



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

No. 784

Abg. OSCAR PICO SOLÓRZANO
SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, (E)

Considerando:

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su Art. 227 determina que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Que, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública establece a la gestión por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano.

Que, el Art. 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público dispone a la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente.

Que, el Art 116 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública tendrá como responsabilidad la determinación de las políticas, metodologías de gestión institucional y las herramientas que aseguren una gestión y mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprende la Administración Pública Central e Institucional, cuya aplicación e implementación estarán consideradas en las normas y la estructura institucional y posicional aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Que, la Disposición Transitoria Octava del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público dispone que se expida una norma técnica de procesos para las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional.

Que, el Art. 15 letra h) del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva establece como atribución del Secretario Nacional de la Administración Pública generar metodologías para la mejora de la gestión pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano.

Que, el Art. 15 del Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el R.O. No. 433 del 25 de Abril del 2011, establece que la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos que se encuentran en ejecución. Además, el control, seguimiento y evaluación de la calidad de la gestión de los mismos, como también, el impulso de los procesos de transparencia y mejora de la gestión institucional, procesos e innovación del Estado.

Que, es necesario que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva orienten sus actividades a la gestión de procesos, con el fin de que la gestión pública se centre en beneficio de la sociedad.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

En el ejercicio de la atribución que le confiere el Art. 15 letra n) del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

ACUERDA:

Emitir la siguiente **NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS**.

CAPÍTULO I DEL OBJETO, ÁMBITO, PRINCIPIOS Y RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Art. 1.- Objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República.

Art. 2.- Contenido de la Norma.- Esta norma contendrá lineamientos generales de la gestión de procesos. Los ámbitos metodológicos y herramientas técnicas de esta norma serán especificados mediante guías metodológicas y cuadernos de trabajo que emitirá y difundirá la Secretaría Nacional de la Administración Pública oportunamente.

Art. 3.- Ámbito de aplicación.- La presente norma y su guía metodológica serán de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Art. 4.- Principios.- La gestión de procesos se regirá de acuerdo a los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y específicamente a los siguientes principios:

- a) *Mejora continua.*- La gestión de procesos estará conformada por un ciclo de actividades recurrentes que continuamente aumentarán las capacidades de un proceso para cumplir con los requerimientos del cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y cliente externo gobierno.
- b) *Enfoque en el cliente.*- La gestión de procesos tendrá como fin último brindar servicios a sus clientes internos, clientes externos ciudadanía, clientes externos empresa/organización y clientes externos gobierno; por lo tanto, deberá comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas.
- c) *Optimización.*- Todas las acciones que se realicen en la gestión de procesos estarán orientadas a mejorar y desarrollar las capacidades institucionales a través de sus procesos con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia de la Administración Pública.
- d) *Automatización.*- La gestión de procesos, previo análisis de viabilidad, se orientará a la automatización; es decir, la utilización de herramientas tecnológicas para implementar los procesos optimizados.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Art. 5.- Responsables.- La Secretaría Nacional de la Administración Pública es el órgano rector en la gestión de procesos y responsable de emitir sus lineamientos generales para la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Las instituciones establecidas en el Art. 3 de esta norma técnica son responsables de aplicar los lineamientos de gestión de procesos establecidos por el órgano rector.

CAPÍTULO II DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Art. 6.- Gestión de procesos.- La gestión de procesos es un conjunto de actividades sistemáticas que siguen un ciclo de mejora continua que implica la definición, medición, análisis, mejora y control de los procesos, con el objetivo de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva entreguen servicios de calidad que satisfagan a la sociedad.

Art. 7.- Definiciones.- Para efectos de la presente norma se entenderá como:

Proceso.- Secuencia de actividades institucionales orientadas a generar un valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para el cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización y/o cliente externo gobierno.

Procesos críticos.- Procesos de gran importancia para la institución. La criticidad del proceso se determina con base al impacto de los mismos (objetivos estratégicos), su repercusión en el cliente y su desempeño.

Cliente interno.- Persona o área administrativa que recibe un producto/servicio de un proceso que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.

Cliente externo ciudadanía.- A los efectos de esta norma se entiende por ciudadano, cualquier persona natural que tenga que relacionarse con la administración pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerlo aunque esté fuera del mismo.

Cliente externo empresa/organización.- Persona jurídica que tenga que relacionarse con la administración pública y se encuentre en el territorio nacional o posea el derecho a hacerlo aunque esté fuera del mismo.

Cliente externo gobierno.- Persona o institución del Estado (funcionario público, empresa pública, banco público, institución pública, etc.) ajena a la propia institución, que recibe un producto/servicio resultado de un proceso.

Disparador (entradas).- Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados en salidas mediante actividades que agregan valor. Es lo que inicia o activa el proceso.

Proveedor.- Es la institución o persona que dispara el proceso. El proveedor puede ser interno o externo a la institución. En ocasiones el proveedor puede ser el cliente



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/ organización y/o cliente externo gobierno.

Diagrama de flujo.- Es la representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso, de modo que los ejecutores puedan leer y comprender el mismo.

Mapa de procesos.- Diagrama que permite identificar los macro procesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales. Los tipos de macro procesos que se describen en el mapa de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

Macro procesos gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad.

Macro procesos sustantivos.- Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.

Macro procesos adjetivos.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y sustantivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas. Así mismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

Diagrama de macro procesos.- Esquema que permite identificar la jerarquización de cada macro proceso con sus procesos y subprocesos.

Indicadores.- Instrumento de medida utilizados para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.

Línea Base.- Conjunto de datos tomados de una situación inicial del proceso.

Meta.- Desempeño deseado para el indicador asociado al proceso.

Art. 8.- Compromiso en la gestión de procesos.- La gestión de procesos será un compromiso institucional encabezado por la máxima autoridad, que representará la voluntad de institucionalizar la gestión de procesos independientemente de los cambios administrativos que se generen.

Art. 9.- Análisis de catálogo de procesos.- La gestión de procesos inicia mediante el análisis del catálogo de procesos que se obtiene con la metodología de Gobierno por Resultados. En el análisis del catálogo de procesos se debe identificar los procesos transversales y los procesos susceptibles de homologación, de donde se obtendrán el mapa de procesos y los diagramas de macro procesos.

Art. 10.- Conformación del equipo de trabajo.- Cada institución contará con un equipo de trabajo para la gestión de procesos, cuyos roles y responsabilidades están determinados a continuación:



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Integrante	Rol	Responsabilidades
Máxima autoridad o su delegado	Patrocinador Institucional	<ul style="list-style-type: none">-Establecer el compromiso institucional con la gestión de procesos y comunicarlo.-Asegurar la institucionalización de la gestión de procesos y su coherencia con los objetivos institucionales.-Intervenir en disputa inter departamentales.-Hacer cumplir las reglas de gestión de procesos.-Disponer los recursos necesarios para iniciativas de procesos.-Tomar decisiones de alto nivel sobre cambios necesarios dentro de institución originados de la gestión de procesos.- Llevar a cabo revisiones periódicas de la gestión de los procesos en su institución.
Responsables de unidades o áreas de la institución	Responsable del Proceso	<ul style="list-style-type: none">- Proporcionar la guía y la dirección para un proceso particular.- Evaluar el funcionamiento del proceso, atado al éxito del mismo.- Conducir la implementación de sus procesos.- Ser responsable del éxito o fracaso del desarrollo del proceso.- Coordinar y trabajar con los ejecutores del proceso.- Aprobar los cambios relacionados a sus procesos.- Ser el responsable de los recursos.- Liderar el ciclo de mejora continua del proceso.- Determinar el funcionamiento del proceso (clientes, ejecutores, actividades, proveedores, recursos).- Resolver conflictos dentro de la unidad.- Mantener contacto con los clientes del proceso y conocer y satisfacer sus expectativas.
Experto en procesos	Líder Técnico de Procesos	<ul style="list-style-type: none">-Asesorar y supervisar la implementación de los componentes técnicos de los proceso durante el ciclo de mejora continua.-Asesorar y conducir el trabajo técnico de la gestión de procesos.-Planificar y conducir las reuniones y talleres de procesos.- Monitorear la consecución de las decisiones tomadas para cumplir con el ciclo de mejora continua.

OK



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

		<ul style="list-style-type: none">-Levantar, modelar, documentar, actualizar y custodiar los procesos.-Hacer los manuales técnicos de los procesos para la automatización.-Capacitar e involucrar debidamente a los ejecutores del proceso.
Ejecutores del Proceso	Ejecutores del Proceso	<ul style="list-style-type: none">-Ejecutar las actividades descritas en el proceso.-Recomendar acciones de mejora al responsable del proceso.-Participar activamente en las reuniones y talleres de procesos y cuando se lo requiera.-Respaldar el cambio de los procesos, por ejemplo: informar, estimular, ofrecer retroalimentación y atender reclamos.-Comunicar al responsable del proceso sobre el desenvolvimiento de los procesos durante el ciclo de mejora continua.
Clientes	Clientes del Proceso	<ul style="list-style-type: none">-Retroalimentar acerca del proceso de manera formal e informal.-Participar en las reuniones y talleres de procesos, cuando se lo requiera.

Art. 11.- Ciclo de Mejora Continua.- La gestión de procesos entra en un ciclo dinámico de mejora continua, el cual está conformado por cinco etapas:

- a) Etapa de definición
- b) Etapa de medición
- c) Etapa de análisis
- d) Etapa de mejoramiento; y,
- e) Etapa de control

Las instituciones serán responsables del desarrollo permanente de este círculo de actividades recurrentes que continuamente mejorarán los procesos institucionales con el fin de que la gestión institucional sea cada vez más eficiente y eficaz.

Art. 12.- Definición de los procesos.- Esta etapa tiene como finalidad conocer los procesos de la institución en los que se va a intervenir, con el objetivo de comprenderlos para poder mejorarlos con mayor éxito. Los procesos deberán ser definidos por las instituciones a través de:

1. *Selección de procesos a mejorar.*-La selección consiste en elegir los procesos críticos de la institución, de acuerdo a su impacto (objetivos institucionales), su importancia (la repercusión en el cliente/ciudadano) y su desempeño.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

2. *Identificación de componentes básicos del proceso.*- Las instituciones identificarán los componentes principales de los procesos tales como: clientes (cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa/organización, cliente externo gobierno), requerimientos del cliente, disparador (entradas), proveedores, ejecutores y objetivo del proceso.
3. *Levantamiento del proceso.*- El levantamiento incluye la identificación de las actividades del proceso situación actual y la elaboración del diagrama de flujo.

Art. 13.- De los productos de la definición.- Las instituciones obtendrán la matriz de selección de procesos, las fichas de los procesos que serán mejorados y los diagramas de flujo situación actual de los procesos seleccionados para mejorar.

Art. 14.- Medición de los Procesos.- Esta etapa tiene como finalidad medir el comportamiento de los procesos críticos mediante indicadores seleccionados, a fin de poder controlarlos y mejorarlos. La medición de los procesos se realizará con base a:

1. *Identificación de los indicadores.*- Este paso consiste en establecer indicadores para cada característica crítica determinada en la metodología Gobierno por Resultados.
2. *Determinación de línea base del indicador.*- Consiste en levantar la situación inicial del proceso, mediante datos fidedignos tomados de una muestra representativa.
3. *Recolección de datos.*- Es necesario que en la rutina diaria de trabajo se incorpore la recolección de datos utilizando herramientas metodológicas designadas para el efecto.

Art. 15.- De los productos de la medición.- Los productos de la etapa de medición son el método de recolección de datos, los indicadores y su línea base.

Art. 16.- Análisis de los procesos.- Esta etapa tiene como finalidad optimizar los procesos basándose en el análisis de los indicadores y la situación actual del mismo. El análisis se realiza de acuerdo a lo siguiente:

1. *Identificación de mejoras.*- La identificación de mejoras se realizará focalizando esfuerzos en el funcionamiento actual del proceso para obtener oportunidades de mejora, a través de diversas herramientas tales como: evaluación de valor agregado, 5 ¿por qué?, diagrama causa –efecto, análisis de pareto, lluvia de ideas, etc.
2. *Determinación de viabilidad de alternativas.*- En este paso se debe realizar un análisis de viabilidad y pertinencia de la implementación de las mejoras detectadas y de acuerdo al mismo se determinarán las acciones de mejora y las metas de los indicadores.
3. *Documentación del proceso optimizado.*- El proceso mejorado deberá documentarse con la finalidad de estandarizarlo.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Art. 17.- De los productos del análisis.- Las instituciones obtendrán de esta etapa: las acciones de mejora, las metas de los indicadores y la documentación del proceso optimizado.

Art. 18.- Mejoramiento de los procesos.- Esta etapa incluye el mejoramiento real de los procesos a través de la implementación de las acciones de mejora definidas en el análisis. El mejoramiento de los procesos se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. *Estrategia de implementación.-* La institución debe planificar la implementación de las acciones de mejora. La estrategia de implementación debe incluir: hitos, responsables, cronograma, recursos y riesgos de implementación.
2. *Implementación de mejoras.-* Esta etapa incluye la ejecución de las actividades definidas en la estrategia de implementación. Durante la implementación de mejoras puede haber cambios en el proceso, por tanto se debe documentar el proceso implementado.
3. *Automatización de procesos.-* La institución deberá buscar iniciativas tecnológicas para implementar los procesos optimizados.

Art. 19.- De los productos del mejoramiento.- Las instituciones obtendrán las mejoras implementadas, la documentación del proceso implementado y de ser el caso, los procesos automatizados.

Art. 20.- Control de procesos.- Esta etapa busca controlar los procesos ya mejorados y estandarizados a través de los indicadores establecidos en la etapa de medición, para corroborar que el proceso cumpla con las metas definidas. El control se hace en dos niveles: 1) Secretaría Nacional de la Administración Pública y 2) Unidades de administración de procesos de la institución o quien hiciera sus veces. El control de los procesos se realizará de acuerdo a lo siguiente:

1. *Análisis de datos.-* Se enfoca en controlar y analizar continuamente el comportamiento de los indicadores de los procesos de acuerdo a las metas establecidas.
2. *Sistema de retroalimentación.-* El comportamiento de los indicadores de los procesos será reportado continuamente con la finalidad de poder disminuir la discrepancia de los datos.

La retroalimentación del proceso se puede recibir de: 1) la Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2) las unidades de administración de procesos de la institución o quien hiciera sus veces y 3) el cliente interno, cliente externo empresa/organización y cliente externo gobierno.

3. *Comunicación de resultados.-* Se comunicará a toda la institución sobre las mejoras alcanzadas en los procesos y su evolución a través del tiempo.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Art. 21.- De los productos del mejoramiento.- Las instituciones obtendrán del control: reportes de alertas, informes de resultados y acciones de mejora.

Art. 22.- Mejora y control de procesos.- Los procesos que se encuentran en la etapa de mejora y control ingresan a un ciclo de mejoramiento, donde a través de los reportes de alertas deben continuamente establecerse acciones para alcanzar la meta y mejorar continuamente.

DISPOSICIONES GENERALES

Disposición Primera.- De conformidad con el artículo 3 de esta norma, son responsables de su aplicación todas las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva a través de la unidad de administración de procesos de la Coordinación de Gestión Estratégica o la que haga sus veces hasta su implementación.

Disposición Segunda.- La presente norma de gestión de procesos responde a los lineamientos que se establezcan en el modelo de reestructuración de la gestión pública institucional y está vinculada con la metodología gobierno por resultados.

Disposición Tercera.- Las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, deberán realizar un diagnóstico actual sobre su gestión de procesos y readecuarán sus actividades a los lineamientos establecidos en esta norma, lo cual será coordinado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Disposición Cuarta.- La Secretaría Nacional de la Administración Pública monitoreará permanentemente la gestión de procesos en las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

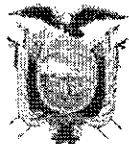
Disposición Quinta.- De conformidad con el Decreto Ejecutivo No. 726, publicado en el R.O. No. 433 del 25 de Abril del 2011, las unidades de administración de procesos que pertenecen a las Coordinaciones Generales de Gestión Estratégica, serán implementadas previa disposición expresa de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, la cual determinará los parámetros necesarios que deben cumplir las entidades previa a esta implementación.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Disposición Primera.- Ninguna institución de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva podrá iniciar la gestión de procesos diferente a la establecida en esta norma técnica y cualquier contratación que se realice o pretenda realizar al respecto, deberá ser notificada a la Secretaría Nacional de la Administración Pública y seguir sus lineamientos generales.

Disposición Segunda.- La Secretaría Nacional de la Administración Pública difundirá oportunamente las políticas, directrices y metodologías complementarias a esta norma para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Am



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Disposición Tercera.- Para las empresas públicas, instituciones autónomas, organismos de control, regulación y financieros, se pondrá a consideración de su directorio, órganos rectores, autoridades o quienes hicieran sus veces, la aplicación de la norma técnica de gestión de procesos.

Disposición Final.- La presente norma entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito a 13 de julio de 2011

OSCAR PICO SOLÓRZANO
SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, (E)