

RESOLUCIÓN No. SOT-CGPG-2023-001

Samantha Avelina Almeida Jara
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA.

CONSIDERANDO:

- Que,** el artículo 213 de la Constitución del Ecuador determina: *“Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley. (...)”*;
- Que,** el artículo 226 de la Constitución del Ecuador establece: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. (...)”*;
- Que,** el artículo 227 de la Constitución del Ecuador establece: *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”*;
- Que,** la Sección I, del Capítulo Cuarto de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, celebrada en El Salvador, el 26 y 27 de junio del 2008, establece la gestión por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;
- Que,** el artículo 98 de la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo, establece el conjunto de prerrogativas que le asisten a la máxima autoridad institucional, entre las cuales se encuentra: *“(...) 2. Expedir los reglamentos internos necesarios para el funcionamiento de la institución (...)”*;
- Que,** el numeral 14 del artículo 3 de la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos, de 10 de octubre de 2018, publicado en el Registro Oficial

Suplemento Nro. 353, de 23 de octubre de 2018, establece: *“Las entidades reguladas por esta Ley deberán implementar procesos de mejoramiento continuo de la gestión de trámites administrativos a su cargo, que impliquen al menos un análisis del desempeño real de la gestión del trámite y oportunidades de mejora continua”*;

Que, la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos señala en su artículo 3 numeral 14: *“Mejora continua. - Las entidades reguladas por esta Ley deberán implementar procesos de mejoramiento continuo de la gestión de trámites administrativos a su cargo, que impliquen, al menos, un análisis del desempeño real de la gestión del trámite y oportunidades de mejora continua”*;

Que, la Norma Técnica para la Mejora Continua e Innovación de Procesos y Servicios de fecha 06 de mayo de 2020, emitida mediante acuerdo MDT-2020-0111 establece en su artículo 9: *“De la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciera sus veces. - La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica o quien hiciera sus veces, será encargada de: "a) Aprobar los entregables del ciclo de mejora continua, que los responsables de los procesos de las unidades institucionales remitan para su consideración(...)"*;

Que, mediante Resolución Nro. SOT-DS-2021-010 de 04 de octubre del 2021, se aprobó la Guía Metodológica para el Auto Levantamiento de Procesos de la SOT;

Que, mediante Resolución Nro. SOT-DS-2022-004 de 08 de marzo de 2022, la máxima autoridad resolvió *“Artículo 1.- Encargar al Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica la aprobación de los entregables del ciclo de mejora continua, que los responsables de los procesos de las unidades institucionales remitan para su consideración.”*;

Que, el Estatuto Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo aprobado mediante Resolución SOT-DS-003-2023, establece en el capítulo III DE LOS PROCESOS Y LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, lo siguiente: *“Artículo 6.- Procesos Institucionales. - Para cumplir con la misión de la Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo determinada en su planificación estratégica y modelo de gestión, se gestionarán los siguientes procesos en la estructura institucional del nivel central y desconcentrado: ° Gobernantes: Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo. ° Sustantivos: Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la Superintendencia*

de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo. ° Adjetivos: Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos. Los procesos adjetivos se clasifican en asesoría y apoyo.”

Que, el Estatuto Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo, entre otras, las atribuciones de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, “g) *Coordinar y supervisar la gestión por procesos y servicios institucionales orientados a la optimización y modernización de la gestión en el marco de la mejora continua; h) Coordinar los procesos de mejora e innovación institucional que promuevan la calidad, eficacia y eficiencia de la gestión, en el marco de la arquitectura institucional por procesos y servicios determinada por el organismo competente en la materia; i) Validar los proyectos de manuales de procesos y las propuestas de mejora para el sistema de gestión interna, así como los procedimientos y demás instrumentos que la administración por procesos demande;*”;

Que, mediante Memorando Nro. SOT-DPGC-0005-2023-M de 13 de junio de 2023, la Dirección de Procesos, Servicios, Calidad y Gestión del Cambio mediante remite la actualización del Instructivo para el levantamiento de procesos de la SOT y señala que se han realizado la inclusión de los siguientes apartados: reglas de negocio, lineamientos generales, mapa de interrelación de procesos, interrelación de los macroprocesos, procesos y subprocesos, descripción de la actividad y documento generado por la ejecución de la actividad, clasificación de indicadores (por tiempo de ciclo, costo/consumo de recursos eficiencia del proceso, orientación al cliente/nivel de servicio, competencias/habilidades, Integración con otros procesos, cumplimiento de estándares y normas, condiciones de trabajo) y un ejemplo práctico de un proceso levantado; para revisión y aprobación.

Que, mediante memorando Nro. SOT-CGPG-0046-2023-M de 15 de junio de 2023 la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica solicita a la Coordinación General de Asesoría Jurídica la “(...) *elaboración del proyecto de resolución de aprobación del Instructivo para levantamiento de Procesos.*”;

En ejercicio de las facultades y atribuciones conferidas por la Constitución, la ley, el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos y el encargo en legal y debida forma:

RESUELVE

Artículo 1.- Aprobar el “*INSTRUCTIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA SOT*”, versión 2.0 de fecha 15 de junio 2023, adjunto al presente instrumento.



DISPOSICIÓN DEROGATORIA

PRIMERA. - Deróguese la Resolución No. SOT-DS- 2021-010 de 04 de octubre del 2021.

DISPOSICIÓN FINAL

ÚNICA. - La presente norma entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte de la Coordinadora General de Planificación y Gestión Estratégica de la Superintendencia de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo, sin perjuicio de su publicación en los medios institucionales de difusión.

Dado en la ciudad de Quito, a los veinte días (20) del mes de junio del año 2023.

Samantha Avelina Almeida Jara
COORDINADORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

	Nombre y cargo	Firma
Elaborado por:	Gabriela Riera DAJU	
Elaborado por:	Ximena Ulloa DPGC	
Aprobado por:	Katya Andrade CGAJ	



INSTRUCTIVO LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

DIRECCIÓN DE PROCESOS, SERVICIOS,
CALIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO

JUNIO, 2023

CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
1.0	Agosto 2021	Versión Inicial
2.0	Junio 2023	Versión modificada, según normas técnicas del MDT

Dirección de Procesos, Servicios, Calidad y Gestión del Cambio

Manual de Procesos

Junio 2023

CONTROL DE CAMBIOS

Nombre del documento	Versión	Fecha	Descripción de la modificación	Aprobado por:
<i>Instructivo para el levantamiento y mejora de procesos</i>	2.0	15 de junio de 2023	<i>Se consideran las Normas Técnicas del MDT</i>	<i>Coordinadora General de Planificación Estratégica</i>

ACTA DE APROBACIÓN

ELABORACIÓN	FIRMA	FECHA
Nombre: Mgs. Ximena Ulloa Cargo: Directora de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio (e)	 <p> <small>Apimado electrónicamente por:</small> XIMENA ALEXANDRA ULLOA LOZA </p>	15/06/2023
APROBACIÓN	FIRMA	FECHA
Nombre: Soc. Samantha Almeida Cargo: Coordinadora General de Planificación y Gestión Estratégica	 <p> <small>Apimado electrónicamente por:</small> SAMANTHA AVELINA ALMEIDA JARA </p>	15/06/2023

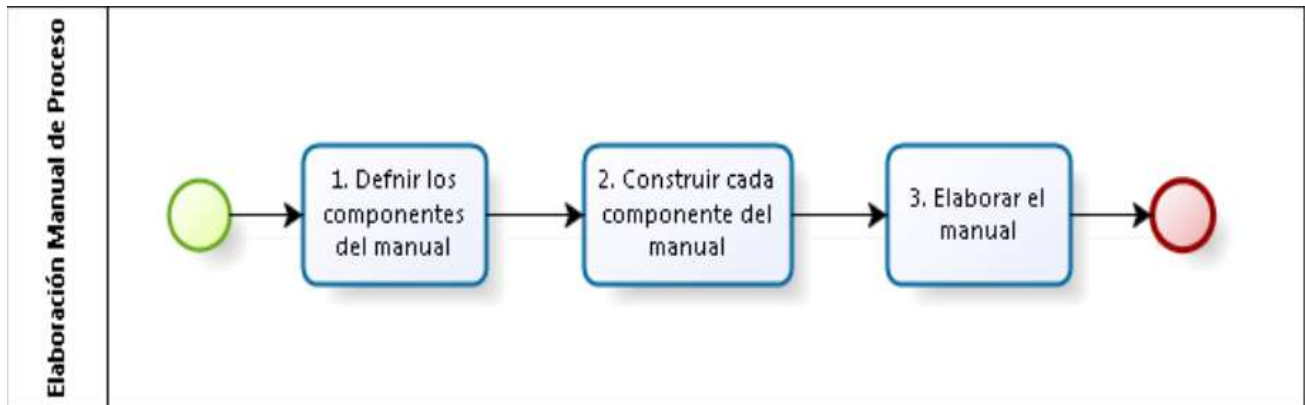
Contenido

1 DESCRIPCIÓN	5
2 DIAGRAMA DE FLUJO	5
3 PROCEDIMIENTO	5
Paso 1: Definir componentes del Manual	5
Paso 2: Construir cada componente del Manual	6
Paso 3: Elaborar manual de procesos.	14

1 DESCRIPCIÓN

El instructivo tiene el propósito de detallar o precisar la información y la forma en la que se debe registrar la información en un Manual de Procesos.

2 DIAGRAMA DE FLUJO



3 PROCEDIMIENTO

Paso 1: Definir componentes del Manual

Los componentes del manual de procesos son:

Carátula: describe en forma general los datos para la identificación del manual.

Control de cambios: se describen brevemente los cambios con relación a la versión anterior.

Acta de aprobación: en esta sección se incluyen las firmas de responsabilidad respecto a la elaboración, revisión y aprobación del manual de procesos.

Información del proceso: se detallan las características básicas del proceso en situación TO-BE.

Diagrama de flujo del proceso: es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso.

Lineamientos del proceso: el objetivo de un lineamiento es describir las etapas, fases, pautas y formatos necesarios para desarrollar una actividad o cumplir con uno o varios objetivos.

Reglas de negocio: son el conjunto de acciones o declaraciones que describen cómo se deben realizar ciertas operaciones en el proceso y si hay algún límite que se debe aplicar.

Glosario de términos: son definiciones utilizadas por la unidad que elabora el documento, las cuales tienen un significado específico.

Mapa de interrelación: es la representación gráfica de la relación entre procesos y/o subprocesos.

Descripción de los subprocesos: consiste en detallar los elementos de la ficha de caracterización de los subprocesos contenidos en el proceso.

Indicadores de gestión del proceso: Son las ocho características para monitorear, predecir y administrar el desempeño de un proceso. Asociados a estas características se definen uno o más

indicadores para la gestión de los resultados y el desempeño de un proceso. Las características de desempeño son:

- **Tiempo de ciclo:** corresponde al tiempo promedio de ejecución.
- **Exactitud/Precisión:** corresponde a la confiabilidad de los resultados esperados en un proceso.
- **Costo / Consumo de recursos:** eficiencia del proceso.
- **Orientación al cliente / Nivel de servicio:** consistencia en el cumplimiento o exceso de expectativas del cliente.
- **Competencias / Habilidades:** es el porcentaje de participantes de un proceso que tienen las competencias requeridas para desarrollarlo.
- **Integración con otros procesos:** definición clara de la secuencia e interfaces de los procesos, es decir, salidas y entradas de procesos adyacentes claramente definidas.
- **Cumplimiento de estándares y normas:** grado en el cual se encuentran implementadas las regulaciones normativas en un proceso.
- **Condiciones de trabajo:** procedimientos que garantizan la seguridad y el confort de las personas que trabajan.

Procedimiento: es una descripción de la secuencia de pasos necesarios para asegurar la correcta ejecución de las actividades.

Anexos: se incluyen elementos adicionales, como formularios, registros, gráficos, tablas, ejemplos específicos, que permiten una mejor comprensión del manual de procesos.

Paso 2: Construir cada componente del Manual

a. Carátula: la portada del manual de procesos incluirá:

- ✓ Nombre de la Unidad Responsable del Proceso
- ✓ Nombre del manual de procesos
- ✓ Fecha de elaboración del manual de procesos.

Se recomienda revisar y actualizar constantemente el manual de procesos con la finalidad de que la información descrita sea un apoyo válido para los usuarios del mismo.

b. Control de cambios: se describe de forma rápida un cambio realizado en el manual de procesos. Los campos requeridos se muestran en la siguiente tabla:

Nombre del documento	Versión	Fecha	Descripción de la modificación	Aprobado por:

c. Acta de aprobación: Se debe registrar la información de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación de dicho manual, el nombre, cargo y su firma de responsabilidad y la fecha de ejecución de cada actividad. Esta acta debe contar con los siguientes campos:

- **Elaboración:** en la elaboración debe constar el técnico de la Unidad responsable del proceso y el técnico de la Dirección de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio.

- **Revisión Técnica:** la revisión le corresponde al Responsable técnico del proceso y a la Dirección de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio.
- **Aprobación:** le corresponde aprobar al Responsable del proceso y al Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica.

d. Información del proceso.

- **Código del Proceso:** es el número de identificación que se asigna al proceso para su control y gestión.
- **Nombre del Macro proceso:** se ingresa el nombre del macro proceso al que pertenece el proceso.
- **Tipo de Proceso:** los tipos de procesos son:
 - **Procesos gobernantes:** son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
 - **Procesos sustantivos:** son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece la institución. Los procesos sustantivos se enfocan en cumplir la misión de la institución.
 - **Procesos adjetivos:** son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.
- **Nombre del Proceso:** es el nombre que se le da a una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un usuario interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite agregar valor a sus usuarios.
- **Alcance del proceso:** son los límites del proceso, es decir, dónde inicia, dónde termina y qué actividades o temas enmarca de manera general.
Es importante porque aquí es dónde se acota el proceso. Arranca y termina en un evento para luego unirse a otro proceso o entregarse al usuario. La estructura del alcance es de la siguiente forma:
 - **Desde** (verbo sustantivado de la actividad principal del proceso que se realiza con el elemento de entrada + elemento o elementos de entrada que inician el proceso)
 - **Hasta** (verbo sustantivado de la actividad principal del proceso que se realiza con el elemento de salida + principal producto del proceso)

Ejemplos:

Desde: Recepción y análisis (verbo sustantivado actividad de entrada) + de los informes de resultado de las Intendencias Zonales con relación a la ejecución de los planes de vigilancia y control (elemento que inicia el proceso).

Hasta: Remisión del informe de evaluación (verbo sustantivado actividad de salida) + con los resultados obtenidos (principal producto).

Desde: Recepción y análisis (verbo sustantivado actividad de entrada) + de los requerimientos de personal y sus necesidades (elemento que inicia el proceso).

Hasta: Desarrollo y ejecución (verbo sustantivado actividad de salida) + de los programas que coadyuvan a mejorar la competencia del personal, su satisfacción y servicios prestados (principal producto).

- **Responsable del Proceso:** es el encargado de asumir la responsabilidad total y transversal de un proceso. Posee las atribuciones y el poder de decisión necesario para garantizar que el proceso sea sostenible, eficiente y eficaz. En el formulario se debe registrar el cargo del responsable del proceso.
- **Objetivo del proceso:** se compone de un verbo en infinitivo más la salida principal (producto o servicio) más los atributos:
Verbo en infinitivo + principal producto o salida de un proceso + Complemento (atributos o características del proceso)
Ejemplos:
Evaluar (verbo infinitivo) + **el resultado de la ejecución de los planes anuales de vigilancia y control** (principal producto), **para determinar el grado de cumplimiento** (complemento).
Disponer (verbo infinitivo) + de **personal competente** (principal producto) + **que labore en un ambiente de trabajo que propicie la comunicación y el trabajo en equipo** (complemento).
- **Disparador:** evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.
Ejemplo:
Disposición de la Intendencia General para el inicio de la ejecución de los planes anuales de vigilancia y control.
- **Proveedores:** suministran elementos de entrada necesarios para efectuar el proceso. Los proveedores son organizaciones, áreas o personas que proporcionan los elementos que entran al proceso.
- **Entradas:** son los elementos que se transforman en el proceso para generar un producto o servicio.
- **Subproceso:** es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica, que cumple propósitos claros. Un subproceso es un proceso en sí mismo, cuya funcionalidad es parte de un proceso más grande, el cual entrega un producto intermedio.
- **Salidas:** Productos / Servicios generados como resultado de la ejecución de un proceso.
Ejemplo:
Resolución de desistimiento y archivo.
- **Tipo de usuario:** es toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que hace uso del producto y/o servicio de un proceso y/o se beneficia del mismo, en concordancia con la definición de Administrado estipulada en el artículo 3 del Reglamento a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos.
Los usuarios pueden ser internos y externos, se considera usuario interno a aquel que pertenece a la entidad donde se ejecuta el proceso mientras que se considera usuario externo a aquel que no pertenece a la entidad donde se ejecuta el proceso.
- **Controles:** para establecer los controles se deben considerar los requisitos legales y los requisitos internos que afectan la ejecución del proceso.
Ejemplos:
 - Proceso Administración del Talento Humano
 - Requisitos legales: Código de Trabajo, LOSEP, reglamentos a la Ley
 - Requisitos Internos: Reglamento interno
- **Recursos:** Son bienes tangibles y/o mecanismos que son utilizados durante la ejecución de un proceso, pueden ser de: talento humano, tecnología, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información.

e. Diagrama de flujo del proceso

Para el modelado de procesos se usará la herramienta que se encuentre a disposición de la institución, de preferencia Bizagi versión actualizada.

f. Lineamientos del proceso

Los lineamientos actuarán sobre el proceso; así mismo, deberán mostrar los límites de aplicación (inicio y término de actividades), responsabilidades y funciones involucradas. Para que un lineamiento cumpla su función debe formularse adecuadamente, por ello se citan algunas recomendaciones a seguir para su redacción:

- Considerar un tema principal (lineamiento general), que podrá desglosarse en subtemas y a su vez en apartados (lineamiento específico), cuantas veces se requiriera.
- Desglosar todos los aspectos relacionados al tema. No debe quedar ninguna duda acerca de "qué", "cómo", "quién", "cuándo", "dónde" y "en qué casos se pueden hacer las cosas".
- Redactarse de forma clara y precisa.
- Estar acorde con los objetivos y actividades de la unidad administrativa que lo emita.
- Cada párrafo debe ser lo más explícito posible, evitando crear ambigüedades.

Ejemplo:

Es responsabilidad de las unidades, asegurarse de que la información o datos establecidos en el manual, correspondan a la realidad operativa y estén de acuerdo con las normas jurídicas y administrativas establecidas al efecto.

g. Reglas del Negocio

Las reglas de negocio son acciones y condiciones específicas a la hora de ejecutar un proceso, a diferencia de los lineamientos que son acciones y condiciones generales dentro de la ejecución de un proceso. Para establecer reglas de negocio necesitamos definir cuándo se tienen que ejecutar (condiciones), cuáles son los criterios de selección y qué debe suceder (acciones).

Ejemplo:

La recepción de apelaciones por parte de los administrados se la hará en el correo institucional apelaciones@sot.gob.ec, el cual será administrado por la Dirección de Secretaría General y visualizado por la Dirección de Sanciones.

h. Glosario de términos

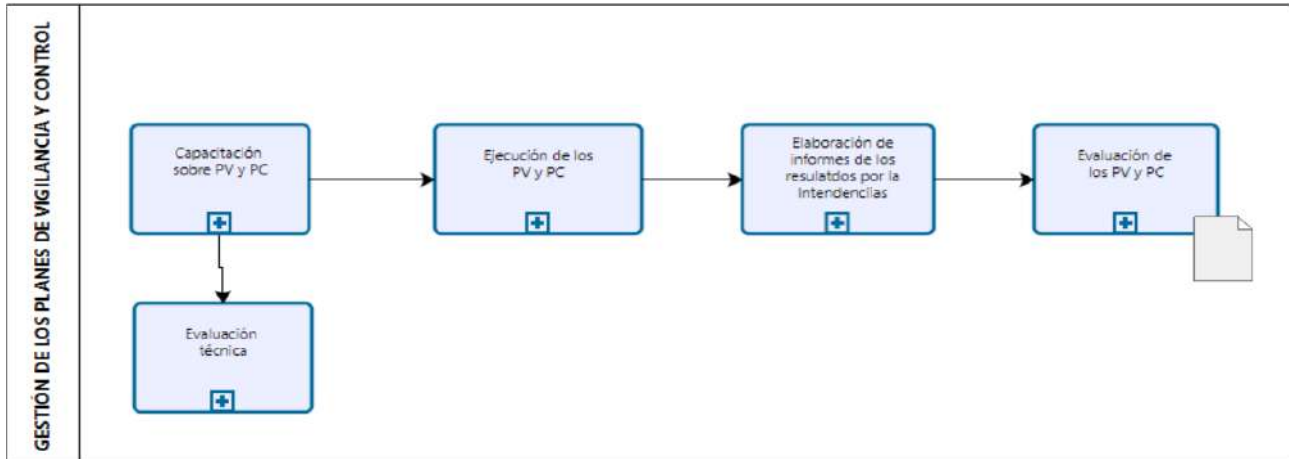
El glosario de términos son definiciones utilizadas por la unidad que elabora el documento, las cuales tienen un significado específico. Para redactarlas, se deberá atender los criterios siguientes:

- Definir con claridad y precisión los términos técnico-administrativos señalados en el documento.
- Incluir solamente los términos que se presten a confusión.
- Ordenar los términos en forma alfabética.
- Describir los conceptos, sin incluir para ello el término que pretende definir.

i. Mapa de interrelación

Es la representación gráfica que ofrece una visión general de la ubicación de los procesos y también de los subprocesos que contiene el proceso en caso de que existan, así como las relaciones principales de entradas y salidas con otros procesos

Ejemplo:



j. Descripción de los subprocesos

- **Código del subproceso:** es el número de identificación que la entidad asigna al proceso para su control y gestión.
- **Nombre del subproceso:** es el nombre que se le da a una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un usuario interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la entidad agregar valor a sus usuarios.
- **Alcance del subproceso:** son los límites del subproceso, es decir, dónde inicia, dónde termina y qué actividades o temas enmarca de manera general.
- **Responsable del subproceso:** es el encargado de asumir la responsabilidad total y transversal del subproceso. Posee las atribuciones y el poder de decisión necesario para garantizar que el proceso sea sostenible, eficiente y eficaz En el formulario se debe registrar el cargo del responsable del subproceso.
- **Objetivo del subproceso:** se compone de un verbo en infinitivo más la salida principal (producto o servicio) más los atributos:
Verbo en infinitivo + principal producto o salida de un proceso + Complemento (atributos o características del proceso)

Ejemplos:

Desarrollar y Ejecutar (verbo infinitivo) el plan de capacitación y formación (principal producto) + que permita fomentar un desempeño eficiente del trabajador (complemento).

Analizar (verbo infinitivo) los informes de resultados de la ejecución de los planes de vigilancia y control (principal producto) + para verificar el cumplimiento de los GAD en la aplicación de la normativa relacionada al ordenamiento territorial, uso y gestión del suelo (complemento).

- **Disparador:** evento o condición que causa el inicio o activación del subproceso.
- **Proveedores:** suministran elementos de entrada necesarios para efectuar el subproceso. Los proveedores son organizaciones, áreas o personas que proporcionan los elementos que entran al subproceso.
- **Entradas:** son elementos que se transforman en el subproceso para generar un producto intermedio.
- **Salidas:** constituye el producto de un proceso.

- **Tipo de usuario:** es toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera que hace uso del producto y/o servicio de un proceso y/o se beneficia del mismo, en concordancia con la definición de Administrado estipulada en el artículo 3 del Reglamento a la Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos.

Los usuarios pueden ser internos y externos, se considera usuario interno a aquel que pertenece a la entidad donde se ejecuta el proceso mientras que se considera usuario externo a aquel que no pertenece a la entidad donde se ejecuta el proceso.

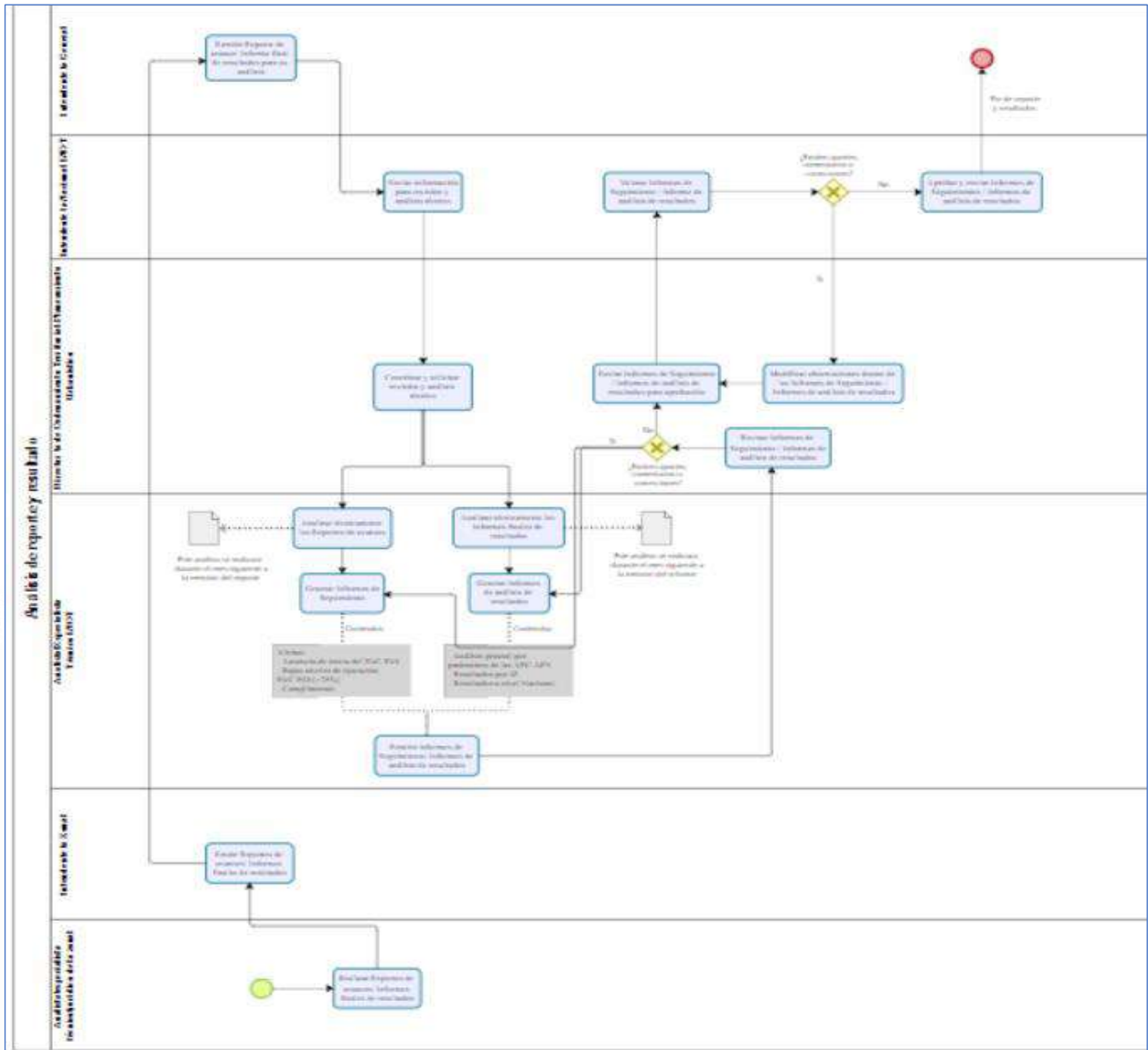
- **Controles del subproceso:** para ser establecidos se deben considerar los requisitos legales y los requisitos internos que afectan la ejecución del proceso.

Ejemplos:

- Proceso Administración del Talento Humano
 - Requisitos legales: Código de Trabajo, LOSEP, reglamentos a la Ley
 - Requisitos Internos: Reglamento interno

- **Recursos:** Son bienes tangibles y/o mecanismos que son utilizados durante la ejecución de un proceso, pueden ser de: talento humano, tecnología, infraestructura, equipamiento y materiales, financieros e información.

• Diagrama de flujo del subproceso



k. Indicadores de gestión del proceso

Consiste en determinar indicadores para medir la eficacia, eficiencia, efectividad y calidad del proceso. Los indicadores deben estar orientados a medir y controlar los productos o servicios de los procesos.

Ejemplo:

Porcentaje de inconformidades presentadas en la ejecución del plan de vigilancia y control, Porcentaje de personal capacitado en el ámbito de sus competencias, número de quejas por plazos de entrega excesivos, etc.

Los elementos de los indicadores son:

- **Nombre del indicador:** el mismo debe ser claro y reflejar que se está midiendo.
- **Línea base:** Es el valor inicial por efectos de medición del proceso en un período determinado
- **Meta:** es el valor que la institución pretende cumplir luego de un ciclo de mejora
- **Fórmula:** es cómo se calcula el valor del indicador
- **Frecuencia:** período de medición en relación a la demanda del producto o servicio.
- **Fuente de Medición:** nombre del registro o base de donde se puede obtener la información del indicador.
- **Responsable de la medición:** se registrará el cargo del responsable de medir y controlar el indicador, el mismo que deberá tomar acciones si existe una desviación del valor con respecto a la meta.

NOTA: En el caso de que el levantamiento o actualización del manual del proceso, se efectúe luego de un ciclo de mejora; es obligatorio incluir el indicador relacionado al factor de calidad mejorado para su monitoreo permanente.

Ejemplo:

- Proceso Gestión del Centro de Atención al cliente

DATOS ESTADÍSTICOS DEL PROCESO (INDICADORES)						
Nombre del Indicador	Línea base	Meta	Fórmula	Frecuencia	Fuente de medición	Responsable
Tiempo de atención	3 días	<= 1 día	Σ (tiempo de respuesta de la solicitud – tiempo de ingreso de la solicitud) / # de solicitudes	Mensual	Sistema de Atención	Jefe de operaciones
Disminución de quejas	13%	< 13%	(# de quejas recibidas en el período/ # de usuarios atendidos en el período) * 100	Mensual	Base de datos de reclamos	Jefe de operaciones

I. Procedimiento

En esta sección se describe la secuencia de pasos necesarios para asegurar la correcta ejecución de las actividades, sus elementos son:

- **Propósito:** Describe en forma clara la finalidad del procedimiento, utilizando verbos en modo infinitivo, es decir: “verificar, realizar, hacer etc.
- **Alcance:** Describe la tarea o actividad inicial y final, con la cual empieza y termina respectivamente la ejecución del procedimiento.
- **Procedimiento:**

Actividad	Rol	Descripción	Documento
Registrar el nombre de la acción que se realiza para ejecutar el proceso. Las actividades deberán estar enumeradas al igual que en el diagrama de flujo	Indicar por cada una de las actividades, el rol que las debe ejecutar.	Describir con qué, cuándo y cómo se desarrollan cada una de las actividades que se colocan en el diagrama de flujo	Indicar si se utilizan documentos o se generan registros en cada una de las actividades

m. Anexos

En este apartado se deberá relacionar, mencionar e incluir todo aquel documento o forma (órdenes de trabajo, requisiciones, solicitudes, remisiones, facturas, recibos, contra recibos, reportes y todos los formatos de control que sean factores importantes) que intervenga, según sea el caso, en el desarrollo de los lineamientos en orden cronológico. Es conveniente que todos los formatos estén debidamente codificados e identificados para facilitar su control interno.

Paso 3: Elaborar manual de procesos.

El manual de procesos al ser un documento que permite mostrar la información clara y precisa del proceso se lo debe elaborar en la situación TO-BE (como debe ser). El manual de procesos incluye los datos más relevantes de la ficha de caracterización de un proceso.

A continuación, se muestran ejemplos del llenado de los componentes del manual.

CARÁTULA

DIRECCIÓN DE PROCESOS, SERVICIOS Y GESTIÓN DEL CAMBIO

MANUAL DE PROCESOS


Asesoría a las Unidades en el desarrollo
del plan de mejora de procesos

Junio 2023

CONTROL DE CAMBIOS Y ACTA DE APROBACIÓN

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
1.0	Marzo 2021	Versión Inicial
1.1	Junio 2023	Modificación por cambio de normativa

ACTA DE APROBACIÓN

ELABORACIÓN	FIRMA	FECHA
Nombre: Mgs. Ximena Ulloa Cargo: Directora de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio (e)	 <p>Firmado electrónicamente por: XIMENA ALEXANDRA ULLOA LOZA</p>	15 / 06 / 2023
APROBACION	FIRMA	FECHA
Nombre: Soc. Samantha Almeida Cargo: Coordinadora General de Planificación y Gestión Estratégica	 <p>Firmado electrónicamente por: SAMANTHA AVELINA ALMEIDA JARA</p>	15/ 06 / 2023

CONTENIDO

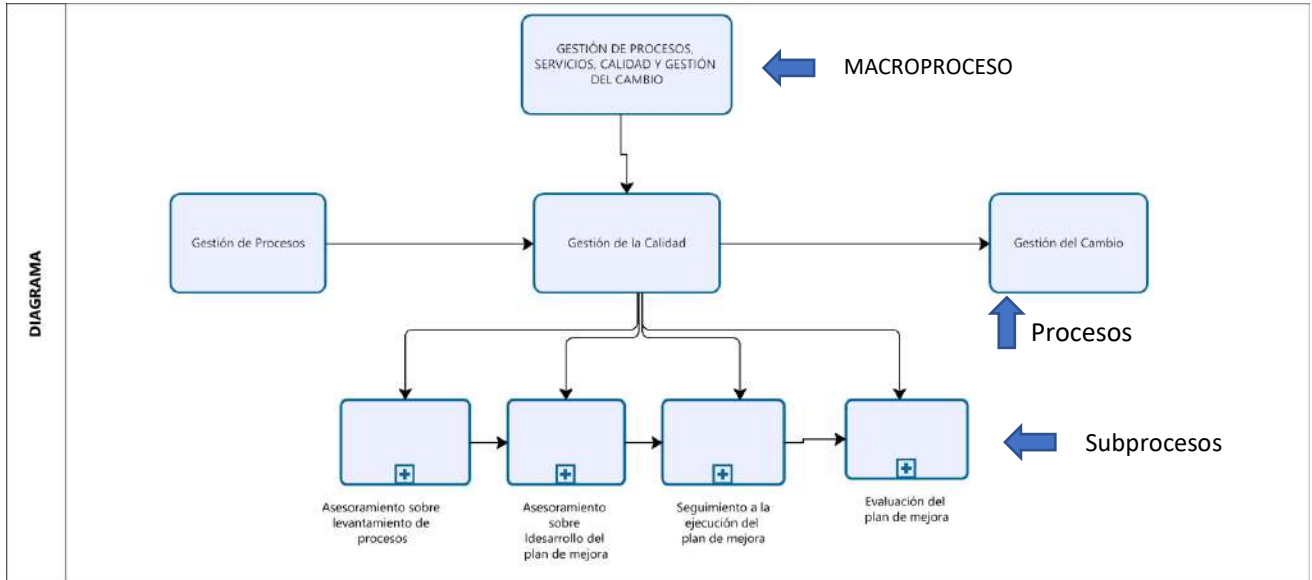
1.	INFORMACIÓN DEL PROCESO	18
2.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	19
3.	LINEAMIENTOS DEL PROCESO	19
4.	REGLAS DE NEGOCIO	19
5.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	20
6.	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS	20
7.	DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO	21
8.	INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO	22
9.	PROCEDIMIENTO	22
10.	ANEXOS Y FORMULARIOS	28

1. INFORMACIÓN DEL PROCESO

Código del Proceso	DPSGC-PA04-P03-MP
Nombre del Macro proceso	Gestión de Procesos, Servicios, Calidad y Gestión del Cambio
Tipo del Proceso	Adjetivo
Nombre del Proceso	Gestión de la calidad
Alcance	Desde: Solicitud de la Unidad Requirente Hasta: Emisión de informe de la evaluación del plan de mejora de procesos.
Responsable del Proceso	Director de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio
Descripción	OBJETIVO: Implementar en la institución la mejora continua de los procesos. Disparador: Numeral 14, Art. 3 de la LOOETA Entradas: Proceso AS-IS Subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento a las Unidades sobre aplicación de la metodología de levantamiento de procesos. - Asesoramiento a las Unidades sobre desarrollo del plan de mejora de procesos. - Seguimiento a la ejecución del plan de mejora - Evaluación del plan de mejora
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de asesoría a las Unidades sobre la metodología de levantamiento de procesos. - Documento suscrito con el plan de mejora aprobado. - Informe de avance de la ejecución del proceso TO BE. - Evaluación de la ejecución del plan de mejora del proceso.
Tipos de usuario	Internos
Controles	Requisitos legales: Carta Iberoamericana de la calidad en la gestión pública Ley de Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos LOOETA Guías metodológicas del Ministerio del Trabajo
Recursos	Herramientas de la calidad Software de modelado de procesos. Software de control estadístico de procesos. Equipos informáticos

2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

Proceso: Levantamiento del Manual de procesos de la arquitectura institucional



3. LINEAMIENTOS DEL PROCESO

Es responsabilidad de las unidades, asegurarse de que la información o datos establecidos en el manual, correspondan a la realidad operativa y estén de acuerdo con las normas jurídicas y administrativas establecidas para el efecto.

Todos los subprocesos deben contar con al menos un indicador.

Los formatos a usarse deberán numerarse de acuerdo a lo establecido en la Guía para codificación y organización de formatos.

4. REGLAS DE NEGOCIO

El levantamiento del diagnóstico debe realizarse una vez que se cuente con el catálogo y taxonomía de procesos y servicios institucionales.

La mejora continua de los procesos, podrá realizarse una vez que los procesos tengan por lo menos un año de ejecución.

En el caso de que el levantamiento o actualización del manual del proceso, se efectúe luego de un ciclo de mejora; es obligatorio incluir el indicador relacionado al factor de calidad mejorado para su monitoreo permanente.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

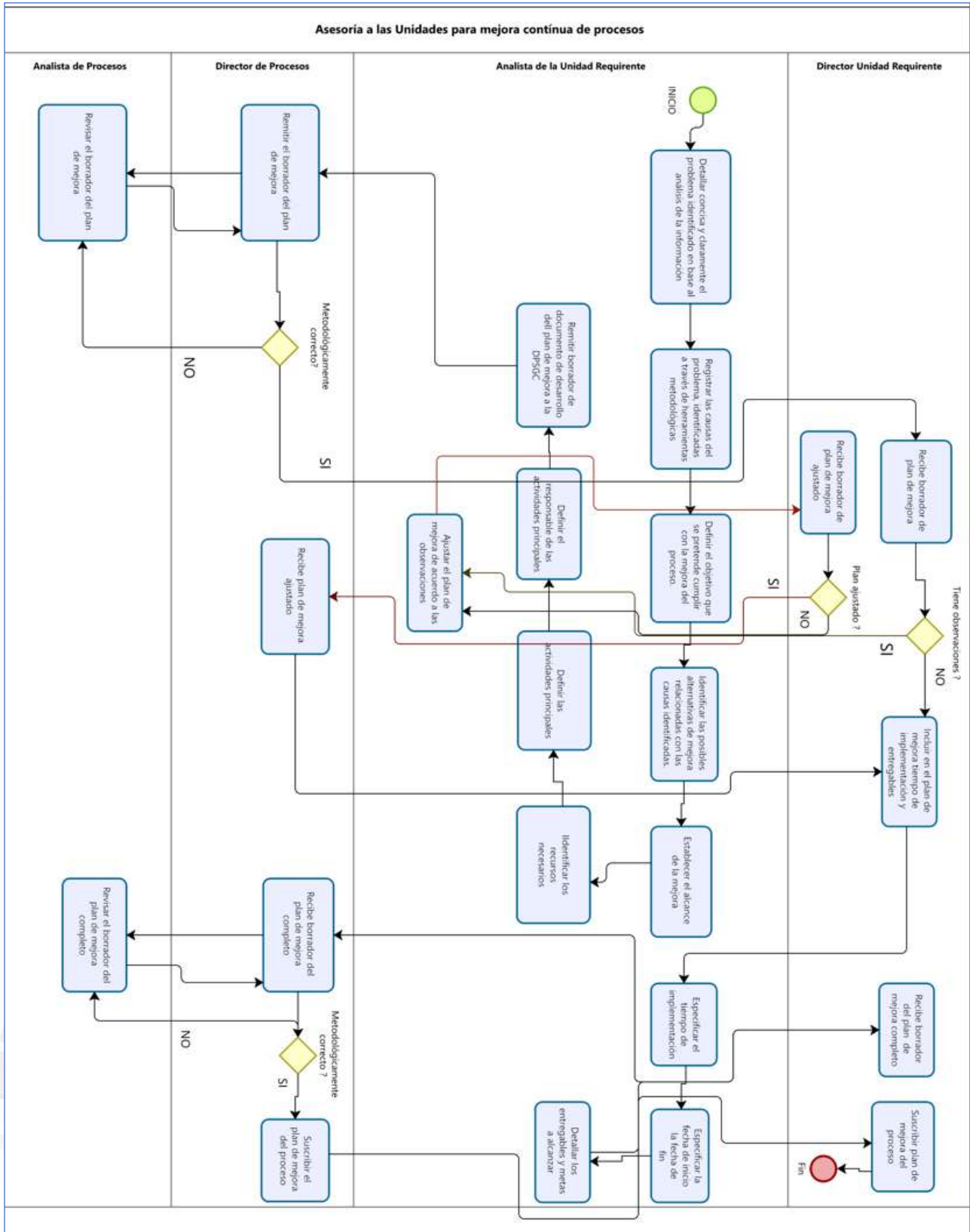
TÉRMINO	SIGNIFICADO
Competencia	Atribución que la ley le permite ejercer
Diagrama de flujo	Representación gráfica del procedimiento o proceso.
Indicador	Herramienta que permite monitorear el desempeño de una meta
Procedimiento	Descripción de la secuencia de pasos necesarios para asegurar la correcta ejecución de las actividades
Estándares	Lo que puede tomarse como referencia, patrón o modelo
Situación AS-IS	Es el escenario donde se describe tal como se ejecuta el proceso.
Situación mejorada TO-BE	Es el escenario donde se describe como debe ser ejecutado el proceso.
Manual de Procesos	Documento en el cual se establecen procedimientos, que ayudan a comprender los procesos de la entidad, el cual contempla la descripción estructurada de: ficha de caracterización, diagrama de flujo, procedimiento, indicadores, formularios y documentos de referencia de un proceso.

6. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROCESOS

Código del Subproceso	DPSGC-PA04-P02-02-SP
Nombre del Subproceso	Asesoramiento a las Unidades en el desarrollo del plan mejora de procesos
Alcance:	Desde: Detalle del problema identificado con base en el análisis de la información Hasta: Suscripción del plan de mejora
Responsable del Proceso	Director/a de Procesos, Servicios y Gestión del Cambio
Descripción	Objetivo: Asesorar a las Unidades de la SOT en la elaboración de un plan de mejoramiento de procesos, en el marco de la gestión de la calidad. Disparador: Solicitud del área requirente para el desarrollo del plan de mejora de procesos. Entradas: Cronograma de implementación Salidas: Plan de mejora suscrito
Tipos de usuario	Internos
Controles	Requisitos legales: - Norma técnica para la mejora e innovaciones de procesos y servicios

	<ul style="list-style-type: none">- Guía metodológica para para la aplicación de la Norma Técnica para la mejora continua e innovación de procesos y servicios.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none">- Herramientas de calidad- Software para modelado de procesos, software para control estadístico de procesos.- Equipos informáticos

7. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO



8. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	META	FÓRMULA	FRECUENCIA	FUENTE DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL DATO
1	Tiempo de atención	< = 3 días	Σ (tiempo de respuesta de la solicitud (n) = fecha de respuesta - fecha de ingreso de la solicitud (n))	Mensual	Matriz de atención de solicitudes de mejora de procesos	Director/a de Procesos

9. PROCEDIMIENTO

Nro.	ACTIVIDAD	ROL	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO
2.1	Solicitar asesoría para el desarrollo del plan de mejora	Director Unidad Requirente (UR)	La Unidad requirente solicita a la DPSGC asesoría para el desarrollo del plan de mejora de sus procesos	Memorando
2.2	Remitir respuesta	Dirección de Procesos, Servicios, Calidad y Gestión del Cambio (DPSGC)	Responde a la UR señalando la fecha en la que será atendida su solicitud, además remite el formato para el registro del plan de mejora.	Memorando
2.3	Registrar el problema identificado	Analista de la Unidad Requirente	De acuerdo a la fecha remitida por la DPSGC e iniciada la asesoría; detallar en el formato remitido de manera concisa y claramente el problema identificado en base al análisis de la información y documentación del proceso en la situación actual, el cual debe ser consistente con la dimensión y el factor de calidad definidos para la mejora del proceso	Formato con registro del problema
2.4	Registrar las causas del problema	Analista de la Unidad Requirente	Registrar las causas del problema, identificadas a través de herramientas metodológicas como las siguientes: Diagrama de espina de pescado, 5 Porqués, etc.	Formato con registro de las causas del problema

2.5	Formular el objetivo de la mejora	Analista de la Unidad Requirente	<p>Definir el objetivo que se pretende cumplir con la mejora del proceso. Los objetivos deben ser concretos y estar redactados con claridad, además deben cumplir las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realistas: posibilidad de cumplimiento. - Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial. - Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir. - Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución. 	Formato con el objetivo de la mejora
2.6	Seleccionar las alternativas de mejora	Unidad Requirente	<p>Identificar las posibles alternativas de mejora relacionadas con las causas identificadas.</p> <p>Se propone la utilización de una serie de técnicas (lluvia de ideas, técnica de grupos focales, etcétera) que facilitarán su determinación a fin de disponer de un listado de las principales acciones que deberán realizarse para cumplir el objetivo prefijado.</p> <p>El número de alternativas puede depender de la complejidad del problema por lo cual es apropiado priorizarlas de acuerdo a su dificultad, impacto, plazo y costo requerido para su implementación.</p> <p>A fin de registrar la información apropiadamente en la matriz de priorización de alternativas de mejora, debemos tener en cuenta las siguientes definiciones:</p>	Matriz de priorización de alternativas

Dificultad. - Representa el grado de complejidad que se tiene para la implementación de la alternativa de mejora y por lo tanto está relacionada con la consecución o no de la misma. Para estimar la dificultad se debe considerar la tabla siguiente:

Valor	Dificultad
1	Muy alta
2	Alta
3	Baja
4	Ninguna

Plazo. - Corresponde al período de tiempo requerido para la implementación de la alternativa de mejora:

Valor	Plazo
1	Largo (mayor a 6 meses)
2	Medio (3 a 6 meses)
3	Corto (hasta 3 meses)
4	Inmediato

Impacto. - Se refiere al efecto causado al implementar una alternativa de mejora, es decir, si el resultado de la implementación es un cambio radical tiene mayor impacto, que el relacionado con cambios menores constantes, también depende del tipo de afectación que tenga la mejora del proceso en los segmentos de usuarios. Para determinar el impacto se debe utilizar la siguiente tabla:

Valor	Impacto
1	Ninguno
2	Bajo
3	Alto
4	Muy alto

Costo. - Representa el costo estimado de implementar la alternativa de

			<p>mejora. Para su determinación se debe considerar la tabla siguiente:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Dificultad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Muy alto</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Bajo</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Muy bajo</td> </tr> </tbody> </table> <p>Una vez priorizadas las alternativas se las debe ordenar en forma descendente considerando el mayor valor obtenido como el de mayor prioridad para su implementación.</p>	Valor	Dificultad	1	Muy alto	2	Alto	3	Bajo	4	Muy bajo	
Valor	Dificultad													
1	Muy alto													
2	Alto													
3	Bajo													
4	Muy bajo													
2.7	Establecer el alcance de la mejora	Analista de la Unidad Requirente	<p>Establecer el alcance que tendrá la implementación de las alternativas de mejora, el cual puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz - Zonal 	Matriz de alcance										
2.8	Identificar los recursos necesarios	Analista de la Unidad Requirente	<p>Determinar claramente los recursos necesarios para la implementación de las alternativas de mejora conforme al alcance determinado, estos recursos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiales - Económicos - Humanos, y - Tecnológicos 	Matriz de recursos										
2.9	Definir las actividades principales	Analista de la Unidad Requirente	Definir de manera general las actividades principales que se van a realizar para la implementación de las alternativas de mejora.	Matriz de actividades principales										
2.10	Definir el responsable de las actividades de principales	Analista de la Unidad Requirente	Definir a la persona, unidad o equipo a quienes corresponda o se le asigna la responsabilidad de ejecutar una o varias de las actividades principales establecidas.	Documento de definición de responsables										
2.11	Remitir borrador de documento de desarrollo del plan de mejora para revisión a la DPSGC	Analista de la Unidad Requirente	Remitir documento de desarrollo del plan de mejora, en el formato enviado para el efecto a la DPSGC, para revisión y envío de observaciones, si hubieren.	Borrador del plan de mejora										

2.12	Remitir el borrador del plan de mejora	Director de Procesos	Remite el documento borrador del plan de mejora para revisión metodológica.	Sumilla en documento
2.13	Revisar el borrador del plan de mejora	Analista de Procesos	Revisar el borrador del plan de mejora y emitir observaciones, en caso de que las hubiere, en control de cambios.	Borrador del plan de mejora revisado
2.14	Recibir el borrador del plan de mejora ajustado	Director de Procesos	Recibe el borrador del plan de mejora ajustado, en caso de que se encuentre revisado a conformidad pasarlo al área requirente y solicitar incluir el tiempo de implementación, caso contrario regresarlo al Analista de procesos.	Borrador del plan de mejora revisado
2.15	Recibir el borrador del plan de mejora revisado	Director Unidad Requirente	Recibe el borrador del plan de mejora revisado y lo remite al Analista de la Unidad Requirente	Borrador del plan de mejora revisado
2.16	Especificar el tiempo de implementación	Analista de la Unidad Requirente	<p>Especificar el periodo de tiempo que durará la implementación de las actividades principales, esto es importante porque hay actividades que, por su naturaleza, podrán realizarse inmediatamente, pero otras de mayor complejidad requerirán más tiempo para su ejecución.</p> <p>Este período puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inmediato - Corto (hasta 3 meses) - Mediano (3 a 6 meses) - Largo (mayor a 6 meses) 	Borrador del plan de mejora revisado con el tiempo de ejecución
2.17	Especificar la fecha de inicio la fecha de fin	Analista de la Unidad Requirente	Especificar para cada actividad principal establecida en el plan una fecha de inicio y una fecha de fin para su implementación.	Borrador del plan de mejora revisado con fechas de inicio y fin
2.18	Detallar los entregables	Analista de la Unidad Requirente	Detallar todos los entregables con los cuales se pueda evidenciar la implementación de las alternativas de mejora (servicios, productos, resultados, informes, etc.).	Borrador del plan de mejora revisado con el detalle de

				los entregables
2.19	Registrar la meta inicial y la meta alcanzada	Analista de la Unidad Requirente	Registrar de acuerdo a las actividades principales y sus fechas de inicio y fin los valores correspondientes con la meta inicial y la meta alcanzada considerando que el seguimiento es un proceso continuo cuyo fin es garantizar el cumplimiento de las actividades principales.	Borrador del plan de mejora revisado con inclusión de metas tiempos
2.20	Registrar las actividades de seguimiento permanente	Analista de la Unidad Requirente	Registrar las actividades de seguimiento realizadas para garantizar el cumplimiento de las actividades principales. Incluso aquellas encaminadas a obtener el compromiso de cumplimiento por parte de los responsables de las actividades y del proceso.	Borrador del plan de mejora revisado con actividades de seguimiento
2.21	Registrar los medios de verificación	Analista de la Unidad Requirente	Especificar los medios estimados para verificar el cumplimiento de las actividades principales, tales como: documentos, sistemas, bases de datos, oficios, etc.	Borrador del plan de mejora revisado con medios para verificación de cumplimiento
2.22	Registrar el estado de las actividades principales	Analista de la Unidad Requirente	Registrar los estados de ejecución de las actividades principales de acuerdo a su cumplimiento. Los estados a seleccionar son: <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutado. - Cuando la actividad principal se ha ejecutado completamente. - En ejecución. - Cuando la actividad se ha ejecutado parcialmente. - No ejecutado. - Cuando la actividad no se ha ejecutado. 	Borrador del plan de mejora revisado con estados de cumplimiento
2.23	Remitir al Director de la Unidad Requirente en plan de mejora del proceso	Analista de la Unidad Requirente	Remite al Director de la Unidad Requirente en plan de mejora del proceso para ser enviado a la DPSGC para revisión	Borrador del plan de mejora revisado completo

2.24	Remitir a la DPSGC para revisión	Director de la Unidad Requirente	Remitir el borrador del plan de mejora del proceso a la DPSGC para revisión	Borrador del plan de mejora revisado
2.25	Revisar el borrador del plan de mejora	Director de Procesos	Revisar el borrador del plan de mejora y generar observaciones, si las hubiere, en control de cambios. Si el plan de mejora se encuentra completo se suscribe el documento, y lo remite a la Unidad Requirente.	Borrador del plan de mejora revisado con observaciones
2.26	Registrar firmas de responsabilidad	Director de la Unidad Requirente	Suscribe el plan de mejora del proceso.	Plan suscrito

10. ANEXOS Y FORMULARIOS

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO	NOMBRE
Formulario	DSPI-19.1	Formato del Plan de mejora del Proceso