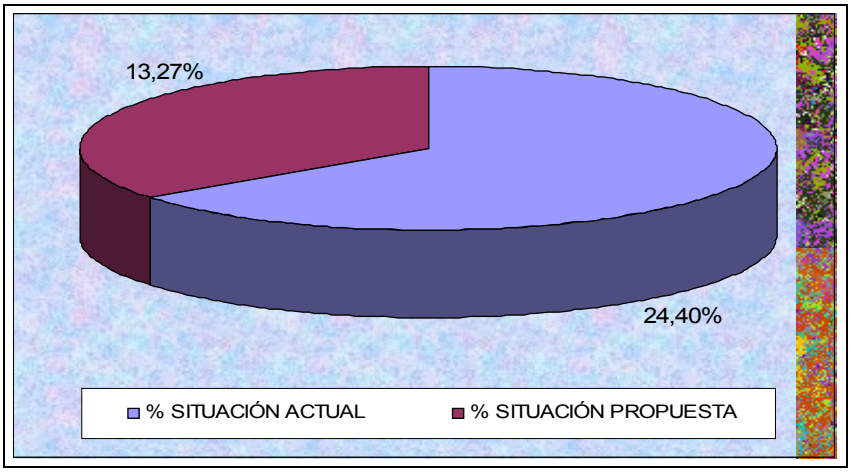
Elaborado por: Wilson Caiza

Implementando el sistema informático work flow (cero papeles) las tareas identificadas como archivo físico de la documentación disminuyen dado que todas los archivos de documentación quedarían archivados en el sistema work flow (cero papeles), notándose que existe una disminución sustancial en los procedimientos de

la situación actual, con 51 tareas a 15 tareas de la situación propuesta; el porcentaje de tareas de archivo en la situación actual responde al 24,40% del total de tareas, a diferencia de la situación propuesta donde el 13,27% que corresponde a las tareas de archivo en relación al total de tareas.

GRÁFICO 11

ARCHIVO



Fuente: cuadro 9-D

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 9-E

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(inspección)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	No. TAREAS SITUACIÓN ACTUAL	No TAREAS SITUACIÓN PROPUESTA	% SITUACIÓN ACTUAL	% SITUACIÓN PROPUESTA
	INSPECCIÓN	23	16	11,00%	14,16%
	TOTAL DE TAREAS	**209**	**113**		

Fuente: Comparación de resultados, cuadro 9

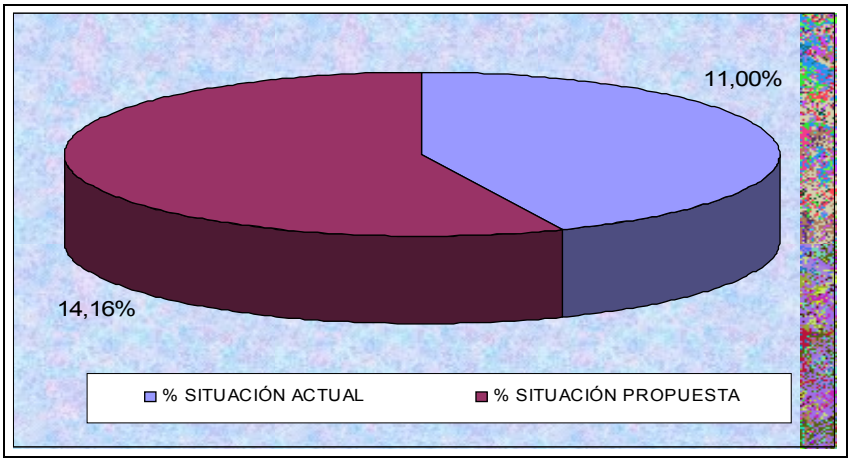
Elaborado por: Wilson Caiza

Implementado el sistema informático work flow podemos observar que las tareas de inspección en la situación propuesta representan el 14,16%, mientras que estas tareas

en la situación actual son de 11%, apreciándose que el porcentaje de tareas de inspección en la situación propuesta aumenta, pero en relación al tiempo de ejecución de estas tareas se disminuye sustancialmente en los tiempos de demora, reflejadas en el gráfico 12.

GRÁFICO 12

INSPECCIÓN



Fuente: cuadro 9-E

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 9-F

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(total de tareas)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	No. TAREAS SITUACIÓN ACTUAL	No TAREAS SITUACIÓN PROPUESTA
	TOTAL DE TAREAS	209	113

Fuente: Comparación de resultados, cuadro 9

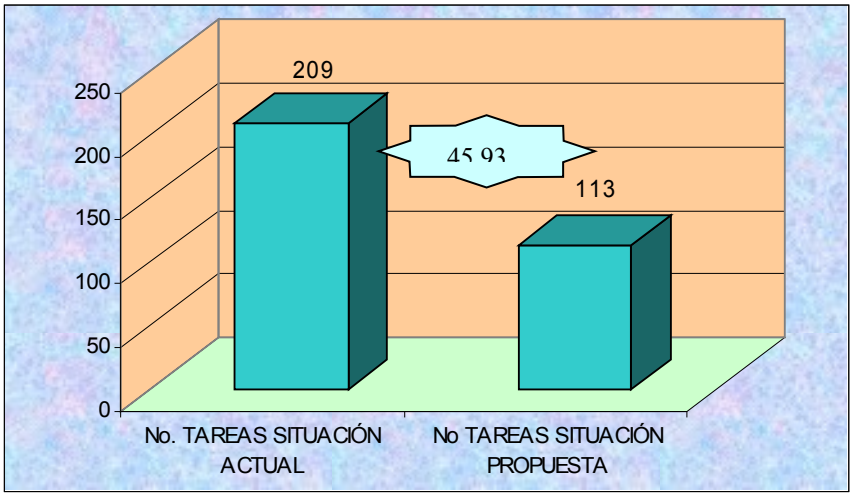
Elaborado por: Wilson Caiza

En el levantamiento del procedimiento del producto “dictamen favorable de estatutos de gestión organizacional por procesos” de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector

Público, se definió un total de 209 tareas en situación actual y 113 en la propuesta, logrando una reducción del 45,93%, se puede notar que aplicando la gestión por procesos y los criterios de mejora, se logra ser más eficientes y eficaces en la elaboración y entrega de este producto, cumpliendo así con la misión de la Unidad de Desarrollo Institucional de esta institución.

GRÁFICO 13

TOTAL DE TAREAS



Fuente: cuadro 9-F

Elaborado por: Wilson Caiza

En el siguiente cuadro se procede a cruzar la información de los tiempos real y de demora de la situación actual y los de propuesta, demostrando que la situación propuesta es la óptima, para cubrir de mejor manera las necesidades y expectativas que tienen nuestros clientes externos.

CUADRO 10

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(en tiempos)

TIEMPO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
REAL	5062	5426
DEMORA	11753	3200
TOTAL EN MINUTOS	**16815**	**8626**
TOTAL EN HORAS	**280**	**144**
TOTAL EN DÍAS LABORABLES	**35**	**18**

Fuente: Comparación de resultados, cuadros 7 y 8

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 10-A

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(tiempo real)

TIEMPO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
REAL	3862	4226

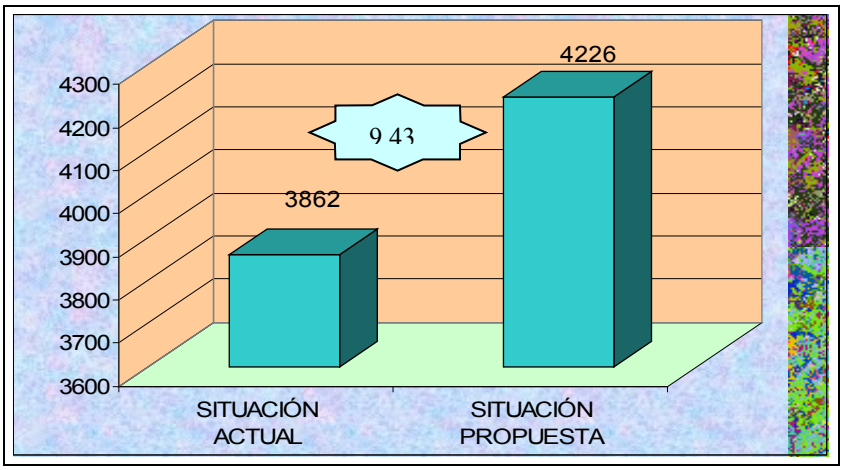
Fuente: Comparación de resultados, cuadro 10

Elaborado por: Wilson Caiza

El tiempo real que existe en la elaboración del "dictamen favorable de estatutos de gestión organizacional por procesos", es de 3862 minutos en la situación actual y 4226 minutos en la situación propuesta, existiendo un aumento del 9,43%, concluyendo que en las procedimiento de levantamiento el tiempo real debe aumentar, esto se debe a que al realizar el análisis de valor, se determinó que debe existir un valor agregado en la elaboración de este producto, ya que el cliente externo necesita mayor tiempo de asistencia técnica (in situ) en la elaboración de dicho producto.

GRÁFICO 14

TIEMPO REAL



Fuente: cuadro 10-A

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 10-B

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(tiempo de demora)

TIEMPO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
DEMORA	11753	3200

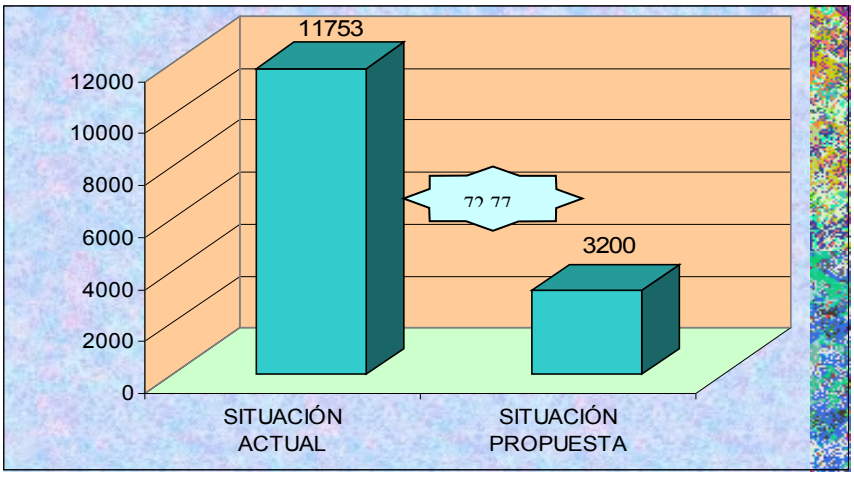
Fuente: Comparación de resultados, cuadro 10

Elaborado por: Wilson Caiza

En el tiempo de demora se tiene 11753 minutos para la situación actual, mientras que en la situación propuesta 3200 minutos, llegando a establecer una disminución de tiempo del 72,77%, se debe tomar en cuenta, que los tiempos de demora no deben ser mayores a los tiempos reales, ya que estos influyen de manera negativa en la generación de este producto "dictamen favorable de estatutos de gestión organizacional por procesos".

GRÁFICO 15

TIEMPO DE DEMORA



Fuente: cuadro 10-B

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 11

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(total del tiempo del ciclo)

SIGNIFICADO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
Total del tiempo del Ciclo **TC=**	15615	7426

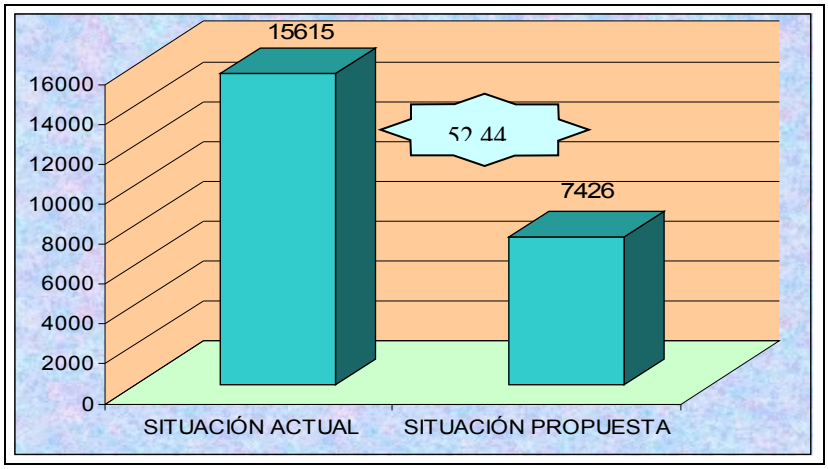
Fuente: Comparación de resultados, cuadro 7 y 8

Elaborado por: Wilson Caiza

Gracias a la aplicación de los criterios de mejora se puede reducir los tiempos de demora en un 52.44%, logrando así la satisfacción de nuestro cliente externo con la entrega oportuna del producto "dictamen favorable de estatutos de gestión organizacional por procesos"; y ayudando a la gestión que debe realizar la unidad de Desarrollo Institucional ante las demás instituciones que necesitan de nuestra asistencia técnica.

GRÁFICO 16

TOTAL DEL TIEMPO DEL CICLO TC



Fuente: cuadro 11

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 12

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(Con y sin valor agregado al cliente)

SIGNIFICADO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
Con Valor Agregado al Cliente en porcentaje	34,45%	57,52%
Sin Valor Agregado al Cliente en porcentaje	65,55%	42,48%
TOTAL DE TAREAS	**100%**	**100%**

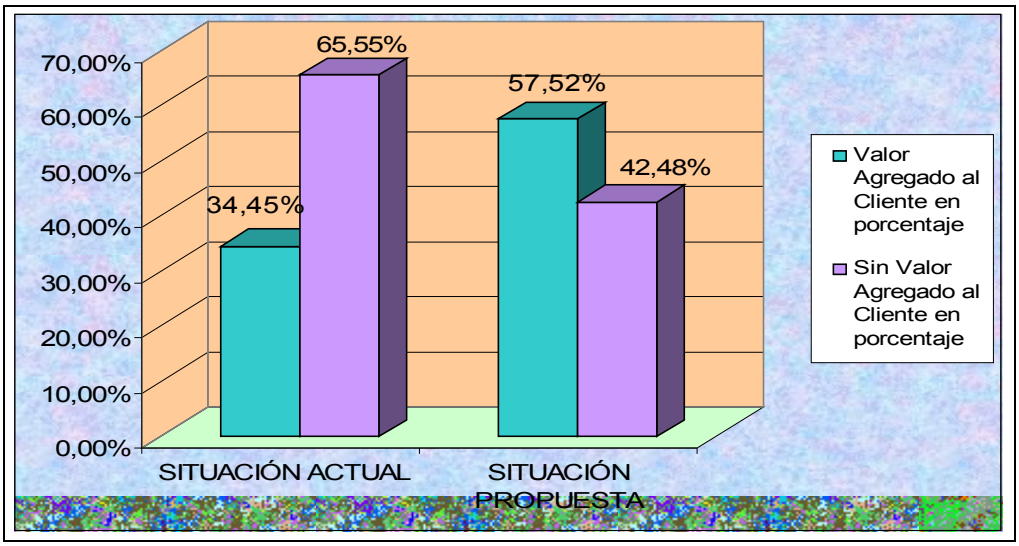
Fuente: Comparación de resultados, cuadros 7 y 8

Elaborado por: Wilson Caiza

Como se puede observar, del 100% con y sin valor agregado al cliente, la situación propuesta es la óptima para la elaboración del producto "dictamen favorable de estatutos de gestión organizacional por procesos" ya que en la situación actual se da mayor importancia a sin valor agregado al cliente con un porcentaje de 65,55% y con valor agregado al cliente con un 34,45%; mientras que en los resultados al aplicar los criterios de mejoramiento en la situación propuesta se alcanza un 57,52% con valor agregado al cliente y un 42,48% sin valor agregado al cliente.

GRÁFICO 17

CON Y SIN VALOR AGREGADO AL CLIENTE



Fuente: cuadro 12

Elaborado por: Wilson Caiza

CUADRO 13

COMPARACIÓN DE RESULTADOS

(costos)

SIGNIFICADO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
Costos	1764,73	783,51

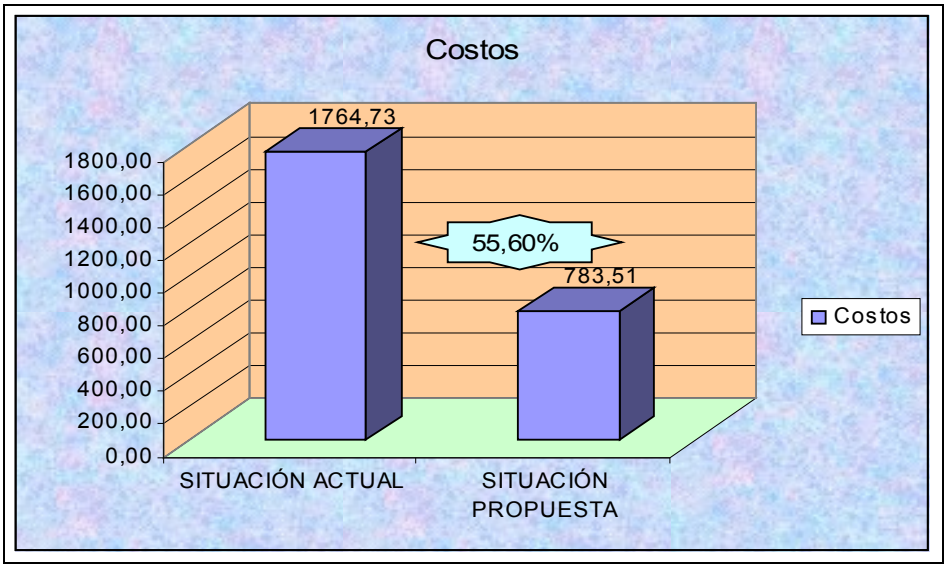
Fuente: Comparación de resultados, cuadros 7 y 8

Elaborado por: Wilson Caiza

De conformidad al gráfico 18 podemos observar que una vez aplicados los criterios de mejora existe un 55,60% de disminución de costos con respecto a la situación actual, obteniendo un ahorro de 981,22 dólares por cada Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos .

GRÁFICO 18

COSTOS



Fuente: cuadro 13

Elaborado por: Wilson Caiza

4.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MEJORADOS DE LA UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.

Los manuales de procedimientos son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y desarrollo de funciones. Estos manuales de procedimientos permiten, unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar las responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.. estos manuales son instrumentos administrativos que apoyan la realización del quehacer institucional cotidiano[11].

[11] GOMEZ, Guillermo, Sistemas Administrativos, 1 Edición, Editorial McGraw-Hill, p. 125

El manual de procedimientos es el resultado de la aplicación del enfoque por procesos. Es un documento que contiene la descripción de las tareas que deben seguirse para la realización de un producto. Incluye además las unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación, y determinan que la organización garantice los procesos, eliminando errores, minimizando las demoras, maximizando el uso de los recursos, deben ser adaptables a las necesidades de los clientes y de fácil entendimiento, ya que estos procedimientos se convierten en un documento de aplicación de los servidores que interactúan en la elaboración de tal producto y además es de consulta para posibles investigaciones y es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las instituciones antes del proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que preparar los manuales de procedimientos integrales, los cuales forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus tareas, estableciendo responsabilidades y tiempos de entrega a los encargados de las todas las unidades administrativas que intervienen, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento de los objetivos deseados.

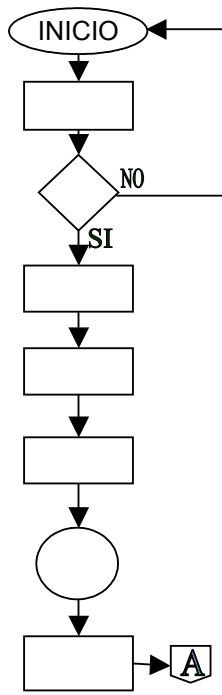
El manual de procedimientos reflejada en la Unidad de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público está constituida por la matriz de levantamiento de procedimientos (situación propuesta), cuadro 14.

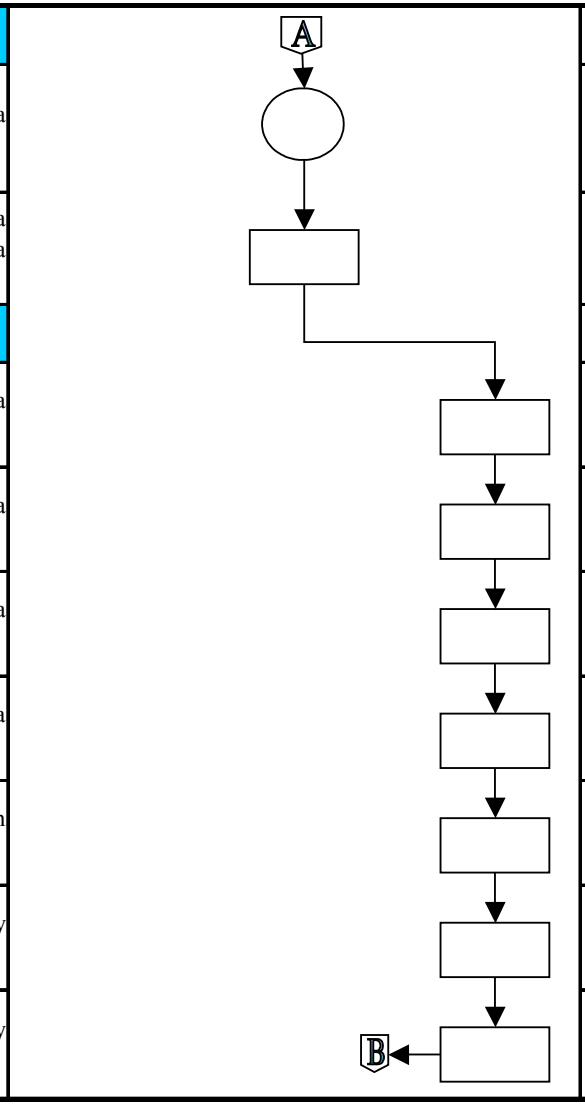
CUADRO 14

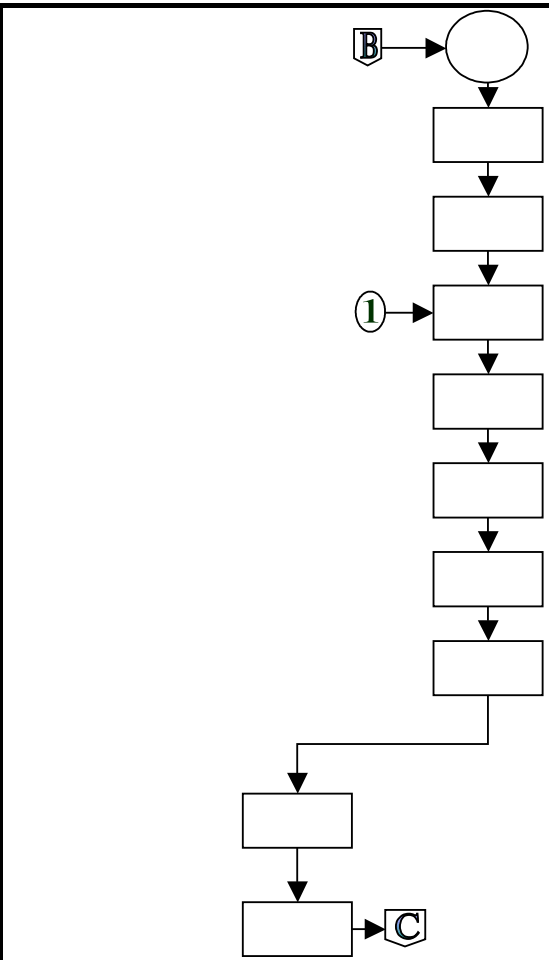
MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS (Propuesta)

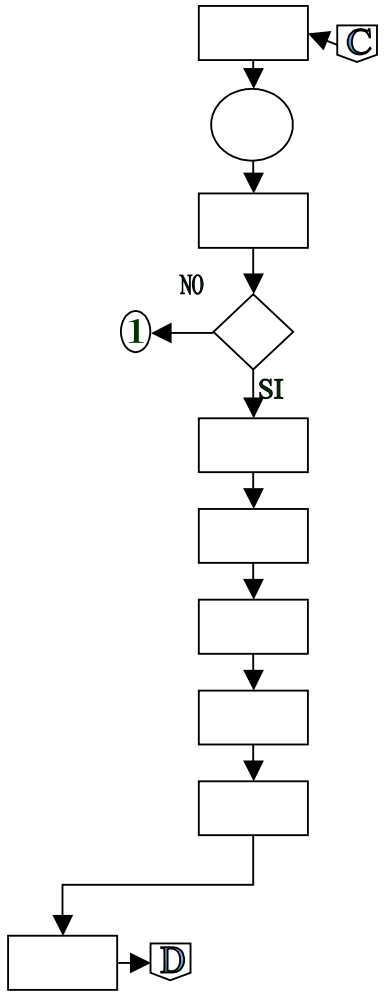
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público
UNIDAD RESPONSABLE: Subsecretaría de Servicio Civil
Desarrollo Institucional
PRODUCTO : Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos
FRECUENCIA: 20 anual

No.	TAREAS		FLUJO GRAMA			CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	Verbo	Objetivo del verbo	SECRETARIA GENERAL	DESPACHO	DESARROLLO INSTITUCIONAL		ROL	REAL	DEMORA
SECRETARIA GENERAL						Instituciones del Sector Público			
1	Receptar	documentación					Asistente Adm.	2	
2	Revisar	documentación				Instituciones del Sector Público	Asistente Adm.	3	
3	Escanear	documentación					Asistente Adm.	5	30
4	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)					Asistente Adm.	2	
5	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)					Secretario General	1	
6	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)					Secretario General	10	
7	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)					Secretario General	1	

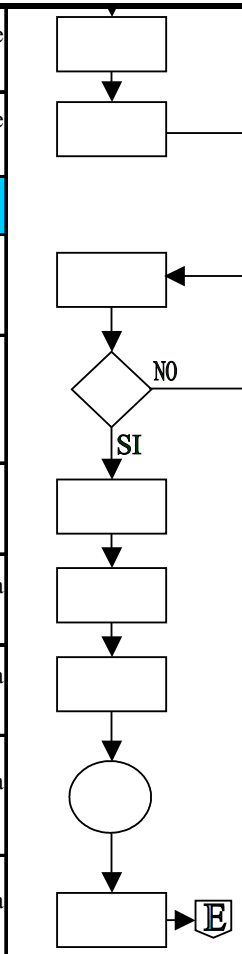


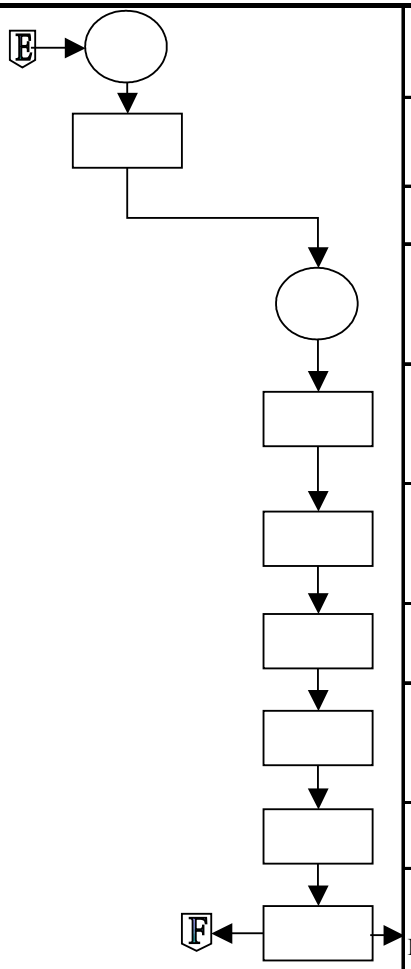
DESPACHO							
8	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Subsecretaria del Servicio Civil	10	30
9	Sumillar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow), a unidad administrativa responsable			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
DESARROLLO INSTITUCIONAL							
10	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Coordinador	10	10
11	Sumillar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow), a técnico responsable.			Coordinador	2	
12	Analizar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Técnico	30	
13	Coordinar	vía telefónica con Institución, solicitando una reunión preliminar de trabajo			Técnico	20	60
14	Efectuar	reunión con representantes de Institución solicitante			Técnico	60	960
15	Elaborar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.			Técnico	60	
16	Entregar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.			Técnico	2	480

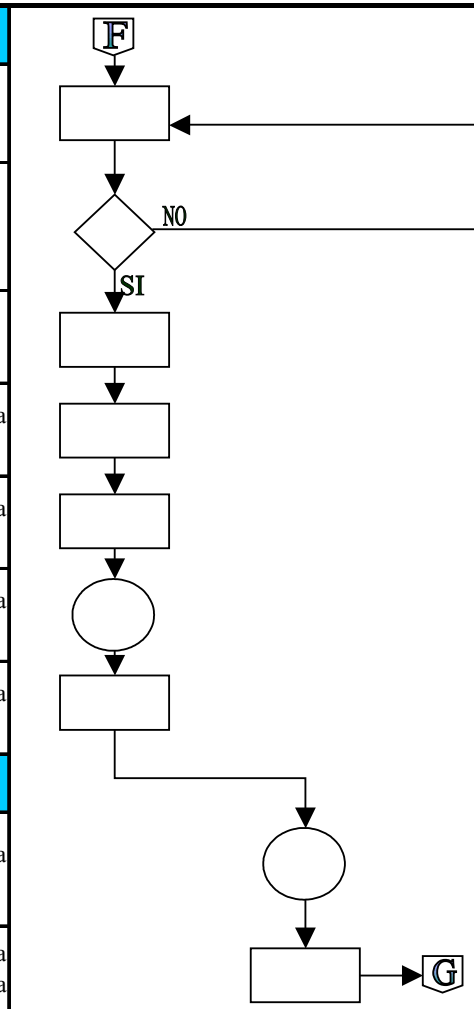
17	Revisar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio.			Coordinador	20	
18	Entregar	borrador de convenio de asistencia técnica y borrador de oficio de entrega de convenio corregidos.			Coordinador	2	20
19	Corregir	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio definitivos.			Técnico	10	
20	Corregir	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio definitivos.			Técnico	10	
21	Entregar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos.			Técnico	2	
22	Registrar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos en el el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Asistente Adm.	5	
23	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	
24	Remitir	oficio con convenio adjunto			Asistente Adm.	10	30
DESPACHO							
25	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
26	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	60

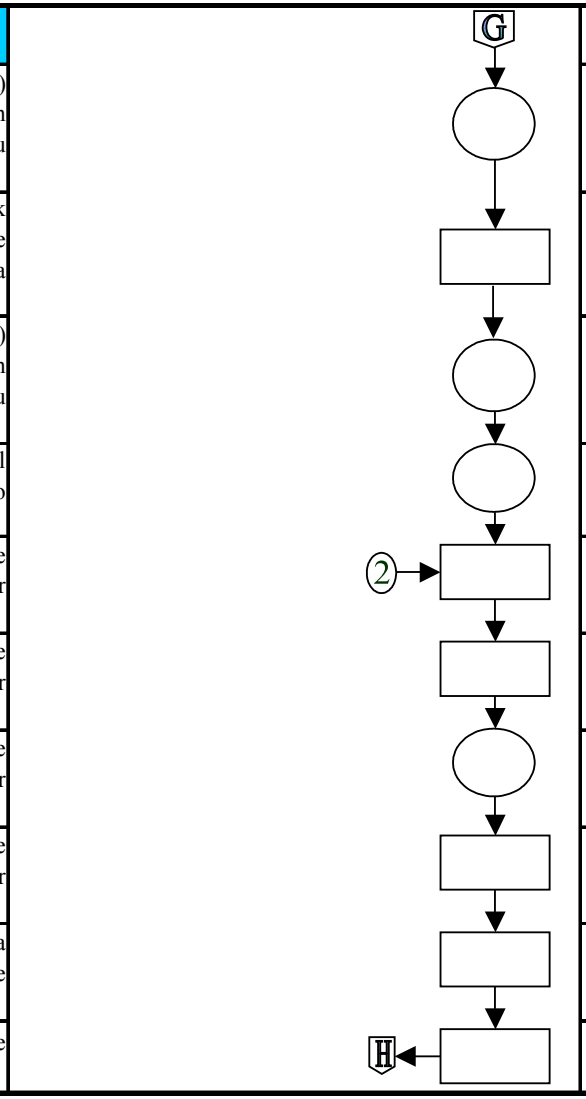
27	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	30
28	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120
29	Entregar	documentación para su aprobación.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
30	Aprobar	documentación			Secretario Nacional Técnico	2	120
31	Entregar	documentación aprobada.			Secretario Nacional Técnico	1	
32	Receptar	documentación aprobada.			Asistente Adm.	2	
33	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	30
34	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	30
35	Remitir	documentación aprobada.			Auxiliar de Servic.	5	30
SECRETARIA GENERAL							
36	Receptar	documentación.			Técnico B	2	5

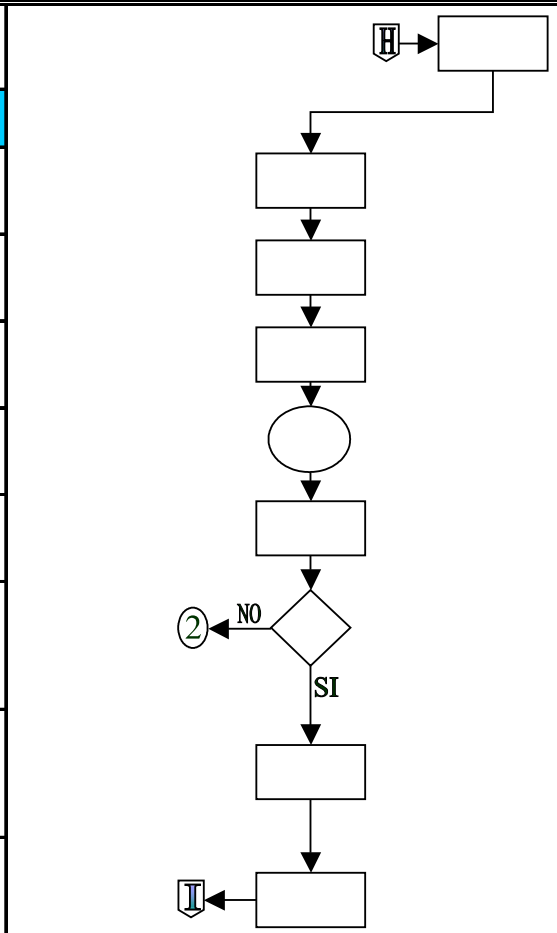
38	Registrar	documentación en guía de control de documentación.			Técnico B	2	30
39	Enviar	documentación en guía de control de documentación.		Instituciones del Sector Público	Técnico B	2	30
SECRETARIA GENERAL							
40	Receptar	documentación		Instituciones del Sector Público	Asistente Adm.	2	
41	Revisar	documentación	NO	Instituciones del Sector Público	Asistente Adm.	3	
42	Escanear	documentación	SI		Asistente Adm.	5	30
43	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Asistente Adm.	2	
44	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Secretario General	1	
45	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Secretario General	10	
46	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)	E		Secretario General	1	



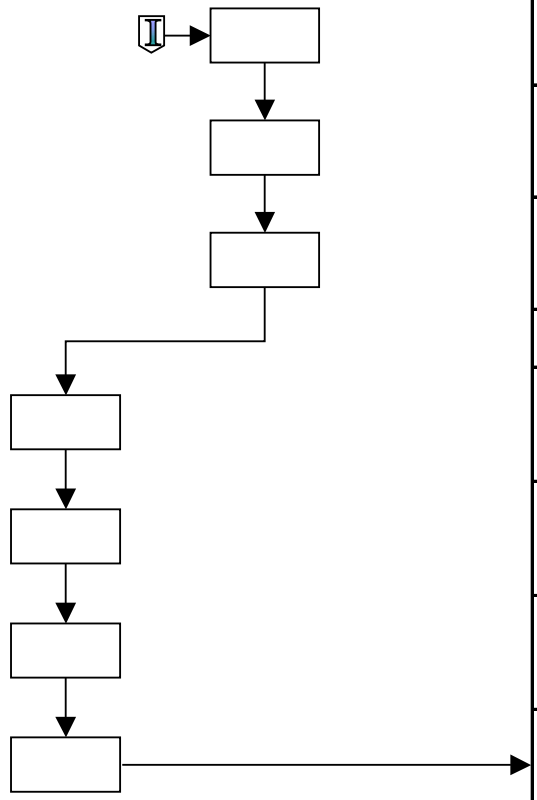
47	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Subsecretaria del Servicio Civil	10	30
48	Sumillar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow), a unidad administrativa responsable			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
DESARROLLO INSTITUCIONAL							
49	Revisar	oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Coordinador	10	10
50	Sumillar	oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Coordinador	2	
51	Analizar	oficio y convenio de asistencia técnica suscrito por las autoridades de las dos instituciones en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Técnico	30	
52	Coordinar	vía telefónica con institución solicitante para definir fecha de reunión preliminar.			Técnico	10	120
53	Ejecutar	reunión preliminar con servidores de institución solicitante para definir equipo contraparte, fecha de inicio de asistencia técnica y entrega de convenio suscrito por las dos instituciones.			Técnico	60	
54	Ajustar	diapositivas de presentaciones para asistencia técnica.			Técnico	1440	
55	Capacitar	a equipo contraparte en la instalaciones de la institución solicitante sobre la metodología y herramientas a ser utilizarse para la elaboración del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y concensuar el estatuto		Instituciones del Sector Público	Técnico	2400	

SECRETARIA GENERAL							
56	Receptar	documentación		Instituciones del Sector Público	Asistente Adm.	2	
57	Revisar	documentación		Instituciones del Sector Público	Asistente Adm.	3	
58	Escanear	documentación			Asistente Adm.	5	30
59	Registrar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Asistente Adm.	2	
60	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Secretario General	1	
61	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Secretario General	10	
62	Remitir	documentación por el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Secretario General	1	
DESPACHO							
63	Revisar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Subsecretaria del Servicio Civil	10	30
64	Sumillar	documentación en el sistema de corespondencia intra net (work flow), a unidad administrativa responsable			Subsecretaria del Servicio Civil	2	

DESARROLLO INSTITUCIONAL							
65	Revisar	el sistema de corespondencia intra net (work flow) el oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Coordinador	2	60
66	Sumillar	en el sistema de corespondencia intra net (work flow) el oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable, a técnico			Coordinador	2	
67	Revisar	el sistema de corespondencia intra net (work flow) el oficio adjunto el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos ajustado para su dictamen favorable.			Técnico	2	
68	Examinar	el proyecto de estatuto de gestión organizacional por procesos para ver si han cumplido con lo dispuesto en el informe			Técnico	10	120
69	Elaborar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.			Técnico	10	30
70	Entregar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.			Técnico	2	
71	Revisar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.			Coordinador	20	60
72	Entregar	oficio con dictamen favorable al proyecto de estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos.			Coordinador	2	
73	Registrar	convenio de asistencia técnica y oficio de entrega de convenio corregidos en el el sistema de corespondencia intra net (work flow)			Asistente Adm.	5	
74	Registrar	documentación en el formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	

75	Remitir	oficio con convenio adjunto			Asistente Adm.	10	30
DESPACHO							
76	Receptar	documentación			Asistente Adm.	5	
77	Registrar	documentación			Asistente Adm.	3	60
78	Entregar	documentación			Asistente Adm.	5	30
79	Revisar	documentación			Subsecretaria del Servicio Civil	10	120
80	Entregar	documentación para su aprobación.			Subsecretaria del Servicio Civil	2	
81	Aprobar	documentación			Secretario Nacional Técnico	2	120
82	Entregar	documentación aprobada.			Secretario Nacional Técnico	1	
83	Receptar	documentación aprobada.			Asistente Adm.	2	

84	Registrar	documentación aprobada en formulario de egreso de correspondencia			Asistente Adm.	2	30
85	Registrar	documentación aprobada en el sistema informático de correspondencia			Asistente Adm.	2	30
86	Remitir	documentación aprobada.			Auxiliar de Servic.	5	30
SECRETARIA GENERAL							
87	Receptar	documentación.			Técnico B	2	5
88	Sellar, numerar y fechar	documentación.			Técnico B	2	30
89	Registrar	documentación en guía de control de documentación.			Técnico B	2	30
90	Enviar	documentación en guía de control de documentación.		Instituciones del Sector Público	Técnico B	2	30



Fuente: Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos y autoría personal.
Elaborado por: Wilson Caiza

4.5 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

4.5.1 Indicadores de Gestión

Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

4.5.2 Criterios

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

4.5.2.1 Medible: El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

4.5.2.2 Entendible: El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

4.5.2.3 Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

4.5.3 Tipos de Indicadores de Calidad

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores de calidad en indicadores de eficacia y eficiencia.

El indicador de eficacia.- mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el *Qué* se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{\# de dictámenes favorables realizados}}{\text{\# de dictámenes favorables programados}}$$

Los indicadores de eficiencia.- se señala que un sistema de gestión es eficiente cuando los resultados requeridos a través de una utilización optima de los procesos y recursos disponibles. Tienen que ver con la productividad.

Para la realización de este trabajo se a tomado en cuenta los indicadores de tiempos y costos los cuales son indicadores de eficiencia.

- Para medir la reducción del tiempos en la elaboración del producto “dictamen favorable de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos”, se utilizó:

$$\% \text{ tiempos ahorrado} = 1 - \left(\frac{\text{Tiempo total situación propuesta}}{\text{Tiempo total situación actual}} \right)$$

- Para medir el porcentaje de reducción del costos en la elaboración del producto “dictamen favorable de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos”, se utilizó:

$$\% \text{ costos} = 1 - \left(\frac{\text{Total del costo situación propuesta}}{\text{Total del costo situación actual}} \right)$$

- Los indicadores de calidad miden la satisfacción del cliente, a través del porcentaje del reproceso o de reformas a los dictámenes favorables de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos emitidos.

$$\text{Calidad} = \frac{\text{\# de reformas de dictamen favorable}}{\text{\# de dictámenes favorables emitidos}}$$

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Al desarrollar la Aplicación del enfoque de Gestión por Procesos en la Unidad de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, se puede concluir lo siguiente:

1. Al determinar la Planificación Estratégica y los productos primarios institucionales de la -SENRES-, se definió los factores tanto internos como el legal, talento humano, gestión institucional, infraestructura, tecnología, bienestar social y la gestión administrativa financiera; y externos como la política y lo social, que van a ser los encargados del cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de la SENRES.

2. La Estructura Orgánica de la SENRES permite establecer las relaciones jerárquicas en función de las misión, objetivos y productos institucionales, los que entregados satisfacerán las necesidades de los clientes internos y externos.

3. La aplicación del nuevo enfoque de gestión por procesos es una herramienta metodológica que nos permite conocer y mejorar las diferentes procesos.

4. El producto "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos" elaborado por la Unidad de Desarrollo Institucional, de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, es susceptible de mejora, puesto que al realizar el análisis de valor a los procedimientos levantado de dicho producto, se determinó la posibilidad de reducir el número de tareas de 209 a 113, con una disminución de tiempo de un 46%, al bajar de 15615 minutos a 7426 minutos, mientras que el costo disminuye de 1764,73 dólares a 783,51 dólares por producto entregado, siendo estos indicadores de gestión

los que garantizan la óptima aplicación del enfoque por procesos, permitiendo la satisfacción de nuestros clientes.

5. En el análisis de valor del "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos" se determinó que los servidores que intervienen en la elaboración de dicho producto requieren de capacitación, en las diferentes tareas descritas en el procedimiento para alcanzar los tiempos y costos previstos en el numeral anterior.

6. Se requiere implementar equipo tecnológico de punta, el cual consiste en computadoras de última generación y el intranet, los que permitirán realizar nuestros procesos con mayor eficiencia y eficacia; para la implantación de estos productos tecnológicos se debería contar con un presupuesto aproximado de 90.000 mil dólares, 80.000 para el software y equipos, y 10.000 mil dólares para adecuaciones físicas. El beneficio que se obtendría esta dado por el aumento en el número de productos elaborados en la Unidad de Desarrollo Institucional desarrollados en un año.

CUADRO 15

BENEFICIO OBTENIDO CON LA PROPUESTA

	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	BENEFICIO
Número de productos anuales	120	120	150
Costo unitario	1.764,73	783,51	981,22
Valor Total al año	**211.767,60**	**94.021,20**	**117.746,40**

Fuente: autoría personal

Elaborado por: Wilson Caiza

En el cuadro anterior se puede observar el número de productos adicionales que se podrían elaborar utilizando la diferencia entre el valor de los 120 Dictámenes favorables de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos que se realizan actualmente y los mismos 120 productos que se elaborarían en la propuesta, matemáticamente sería:

Beneficio = Valor T. Situación actual – Valor T. Situación propuesta

Beneficio = 211.767,60 – 94.021,20 =

Beneficio = 117.746,40

$$\textbf{No. productos adicionales} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo unitario situación propuesta}}$$

$$\textbf{No. productos adicionales} = \frac{117.746,40}{783,51}$$

No. productos adicionales = 150

En efecto, con la aplicación del enfoque de gestión por procesos en la unidad de desarrollo institucional de la secretaría nacional técnica de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del sector público de la propuesta se podrá realizar 270 Dictámenes favorables de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional en lugar de los 120 productos que actualmente son entregados por esta unidad administrativa.

La relación beneficio costo estaría dado por:

$$\textbf{B/C} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$$

$$\textbf{B/C} = \frac{117.746,40}{90.000,00}$$

B/C = 1,3

Este valor significa que por cada dólar de inversión en la propuesta se obtiene 30 centavos de dólar de beneficio.

7. Se requiere adecuar la infraestructura de la SENRES, en lo que respecta a estaciones de trabajo en las unidades administrativas, con el objeto de mejorar la productividad de los servidores con respecto al producto

"Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos"

8. Para mantener una mejora continua en el producto es de imprescindible necesidad evaluar la satisfacción de los clientes externos, con respecto al "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos", y esto se lo va a lograr aplicando el indicador de la calidad, señalado anteriormente, reforzado por un control en la aplicación del producto.

9. Las instituciones del sector público que no reciban asistencia técnica necesaria sobre la Aplicación de Gestión por Procesos, por parte de la Unidad Administrativa de Desarrollo Institucional de la SENRES, para que obtengan el "dictamine favorablemente al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos", será vulnerable y esto ocasionará retrasos en los tiempos y costos de ejecución, por no aplicar lo estipulado en la Norma Técnica de Diseño expedida para dicho efecto.

10. Debe existir el compromiso de las autoridades para aplicar las mejoras efectuadas en el procedimiento de "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos", ya que este producto representa un 50% de los productos institucionales que ofrece la SENRES a la comunidad.

11. Al existir en el Ecuador un ambiente político inestable se debe establecer las estrategias necesarias para que culmine la implementación y aplicación del enfoque por procesos, en las instituciones que han solicitado este producto.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que este nuevo enfoque de gestión por procesos se tome en cuenta para mejorar los procedimientos existentes en el producto "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos" de la Unidad de Desarrollo Institucional, puesto que este producto es el insumo básico para que se efectúe la planificación del talento humano y su respectiva remuneración, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación del Sector Público.

2. Esta metodología de gestión por procesos debe ser aplicada tanto en la Unidad de Desarrollo Institucional como en las demás Unidades Administrativas de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público -SENRES-, y así disponer de una entidad piloto para luego replicar en todo el Sector Público.

3. Que el Gobierno Central brinde la asignación presupuestaria necesaria para la adquisición de estas plataforma informática, misma que va a servir para la implementación del enfoque por procesos, tanto en la SENRES, como en las instituciones del Sector Público.

4. Capacitar a los servidores en los diferentes software a implementar en la realización del producto "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos", y que exista rotación de estos servidores, ya que la nueva gestión administrativa requiere de profesionales que sean polifuncionales en el ejercicio de sus actividades diarias.

5. Realizar encuestas a los clientes externos con respecto al "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos", para saber si la metodología aplicada esta contribuyendo al desarrollo institucional.

6. Implementar el sistema interno de seguimiento de documentos work flow o cero papeles, para agilitar la entrega del "Dictamen favorable de Estatutos

Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos", a las entidades del sector publico que han solicitado de este producto.

7. Se debe dar asistencia técnica permanente a las instituciones del sector público, hasta la culminación del producto "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos".

8. Se debe establecer actas de compromiso con las máximas autoridades para la implementación del procedimiento del "Dictamen favorable de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos", a efecto de contrarrestar el ambiente político inestable del país.

BIBLIOGRAFÍA:

- JARRINGTON, H.J., Mejoramiento de los Procesos de las Empresas, Tomo 4, Editorial Mc. Graw Hill, Agosto de 1994, Santa Fe de Bogota- Colombia.
- SILVA García, Francisco, Administración Pública Local.
- Universidad Central del Ecuador, Curso De Gerencia Pública; Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías CTT;.
- NARANJO Borja, Efraín Gestión Procesos, Módulo III, Escuela Politécnica Nacional, Centro de Estudios y Gestión de la Educación en Ciencias Puras y Aplicadas, Julio de 2004, Págs. 22, Quito- Ecuador.
- ROBERTO, Anthony y JAMES, Reece, Management Accounting, , Editorial Irwin, 1979
- GOMEZ Ceja, Guillermo Sistemas Administrativos
- CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos.
- MANGANELLI Raymond L., Como hacer reingeniería, Mark M. Klein
- JARRINGTON, H.J., Mejoramiento de los Procesos de la Empresa
- FRANCEVICH, John M., Gestión de Calidad y Competitividad

LEYES:

- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Codificación Nº 000, RO. Nº 574 del 26 de abril de 1978.
- Reglamento a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, RO. 162 del 10 de Abril de 1985.
- Ley de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, Ley Nº 16 RO. 143 de 7de marzo de 1989.
- Reglamento a la Ley de creación de la SENDA, RO. Nº 150 del 16 de marzo de 1989.
- Reglamento Orgánico Funcional de la SENDA, RO. Nº 497 de 9 de agosto de 1990.
- Constitución Política de la República del Ecuador, Decreto ejecutivo Nº 000, Registro Oficial Nº 1 del 11 de agosto de 1998.
- Decreto de Creación de la OSCIDI. Decreto Ejecutivo Nº 41, RO. / Suplemento Nº 11 del 25 de agosto de 1998.
- Codificada Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, Ley No. 008, publicada en el Registro Oficial No. 16 del 12 de mayo del 2005, Impreso en Editora Nacional, Págs. 10, Quito – Ecuador.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, Decreto ejecutivo No. 2472, Suplemento al Registro Oficial No. 505, de 17 de enero de 2005, Impreso en Editora Nacional, Págs., 32, Quito – Ecuador.
- Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, emitida por Resolución No SENRES-PROC-2006-46, publicada en el Registro Oficial No. 251 de 17 de abril del 2006.

ARTÍCULOS DE INTERNET:

- http://www.deguaje.com, el análisis FODA
- http://www.monografias.com/trabajo10/foda/foda.shtml, esto es foda
- http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_foda.pdf
- http://www.gestióndeprocesos.htm
- http://www.monografias.com 1997 Lucas Morea/Sinexi S.A.

ANEXOS

TERMINOS UTILIZADOS

Actividad.- es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. Normalmente se desarrolla en un departamento o unidad administrativa.

Administración.- Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Alcance.- Refleja el campo de aplicación del procedimiento, es decir: organización, procesos, productos en proceso y productos terminados.

Área.- Es el ámbito de responsabilidad administrativa y técnica que tendrá a cargo las instituciones, Entidades y Organismos del Sector Público.

Autoridad.- En su sentido más amplio autoridad, es el derecho de mandar, dirigir, tomar decisiones, dar órdenes o dirimir conflictos que ostenta una persona respecto de otras en el ámbito de la relaciones humanas que se desenvuelve. Usualmente la autoridad se basa en la Ley pero ésta no se su único fundamento. La autoridad emana también de la estimación adquirida por una persona, de su prestigio, de la rectitud de su vida, de la eminencia de sus virtudes, de su sabiduría, de su carisma. Todo esto lo vuelve respetable. Atribución conferida por la Ley a ciertas personas, para que estas puedan ejercer la función de mando, encaminada a lograr el cumplimiento de la Ley o funciones de las Instituciones.

Benchmarking de Procesos.- Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.

Benchmarking.- Emulación, comparación, es la técnica de estudio de la competencia.

Cadena de valor.- La cadena de valor disgrega a la organización en actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Calidad como base de un Producto / Servicio.- Conjunto de características de un producto o servicio que tiene la propiedad de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas de clientes internos o externos.

Calidad total.- Gestión Total de la Calidad (TQM), es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la organización; implica a todo el personal de la organización.

Calidad.- Es atender o exceder las expectativas del cliente. Es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir con requerimientos de los clientes. Calidad es satisfacer o superar las expectativas del cliente a un costo que le signifique valor

Círculos de Calidad.- Comités sobre la calidad de los productos-servicios, formados tanto por trabajadores como por gerentes.

Cliente Externo.- Es la persona natural o jurídica, instituciones, entidades y organismos del Sector Público, quien legitimiza la gestión de la organización, el estratégico de la organización que requiere de productos o servicios. La permanencia de la organización dependerá de la satisfacción de sus clientes- ciudadanos.

Cliente Interno.- Proceso receptor de productos o servicios generados por otros procesos relacionados, dentro de la organización, y que son utilizados como insumos de trabajo para la generación de productos terminales.

Cliente.- la persona u organización, externa o interna a la Institucional, que se beneficia o recibe un bien o servicio resultado de un proceso o trabajo.

Clima Organizacional.- Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Competencias.- Son todas aquellas características personales requeridas para ejecutar un conjunto de actividades y que permiten alcanzar desempeños satisfactorios.

Competitividad.- La capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estos cada vez a mayor velocidad.

Complejidad del Puesto.- Determina el grado de dificultad creciente entre puestos por el nivel de análisis, evaluación y razonamiento de las responsabilidades del puesto.

Control.- Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Cultura de Calidad.- Conjunto de valores que constituyen la filosofía de una organización con respecto a la calidad.

Cultura Organizacional.- Conjunto de ideas, actitudes y sentimientos, valores, etc., que conforman la ideología de una organización. Es un sistema de significados compartidos, conformados por la imagen, principios y valores corporativos.

Delegación.- Es el encargo de l a producción o administración de actividades de una institución pública a otra institución pública.

Desarrollo Administrativo.- Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

Desarrollo de la Organización.- Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

Desarrollo Institucional.- Organismo que desempeña una función de interés público, el mismo que evoluciona y se fortalece a través de etapas sucesivas.

Desarrollo Organizacional.- Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones. Proceso planificado de reeducación y formación, diseñado por personal administrativo para facilitar la adaptación a las exigencias provenientes del entorno de la empresa.

Desarrollo.- Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

Diagnóstico.- Conocimiento de la situación actual externa e interna de una organización.

Diagrama de Flujo.- Es la representación gráfica de las actividades que conforman en proceso, y las tareas de un procedimiento.

Dirección.- Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

Efectividad.- Es la relación entre los resultados logrados y los que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado.

Eficacia.- Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado". Es definida como el grado en que las salidas actuales del sistema se corresponden con las salidas deseadas.

Eficaz.- Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia.- Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien". Se define como la relación entre

los ouputs e imputs actuales. Relación entre el valor del producto y de los recursos utilizados para producirlo. La eficiencia pone de relieve entonces la relación entre el costo y el valor de lo producido. Se habla de estar en la *frontera de eficiencia* cuando se llega a la maximización del valor a un coste dado, siempre y cuando lo producido tenga demanda en el mercado.

Ejecutar.- En informática, introducir un mandato en el ordenador con el fin de que éste realice una operación determinada.

Enfoque Sistémico.- Disposición mental a visualizar los fenómenos de manera integral a través de las relaciones internas entre sus elementos componentes y con otros fenómenos externos

Equidad.- Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

Equipo de trabajo.- Conjunto de personas que trabajan ejecutando actividades definidas hacia el cumplimiento de un objetivo común.

Equipo.- Es un grupo de colaboradores responsables de un proceso total, que genera un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Especialización de la Misión.- Grado de diferencia entre organizaciones debido a la especialización de su personal, sus actividades y su finalidad específica. La especialización de la mano de obra está directamente ligada a la división del trabajo, permitiendo obtener mayores niveles de eficiencia

Estatuto Orgánico.- Reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales que regulan el funcionamiento de una entidad, cuyas partes o unidades administrativas están interrelacionadas entre sí

Estrategia.- Es el camino a seguirse para llegar a los objetivos, y ubicar a la organización en una posición ventajosa frente al entorno.

Estructura Orgánica.- Una estructura es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí que forman un conjunto donde los cambios en cada una de ellas producen modificaciones en las restantes.

Estructura Organizacional: Es conjunto de procesos interrelacionados con señalamiento de responsables y relaciones definidas entre sus miembros.

Finalidad.- Concreción, puede definirse también como la finalidad, la intencionalidad de la organización, encaminada a señalar el alcance o el propósito par alcanzar objetivos determinados.

Formación.- Son los conocimientos generales y/o especializados, obtenidos mediante la instrucción básica, académica, profesional y especializada necesarios para el cumplimiento del trabajo de las actividades inherentes al puesto.

Frecuencia.- Repetición mayor o menor de un acto o de un suceso; número de veces que se repite un proceso periódico por unidad de tiempo.

Gestión por Procesos.- Es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y una herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo mas eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.

Gestión Pública.- No es otra cosa que la actividad permanente, irrenunciable y concreta del Estado para lograr sus objetivos por medio de un aparato orgánico, sometido al ordenamiento jurídico. Es ejercida por el Estado, sea a través de sus organismos o instituciones dentro de un marco jurídico previamente estructurado, teniendo a su disposición el dominio de sus bienes, brindando servicios públicos.

Gestión.- Conjunto de actividades de dirección y administración de una organización.

Implementar.- Implantar, poner en marcha una instalación informática.

Indicador.- es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Indicadores de Desempeño.- Son aquellos parámetros que permiten identificar el nivel de aportación de los equipos y las personas en función de sus competencias a la gestión organizacional.

Insumo.- Recursos que se transforman durante el proceso. Suministro de un proveedor próximo para su transformación en una salida.

Integración Organizacional.- Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

Interacción.- Todos los sistemas que forman la empresa están mutuamente relacionados en su comportamiento, de manera que las acciones desarrolladas por unos de ellos tienden a influir en el comportamiento de los demás.

Manual de Procesos y/o Procedimientos.- Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de productos de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Mejoramiento Continuo.- Son las acciones emprendidas en toda la organización para incrementar la eficacia y eficiencia de las tareas, actividades y procesos, con el objetivo de generar beneficios adicionales tanto para la organización, como para sus clientes.

Misión.- Compendio de la razón de ser una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Es una declaración objetiva, la formulación de los propósitos asignados a una organización, que define su ámbito de acción y orienta su estrategia de diferenciación. Es la razón de ser de una organización pública.

Necesidades y especificaciones.- Son requerimientos cuantitativos y cualitativos manifestados por el cliente, los cuales se traducen en guías operativas, para hacer posible su realización y examen.

Nivel de Apoyo.- Constituyen los puestos que ejecutan los procesos correspondientes a la gestión de los recursos organizacionales y que forman parte de los procesos Habilitantes.

Nivel Directivo.- Constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, liderazgo, coordinación y control, en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización, y forma parte de los procesos gobernantes.

Nivel Productivo.- Constituyen los puestos cuyo rol es de ejecución de acciones, en la generación y entrega de productos y servicios al cliente externo, mediante el uso eficiente de los recursos organizacionales, y que forman parte de los procesos agregadores de valor.

Nivel.- Puntos o estratos de la jerarquía de la organización.

Norma Técnica.- Ordenamiento imperativo de acción que persigue un fin determinado con la característica de ser rígido en su aplicación. Regla, disposición o criterio que establece una autoridad para regular acciones de los distintos agentes económicos; se traduce en un enunciado técnico que a través de parámetros cuantitativos y/o cualitativos sirve de guía para la acción.

Norma.- Documento que presenta los usos comunes y repetitivos de reglas, líneas, directrices o de características para las actividades o sus resultados garantizando el nivel óptimo.

Objetivo.- Enunciado general o específico de lo que la organización, unidad, proceso, equipo, puesto, o persona, espera alcanzar en un período determinado, para cumplir la misión y visión organizacional. Es el fundamento general del proceso o subproceso y del procedimiento.

Objetivos Estratégicos.- Son los resultados globales que una empresa desea alcanzar en un período de tiempo determinado. Los objetivos deben fijarse tanto para la organización, como para cada proceso.

Óptimo.- Sumamente bueno, que no puede ser mejor.

Organigrama.- Es la expresión gráfica y esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier otra entidad productiva, comercial, administrativa, políticas, pública y otras. Es la representación gráfica del interrelacionamiento de procesos. Acción y efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de elementos para la consecución de un fin concreto. En toda organización , destaca el grupo humano que la compone, que configura su carácter. Se conoce como teoría de la organización el conjunto de proposiciones teóricas que estudian la estructura y funcionamiento de los organismos, y que intenta precisar las series de principios, reglas y métodos según los cuales se desarrollan. Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos. Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Organización.- Disposición ordenada de las diversas partes de una institución o empresa. Las firmas modernas se organizan internamente para lograr un mejor uso de las diferentes aptitudes de que disponen sus integrantes, de modo tal que los procesos y actividades que realizan puedan desarrollarse adecuadamente en el tiempo y en el espacio. La organización, por lo tanto, expresa la complejidad de las actividades productivas modernas y la necesidad de complementar diversas capacidades y tareas de modo de aumentar la eficiencia de la empresa como un todo. El hecho de que las empresas actuales estén internamente organizadas ha llevado a extender el uso de la

palabra organización para designar a la propia empresa: se habla así de "la organización" para hacer referencia a una firma o institución determinadas. Toda organización se deriva de la división del trabajo e implica, por otra parte, la definición de las líneas de mando o relaciones de poder dentro de la institución, de modo tal que quede especificado quién toma cada una de las múltiples decisiones que se llevan a cabo en la marcha de los negocios. Para reflejar gráficamente estas relaciones se ha desarrollado un instrumento, el *organigrama*, que expresa las relaciones, competencias y responsabilidades entre los diversos cargos existentes y la jerarquía que se establece entre las diferentes personas que componen la organización.

Orientación por el Cliente.- La satisfacción de los clientes debe estar presente en todos los niveles de la cultura de la organización, desde la identificación de necesidades y deseos, hasta la oferta de servicios, productos e informaciones que atienda de mejor forma a los clientes.

Plan Anual Operativo.- Documento que condensa los planes operativos de cada proceso, orientados a la consecución de los objetivos planteados, en función del plan estratégico y la misión organizacional.

Plan.- Es la forma de articular fines y medios.

Planificación Estratégica.- Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo. Es el análisis sistemático del ambiente externo e interno a fin de evaluar la situación presente de la organización, permitiendo la definición de la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias Corporativas, las mismas que deben ser actualizadas en función del estudio del cambio que se vaya operando en las variables críticas externas e internas. Es el proceso mediante el cual los miembros líderes de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones necesarias para lograr los objetivos planteados. La Planificación estratégica se anticipa a la toma de decisiones y se refiere al qué (problemas), herramientas (con qué) y a la metodología (cómo). Es el proceso por el cual el nivel estratégico de la organización, orienta su gestión con visión de futuro, estableciendo políticas, procedimientos y acciones para alcanzar sus objetivos.

Políticas: Son grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los objetivos y metas, condicionan el uso de recursos y el desarrollo de las actividades.

Portafolio de Productos y Servicios.- Oferta de productos o servicios que se producen en una organización.

Principios.- En general, la división del trabajo, autoridad, responsabilidad, capacidad de contabilización, extensión del control, líneas y unidades de comunicación y mando, legitimidad y coordinación

Proactividad.- Que diseña el futuro y hace que este suceda.

Procedimiento.- Sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen una unidad, en función de la realización de una actividad específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Proceso Estratégico o Gobernante: Son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa o institución, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Proceso.- Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

Procesos Agregadores de Valor, Institucionales o Sustantivos.- Constituyen procesos sustantivos, responsables de la generación de bienes y servicios demandados por los clientes externos. Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente ciudadano, relacionados con la misión institucional.

Procesos Gobernantes.- Son aquellos que permiten el inicio de procesos externos o la conclusión de éstos. Aseguran que todos los procesos están dirigidos apropiadamente y se mantengan en un alto desempeño. Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

Procesos habilitantes de apoyo y asesoría: Son procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Además estos procesos son los que proveen a todos los procesos de la organización con los recursos necesarios para el desarrollo de los bienes y servicios.

Procesos Habilitantes.- Facilitan la entrega de recursos y prestación de servicios, para el cumplimiento de las actividades de los procesos gobernadores, procesos Habilitantes y ellos mismos. Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros tecnológicos, y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente ciudadano de acuerdo con la misión organizacional.

Productividad.- Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción. Por ejemplo diez unidades por hombre y hora de trabajo). Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia. La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo.

Producto.- El resultado de la producción, sea de bienes físicos o de servicios que tiende a satisfacer una necesidad del mercado. Resultado de la ejecución de actividades de un proceso. Son las salidas o expresión material de los objetivos de lo sistemas; son los fines y las metas de los sistemas. El producto representa el resultado obtenido de una secuencia de actividades que la institución realiza, en donde se muestra su imagen y la calidad, siempre bajo la premisa de satisfacer al cliente.

Productos Primarios.- Bienes o servicios que están directamente relacionados con el cliente externo y permiten el cumplimiento de la misión institucional.

Productos Secundarios.- Productos generados por los niveles de apoyo y asesoría, su naturaleza no cambia y siempre es la de facilitar recursos y prestación de servicios para el normal desarrollo de la gestión interna.

Proveedor.- Persona u organización, interna o externa a la organización. Que nos suministra algún bien o servicio. Suministra productos o servicios a un proceso o subproceso.

Puesto.- Es el nivel funcional que requiere el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo o parte de ella.

Recursos.- Llamase así al conjunto de capacidades humanas, elementos naturales y bienes de capital, que se utilizan casi siempre conjuntamente para producir bienes y servicios.

Reestructuración.- Cambio de la estructura de una organización que afecta los derechos y obligaciones de todos sus miembros. Los objetivos de la reestructuración son la eliminación de las causas del mal funcionamiento de la organización.

Reglamento.- Disposición legislativa expedida por el Poder Ejecutivo en uso de sus facultades constitucionales para hacer cumplir los objetivos determinados en una Ley. Su objeto es aclarar, desarrollar o explicar los principios generales contenidos en la ley a que se refiere para hacer más asequible su aplicación.

Reingeniería de Procesos.- Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que las sustentan, para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización. Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento; tales como costos, calidad, servicios y rapidez.

Reingeniería.- Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

Responsable.- Recurso humano o área encargada de aplicar y verificar el cumplimiento del procedimiento citado.

Retroalimentación.- Permite que la organización evalúe la dinámica del proceso, los productos en relación con las entradas y de esta manera procurar el mejoramiento continuo. Proceso que permite identificar factores claves de éxito y áreas de mejoría, en función de los resultados determinados en la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.

Salida.- producto resultante de la transformación de insumos.

Sector.- Conformado por los grandes servicios que agrupan procesos específicos desarrollados por las entidades, organismos y dependencias del sector público.

Secuencial.- Continuidad, sucesión ordenada, serie o sucesión de cosas que guardan entre sí cierta relación. Conjunto de cantidades u operaciones ordenadas de tal modo que cada una está determinada por las anteriores.

Servidor Público.- Toda persona legalmente nombrada o contratada para prestar servicios remunerados en la organización pública.

Servidor.- Genéricamente, dispositivo de un sistema que resuelve las peticiones de otros elementos del sistema, denominados clientes. (Ver: Cliente/servidor).Computadora conectada a una red que pone sus recursos a disposición del resto de los integrantes de la red. Suele utilizarse para mantener datos centralizados o para gestionar recursos compartidos. Internet es en último término un conjunto de servidores que proporcionan servicios de transferencia de ficheros, correo electrónico o páginas WEB, entre otros.

Sistema Abierto.- Esta concepción considera los sistemas organizacionales como dependientes del ambiente externo, capta, entiende la demanda y genera productos requeridos, por lo que el criterio respecto al éxito de la organización toma en cuenta no solo el enfoque interno de eficiencia, sino más importante aún el enfoque de la efectividad.

Sistema Cerrado.- Mira a la organización hacia dentro con escasa conexión con el ambiente que le rodea. Actúa en forma aislada e independiente del contexto externo, pero absorbe de él recursos para su funcionamiento interno.

Sistema.- Conjunto de elementos que actúan interrelacionada e Inter-dependientemente hacia la consecución de un solo objetivo. Conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos), relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función. Un sistema es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mejor actividad de la organización.

Sistemas de Calidad.- Conjunto formado por la estructura organizativa de la organización, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para poner en práctica la gestión de la calidad.

Socialización.- Proceso por el que las personas aprenden e interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente. Proceso que adapta a los trabajadores a la cultura organizacional. Actividades emprendidas por la organización para integrar los propósitos de la organización y del individuo.

Subrogación.- Movimiento de personal que se presenta cuando un servidor deba asumir las competencias de un puesto de dirección o jefatura profesional cuyo titular se encuentra que se encontrare vacante hasta por un período máximo de sesenta días al año.

Tangible.- Que se puede tocar y percibir de manera precisa

Tarea.- Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo y costo establecido.

Tiempo de Ciclo.- Es el tiempo de intervalo entre un producto final y otro, del mismo proceso. Tiempo para llegar al mercado.

Tiempo de Transporte.- Es el tiempo que se utiliza para enviar el producto intermedio de un proceso.

Tiempo del Proceso.- Es el utilizado para desarrollar las actividades y tareas.

Unidad Administrativa.- Es una dirección general o equivalente a la que se confiere atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás de la institución.

Usuarios.- Cualquiera que requiérelos servicios de un sistema o producto o que utiliza un servicio.

Valor Agregado Social.- Costos de producción utilizados para la preservación de la naturaleza que no aumentan el valor de uso para el cliente individual pero sí para la sociedad, al no atentar contra la naturaleza.

Valor Agregado.- Actividades o tareas que aportan valor en la generación del producto. Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

Valor de Uso.- valor que el mercado aprecia en un producto por la utilización que pueda prestarle .

Valor.- Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Variables.- es cualquier característica o cualidad observable (capaz de variar) en una persona, objeto o hecho.

Visión.- Declaración amplia y suficiente de cómo se le quiere ver a la organización dentro de 5 o 10 años. Ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Es la declaración amplia y suficiente, de proyección motivante y comprometedora de la organización en el futuro, concordante con los principios, valores y misión organizacional.

MATRIZ DE INVENTARIO GENERAL DE PRODUCTOS PRIMARIOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION:

FECHA:

BASE LEGAL					**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**			**TECNICOS**
PRODUCTOS	CREACION	REGLAMENTO	CONEXAS	Artículos	**PRODUCTOS**	MISION	OBJETIVS	**PRODUCTOS**

MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PRIMARIOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION:

FECHA:

Según su F I N A L I D A D		
A	**B**	**C**

DENOMINACION		
A)	B)	C)

MATRIZ DE PROCEDIMIENTO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:
UNIDAD ADMINISTRATIVA:
RESPONSABLE:
PRODUCTO :
FRECUENCIA:

No.	TAREAS		FLUJO GRAMA			CLIENTE EXTERNO	RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)	
	Verbo	Objetivo del verbo	SECRETARIA GENERAL	DESPACHO	DESARROLLO INSTITUCIONAL		ROL	REAL	DEMORA
Nombre de la Unidad Administrativa									

MATRIZ DE ANALISIS DE VALOR

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:
UNIDAD ADMINISTRATIVA:
RESPONSABLE:
PRODUCTO :
FRECUENCIA:

No.	TAREAS		ANALISIS DE VALOR					RESPONSABLE	TIEMPO (minutos)		COSTOS
	Verbo	Objetivo del verbo	⬭	⬬	→	△	□	ROL	REAL	DEMORA	
Nombre de la Unidad Administrativa											