



# REGISTRO OFICIAL

## ÓRGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado  
Presidente Constitucional de la República

### S U P L E M E N T O

**Año IV - Nº 895**

**Quito, miércoles 20 de  
febrero de 2013**

**Valor: US\$ 1.25 + IVA**

**ING. HUGO ENRIQUE DEL POZO  
BARREZUETA  
DIRECTOR**

Quito: Avenida 12 de Octubre  
N 16-90 y Pasaje Nicolás Jiménez

Dirección: Telf. 2901 - 629  
Oficinas centrales y ventas:  
Telf. 2234 - 540

Distribución (Almacén):  
Mañosca Nº 201 y Av. 10 de Agosto  
Telf. 2430 - 110

Sucursal Guayaquil:  
Malecón Nº 1606 y Av. 10 de Agosto  
Telf. 2527 - 107

Suscripción anual: US\$ 400 + IVA  
para la ciudad de Quito  
US\$ 450 + IVA para el resto del país  
Impreso en Editora Nacional

24 páginas

[www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec)

**Al servicio del país  
desde el 1º de julio de 1895**

## SUMARIO:

Págs.

### FUNCIÓN EJECUTIVA

#### ACUERDO:

#### PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

#### SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

1580	Emítase la Norma Técnica de Administración por Procesos .....	1
------	--	---

**No. 1580**

#### Vinicio Alvarado Espinel SECRETARIO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

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 administración institucional y las herramientas que aseguren una administración 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 artículo 13 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva determina como atribución de la Secretaría Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la administración pública central, institucional y dependiente, imagen gubernamental y calidad de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinará las acciones que sean necesarias para la correcta ejecución de dichos fines. Así también realizará el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que se encuentran en ejecución, así como el control, seguimiento y evaluación de la calidad en la gestión de los mismos;

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 administración pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites y servicios al ciudadano;

Que, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública establece a la administración por procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una Administración Pública de calidad centrada en el ciudadano;

Que, con Acuerdo Ministerial No. 784 expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública el 13 de julio de 2011 se emitió una Norma Técnica de Administración de Procesos;

Que, el Art. 2 letras a) del Acuerdo Ministerial expedido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública el 17 de enero de 2011 determina que es atribución de la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación elaborar y proponer políticas, normas, lineamientos metodológicos, procesos y proyectos que promuevan la mejora de la gestión gubernamental.

Que, es necesario emitir una nueva norma técnica de administración por procesos con el fin de que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva orienten sus actividades a la administración por procesos en beneficio del ciudadano; y,

Que, mediante memorando No. PR-SSGEI-2012-001139-M de 29 de noviembre de 2012 la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación remitió un proyecto de norma técnica de administración de procesos para revisión, aprobación y publicación.

En 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 **NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.**

**Contenido**

Capítulo 1 - DEL OBJETO Y ÁMBITO	3
Artículo 1.- Objeto.-	3
Artículo 2.- Ámbito de Aplicación.-	3
Artículo 3.- Rol de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.	3
Capítulo 2 - DE LOS PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	3
Artículo 4.- Principios de la administración por procesos.-	3
Artículo 5.- Gobierno Por Resultados (GPR).-	4
Artículo 6.- Conceptos y definiciones.-	4
Capítulo 3 – DEL ESTABLECIMIENTO DEL ENTORNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	6
Artículo 7.- Establecimiento del compromiso institucional para la administración por procesos.-	6
Artículo 8.- Determinación de atribuciones de la Unidad de Administración de Procesos.-	7
Artículo 9.- Establecimiento del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.-	7
Artículo 10.- Definición de roles para la administración por procesos.-	7
Capítulo 4 – DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES	10
Artículo 11.- Determinación de la estrategia y el portafolio de los servicios institucionales.-	10
Artículo 12.- Integración de la estrategia de mejora de los servicios y procesos a la planificación estratégica de la institución.-	10
Artículo 13.- Gestión del desempeño de la administración por procesos y la calidad de los servicios.-	10
Capítulo 5 – DE LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES	10
Artículo 14.- Priorización de programas y proyectos de mejora de procesos.-	10
Artículo 15.- Revisiones de los resultados de los programas de mejora de procesos y la calidad de los servicios.-	10
Capítulo 6 – DE LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL DE PROCESOS	11
Artículo 16.- Gestión del catálogo de procesos institucional.-	11
Artículo 17.- Actualización del catálogo de macroprocesos y procesos en el Sistema GPR (Portal GPR).-	11
Artículo 18.- Institucionalización de la administración por procesos.-	12
Capítulo 7 – DE LA DEFINICIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS A MEJORAR	13
Artículo 19.- Alineación de los procesos a los objetivos.-	13
Artículo 20.- Evaluación de los procesos.-	14
Artículo 21.- Selección y priorización de los procesos a mejorar.-	15

Capítulo 8 – DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA MEJORA INSTITUCIONAL EN PROCESO	16
Artículo 22.- Administración de los programas de mejora de procesos.-	16
Artículo 23.- Administración de la adopción de mejores prácticas.-	17
Capítulo 9 – DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS	18
Artículo 24.- Administración del sistema de gestión de la calidad.-	18
Artículo 25.- Administración de las evaluaciones de la calidad de procesos.-	19
Capítulo 10 – DEL ANÁLISIS DEL PROCESO	19
Artículo 26.- Diagnóstico del desempeño actual del proceso.-	19
Artículo 27.- Determinación de los requerimientos de mejora del proceso.-	20
Artículo 28.- Definición del anteproyecto de mejora del proceso.-	21
Capítulo 11 – DE LA MEJORA DEL PROCESO	21
Artículo 29.- Planificación del proyecto de mejora.-	21
Artículo 30.- Implementación, verificación y validación del proyecto de mejora.-	22
Artículo 31.- Institucionalización de la mejora.-	22
Capítulo 12 – DE LA GESTIÓN Y EL CONTROL DEL PROCESO	23
Artículo 32.- Gestión y mejora continua del desempeño del proceso.-	23
Artículo 33.- Aseguramiento y control de la calidad del proceso.-	24
<b>Disposiciones Generales</b>	24
Primera.-	24
Segunda.-	24
<b>Disposición Transitoria</b>	24
Primera.-	24
<b>Disposición Derogatoria</b>	24
Primera.-	24
<b>Disposición Final.-</b>	24

### Capítulo 1

#### DEL OBJETO Y ÁMBITO

##### Artículo 1.- Objeto.-

Establecer los lineamientos generales para la administración por procesos en las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. La administración por procesos tiene como fin mejorar la eficacia y eficiencia de la operación de las instituciones para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en el ciudadano, acorde con los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República.

Los conceptos metodológicos y las herramientas técnicas de mayor profundidad y detalle, serán especificados mediante instrumentos complementarios, tales como: normas técnicas, guías metodológicas, manuales funcionales y cuadernos de trabajo que emitirá y difundirá la Secretaría Nacional de la Administración Pública para su aplicación.

##### Artículo 2.- Ámbito de Aplicación.-

La presente norma y sus instrumentos complementarios serán de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva.

##### Artículo 3.- Rol de la Secretaría Nacional de la Administración Pública.-

La Secretaría Nacional de la Administración Pública es responsable de establecer las políticas, metodologías de gestión institucional, y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, para lo cual emitirá los lineamientos generales para el control, seguimiento y evaluación de la gestión institucional de los planes, programas, proyectos y procesos en ejecución.

### Capítulo 2

#### DE LOS PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

##### Artículo 4.- Principios de la administración por procesos.-

La administración por procesos se rige por los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y más específicamente por los siguientes principios:

- a) **Evaluación permanente y mejora continua.-** La administración por procesos se rige por un ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades institucionales mediante una evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y obteniendo resultados para la adecuada rendición de cuentas.
- b) **Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario.-** La administración por procesos tendrá en cuenta que el eje fundamental de la intervención pública es el ciudadano, beneficiario o usuario de los servicios públicos, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos para brindar los servicios desde la perspectiva de estos actores, mejorando la ejecución de los procesos internos y su integración. Se enfocará en la optimización y simplificación de los servicios y trámites.
- c) **Coordinación y cooperación.-** Para lograr una gestión pública de calidad, todos los órganos e instituciones de la Administración Pública contribuirán a la prestación de servicios públicos al ciudadano, beneficiario y usuario en un enfoque sistémico. Se contemplará en la administración por procesos las interacciones entre las instituciones involucradas en la prestación de los servicios públicos.
- d) **Eficiencia y optimización.-** La administración por procesos estará orientada a optimizar los resultados alcanzados por la institución, en la relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

e) **Sostenibilidad y transparencia.-** La administración por procesos, previo análisis de viabilidad, se orientará al uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos optimizados, con el propósito de fomentar la transparencia, incrementar el control y mantener su sostenibilidad en el tiempo.

**Artículo 5.- Gobierno Por Resultados (GPR) en la Administración por Procesos.-**

**Relación de contenido a la Norma Técnica GPR.-**

Ésta norma es complementaria y congruente con la *Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados (GPR)*, en lo sucesivo denominada “Norma Técnica GPR”.

**Definición de Gobierno Por Resultados.-**

Es el conjunto de conceptos, metodologías y herramientas que permite orientar las acciones del gobierno y sus instituciones al cumplimiento de objetivos y resultados esperados en el marco de mejores prácticas de gestión.

Gobierno por Resultados implementa sistemas de monitoreo, medición y control que fundamentan la toma de decisiones y el establecimiento de medidas correctivas, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la Administración Pública, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua.

La aplicación de Gobierno Por Resultados permitirá una gestión eficiente de los planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos institucionales, en los distintos niveles organizacionales.

**Sistema GPR (Portal GPR).-**

El Sistema GPR o Portal GPR, es un instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados. Además, este sistema genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información del desempeño actual de la Administración Pública.

**Uso del Sistema GPR (Portal GPR) para la Administración por Procesos.-**

El Sistema GPR (Portal GPR) será la herramienta y la principal fuente de información para identificar, alinear, evaluar, seleccionar, priorizar, diagnosticar el estado actual y controlar el desempeño de los procesos.

El Sistema GPR (Portal GPR) será la herramienta para la administración de los programas de mejora de procesos institucionales.

Las instituciones serán responsables de la calidad, veracidad, pertinencia y actualización de la información que ingresen y administren a través del Sistema GPR (Portal GPR).

**Artículo 6.- Conceptos y Definiciones.-**

Para efectos de esta norma se entenderá por:

**a) Administración por procesos.-**

La administración por procesos es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de su operación para proveer servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del ciudadano, beneficiario o usuario.

**b) Automatización de procesos.-**

Es un grupo de actividades mediante las cuales se lleva el flujo de un proceso manual hacia una herramienta de software, que representan sus entradas, salidas o entregables, su recorrido, roles, usuarios y datos necesarios para cada actividad del proceso. Permitiendo controlar tiempos de ejecución, cronología, camino recorrido, actividades complementarias y participantes.

**c) BPMS (Business Process Management Suite) .-**

Es un conjunto de herramientas integradas en una plataforma tecnológica para la gestión, identificación, modelado, simulación, análisis, ejecución, control y mejora de los procesos de las instituciones.

**d) Cadena de valor institucional.-**

Es un esquema que permite describir el desarrollo de todas las actividades de una institución para generar valor al ciudadano, beneficiario o usuario en cumplimiento a su misión. La cadena de valor institucional está conformada por un conjunto de macroprocesos y delimita la actuación y los resultados de una institución y sus relaciones interinstitucionales.

**e) Características de desempeño de un proceso.-**

Son las ocho características para monitorear, predecir y administrar el desempeño de un proceso conforme a la metodología GPR. 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:

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

8. Condiciones de trabajo: procedimientos que garantizan la seguridad y el confort de las personas que trabajan.

**f) Catálogo de procesos.-**

Es el registro en el Sistema GPR (Portal GPR) de los procesos a nivel Unidad Operativa. La gestión del catálogo comprende la información básica de la ficha de proceso, los resultados de la evaluación de proceso, el diagnóstico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, los indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de proyectos de mejora al proceso cuando éste se encuentre en mejora a través de proyectos.

**g) Certificación de procesos.-**

Actividades que se llevan a cabo para verificar si los procesos cumplen con los requerimientos establecidos en normas, reglamentos técnicos u otras especificaciones por instituciones calificadas para emitir un certificado de conformidad.

**h) Carta de Servicio.-**

Documento de acceso público a través del cual la Administración Pública informa a la ciudadanía sobre los compromisos de los servicios públicos que se prestan.

**i) Cliente de un proceso.-**

Persona natural o jurídica que utiliza o recibe el producto/servicio del proceso. Los clientes de un proceso pueden ser de los siguientes tipos:

1. **Cliente interno.-** Persona o unidad administrativa que pertenece a la misma institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subsecretarías, etc.
2. **Cliente externo.-** Se define como cliente externo al receptor del producto generado en el proceso que no pertenece a la misma institución, puede ser definido como ciudadano, empresa, organización o gobierno.

**j) Disparador.-**

Evento o condición que causa el inicio o activación del proceso.

**k) Diagrama de flujo.-**

Representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso.

**l) Entradas.-**

Son los insumos que ingresan al proceso para ser transformados durante la ejecución del mismo para producir salidas mediante actividades que agregan valor.

**m) Indicador.-**

Es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

**n) Línea base.-**

Conjunto de mediciones del desempeño de un proceso tomadas en un momento determinado. Una línea base se compone del registro de los resultados de indicadores del proceso en una fecha específica. Es usada usualmente para comparar estados de un proceso y determinar el impacto de los proyectos de mejora.

**o) Macroproceso.-**

Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de sus ciudadanos, beneficiarios o usuarios.

**p) Meta.-**

Es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador

**q) Modelo de arquitectura de procesos de la institución.-**

Es un modelo que describe los procesos de una institución desde los macroprocesos hasta los procesos operativos, incluyendo sus herramientas, normas legales, instrumentos técnicos, componentes del proceso, interrelaciones con otros procesos y las relaciones interinstitucionales.

El modelo se establece en tres niveles jerárquicos:

1. Cadena de valor de la institución
2. Macroprocesos de la institución ubicados en planes estratégicos en el Sistema GPR (Portal GPR), con sus responsables asignados.
3. Los procesos de cada macroproceso de la institución con sus responsables asignados y sus unidades operativas.

**r) Notación para el modelado de procesos.-**

Es una notación gráfica para el modelado de procesos. La notación estándar para el modelado de procesos, reconocida y aceptada por la comunidad internacional es el BPMN (del inglés *Business Process Modeling Notation*), emitido por el *Object Management Group* (OMG).

**s) Objetivo operativo.-**

Son enunciados breves que definen los resultados esperados de la unidad operativa así como las acciones para lograrlos. Los objetivos establecen las bases para la medición de los logros obtenidos.

**t) Portafolio de servicios.-**

Contempla la documentación de todos los servicios, sean públicos o interinstitucionales, que presta una institución encaminados a cubrir las necesidades de sus clientes. Permite gestionar el ciclo de vida completo de todos los servicios que ofrece una institución desde que éstos se encuentran en diseño o rediseño, su etapa de operación hasta el retiro.

Los servicios en el portafolio se agrupan por categorías donde cada categoría se enfoca en satisfacer las necesidades de un sector ciudadano y los grupos de interés identificados.

Los servicios que se encuentran actualmente operando en una institución se publican mediante un catálogo de servicios el cual establece las características y condiciones en las que la institución oferta el servicio y constituye así el compromiso de calidad al ciudadano, este compromiso se documenta en una carta de servicio.

El portafolio de servicios de una institución le permite lograr su misión de acuerdo a sus competencias. Para la provisión de un servicio una institución requieren tanto de recursos financieros, de información, infraestructura, tecnología, alianzas, como de capacidades de gestión referentes a su organización, estrategia, personas y procesos. Por la naturaleza de un servicio los procesos son capacidades determinantes para la calidad y entrega de valor del mismo.

**u) Proceso.-**

Es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo. Los procesos se interrelacionan en un sistema que permite a la Institución agregar valor a sus clientes.

**v) Programa de mejoramiento de la gestión institucional.-**

Conjunto de proyectos orientados a la mejora o desarrollo de servicios y procesos institucionales.

**w) Tipos de procesos.-**

Los tipos de procesos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

1. Procesos gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
2. Procesos sustantivos.- Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
3. Procesos adjetivos.- Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

**x) Proceso crítico.-**

Proceso de importancia alta o vital para la institución.

**y) Proceso comatoso.-**

Proceso categorizado por los servidores públicos como crítico y de desempeño bajo o muy bajo en la escala definida en la Guía Metodológica GPR:

1. Importancia: Grado en el cual un proceso contribuye para el logro de los objetivos institucionales y operativos.

2. Desempeño: Grado en el cual un proceso se encuentra implementado según los estándares que la organización ha definido, y es consistente en sus resultados.

**z) Proveedor de un proceso.-**

Persona natural o jurídica que proporciona alguna entrada (insumo) al proceso. Un proveedor puede ser interno o externo a la institución.

**aa) Salidas (productos).-**

Productos o servicios creados, provistos o transformados con valor agregado por la institución en la ejecución del proceso.

**bb) Sistema de gestión de la calidad.-**

Es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional, políticas y estrategias) para incrementar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al ciudadano, beneficiario o usuario, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una institución que influyen en la satisfacción del ciudadano, beneficiario o usuario y en el logro de los resultados deseados por la organización.

**Capítulo 3**

**DEL ESTABLECIMIENTO DEL ENTORNO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

**Artículo 7.- Establecimiento del compromiso institucional para la administración por procesos.-**

La administración por procesos será un compromiso encabezado por la máxima autoridad o su delegado. La máxima autoridad o su delegado asumirá el rol de patrocinador institucional para la mejora de los procesos con las siguientes responsabilidades:

- Establecer el compromiso institucional con la administración por procesos y comunicarlo.
- Gestionar los recursos para implementar y mantener una correcta administración por procesos dentro de la institución.
- Asignar al Coordinador General de Gestión Estratégica, como Responsable para la Gestión de la Calidad, quien independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad establecida para este rol en los Artículos 9 y 10 de esta norma. En las instituciones que no existiere esta Coordinación la máxima autoridad o su delegado designará a una persona con la autoridad, conocimiento y capacidades para ejercer este rol.
- Establecer y presidir el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.
- Promover una cultura de enfoque en la administración por procesos.

**Artículo 8.- Determinación de atribuciones de la Unidad de Administración de Procesos.-**

La Dirección de Administración de Procesos de la Coordinación General de Gestión Estratégica, será la responsable de garantizar la implementación de la administración por procesos con el fin de alcanzar una gestión institucional orientada a la calidad que genere productos y servicios públicos que respondan a las necesidades de los ciudadanos, beneficiarios o usuarios.

Esta unidad deberá tener las siguientes atribuciones:

- Implementar la administración por procesos acorde a los lineamientos de esta norma y sus instrumentos complementarios que para tal efecto emita la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).
- Asesorar y participar en la definición e implementación de políticas, objetivos, procesos, metodologías y herramientas para la administración por procesos y la calidad de los servicios de la institución.
- Capacitar a los servidores públicos de la institución en las políticas, objetivos, procesos, metodologías y herramientas para la administración por procesos y la calidad de los servicios, en coordinación con la Unidad de Administración del Talento Humano.
- Realizar estudios técnicos que sustenten la utilización de mecanismos y herramientas relativas a la administración por procesos y la calidad de los servicios, alineados a la normativa y directrices que establezca la Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- Documentar y gestionar la arquitectura de procesos de la institución, bajo el auspicio de la máxima autoridad de la institución o su delegado y el Responsable para la Gestión de la Calidad.
- Administrar el catálogo de procesos de la institución y asegurar la actualización oportuna y la calidad de la información de los procesos registrados en el Sistema GPR (Portal GPR).
- Custodiar, comunicar e implementar la documentación técnica de los procesos de la institución.
- Asegurar que se establezca un sistema para el control del desempeño y la mejora continua de los servicios y la gestión de procesos institucionales.
- Establecer lineamientos y coordinar con los responsables de los procesos de la institución la

elaboración de propuestas de proyectos de mejora para la presentación y aprobación del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.

- Administrar los planes, programas y proyectos de mejora de los procesos institucionales y de la calidad de los servicios institucionales, asegurando la correcta implementación de la mejora y la generación de los resultados y beneficios esperados.
- Establecer los mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los procesos y de los servicios de la institución de acuerdo a las normativas vigentes.
- Establecer y coordinar mecanismos para asegurar el involucramiento de clientes internos o externos y grupos de interés en proyectos de mejora de los servicios y procesos seleccionados a mejorar.

En el caso de no existir en la institución la Unidad de Administración de Procesos, la máxima autoridad o su delegado será responsable de designar a la unidad operativa de la institución que desempeñará sus responsabilidades.

**Artículo 9.- Establecimiento del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.-**

La Máxima Autoridad o su delegado designará a los miembros de un Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional. El Comité tendrá la calidad de permanente y estará integrado por:

1. La máxima autoridad o su delegado;
2. El Responsable para la Gestión de la Calidad ;
3. El Titular de la Unidad de Administración de Procesos o de la unidad delegada;
4. Responsables de los macroprocesos de la institución;
5. Representante de la Unidad de Talento Humano
6. Otros interesados que determine la Máxima Autoridad o su delegado.

El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional será presidido por la máxima autoridad y será facilitado por el Responsable para la Gestión de la Calidad.

**Artículo 10.- Definición de roles para la administración por procesos.-**

La siguiente tabla define los roles y responsabilidades para la administración por procesos en la institución:

Rol	Responsabilidades
<b>Responsable para la Gestión de la Calidad</b>	<p><b>Es responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a la máxima autoridad o su delegado, sobre los resultados de los objetivos e indicadores estratégicos de procesos y de servicios de la institución, así como en los ámbitos que se determinen en las normas técnicas relacionadas.</li> <li>- Recolectar y comprender los derechos, necesidades y expectativas de los ciudadanos, beneficiarios o usuarios incorporándolos al desarrollo y revisión de la estrategia de mejora.</li> <li>- Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del ciudadano, beneficiario o usuario en todos los niveles.</li> <li>- Gestionar los objetivos, indicadores y el desempeño de la administración por procesos y servicios de la institución.</li> <li>- Hacer cumplir las normas y los lineamientos de la administración por procesos establecidos por la institución.</li> <li>- Auspiciar y aprobar la definición de la arquitectura de procesos de la institución.</li> <li>- Aprobar y controlar los cambios a la arquitectura de procesos de la institución, en coordinación con la Unidad de Administración de Procesos y los responsables de los macroprocesos institucionales.</li> <li>- Facilitar la operación del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.</li> </ul>
<b>Responsable de Macroproceso</b>	<p><b>Es responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar la arquitectura de procesos del macroproceso en conjunto con los ejecutivos de segundo nivel involucrados y bajo la coordinación de la Unidad de Administración de Procesos.</li> <li>- Asegurar la asignación de un Responsable del Proceso para cada proceso bajo su autoridad.</li> <li>- Establecer, comunicar y garantizar el cumplimiento de los lineamientos y normativas aplicables a los procesos bajo su autoridad.</li> <li>- Llevar a cabo revisiones periódicas de los resultados e indicadores de la administración de los procesos del macroproceso, así como definir oportunidades de mejora, acciones correctivas y preventivas frente a estos resultados.</li> <li>- Dirigir la evaluación, priorización y selección de los procesos para mejorar dentro del macroproceso enfocados en la mejora de los servicios institucionales.</li> <li>- Presentar al Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional las propuestas de mejora de los procesos involucrados en su macroproceso.</li> <li>- Aprobar y controlar los cambios al catálogo de los procesos del macroproceso bajo su autoridad, en coordinación con la Unidad de Administración de Procesos.</li> <li>- Ejercer el rol de patrocinador de los programas y proyectos de mejora de su macroproceso.</li> </ul>
<b>Director, Jefe o Titular de Unidad Operativa</b>	<p><b>Es responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar, en conjunto con el Responsable del Proceso, el desempeño de los procesos de la unidad así como sus resultados.</li> <li>- Priorizar los procesos de su unidad para la mejora.</li> <li>- Generar propuestas de mejora continua a los procesos de su unidad operativa.</li> <li>- Supervisar la implementación de los proyectos de mejora a los procesos una vez autorizados por la autoridad pertinente.</li> </ul>



Rol	Responsabilidades
<b>Responsable del Proceso</b>	<p><b>Es responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer los controles, lineamientos, políticas y procedimientos del proceso.</li> <li>- Supervisar el desempeño del proceso.</li> <li>- Identificar, definir e implementar proyectos de mejora.</li> <li>- Rendir cuentas acerca de la eficacia y eficiencia del proceso.</li> <li>- Mantener actualizados todos los datos del proceso en el Sistema GPR (Portal GPR).</li> <li>- Asegurar y controlar la calidad del proceso.</li> <li>- Definir oportunidades de mejora, acciones correctivas y preventivas para el proceso.</li> <li>- Coordinar las mejoras con los directores que estén involucrados en el proceso.</li> <li>- Mantener actualizada la información/ documentación del proceso.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de las acciones de mejora, acciones correctivas y preventivas fijadas para cada proceso.</li> </ul>
<b>Líder Técnico de Proceso</b>	<p><b>Es responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar y supervisar la implementación de los componentes técnicos del proceso durante el ciclo de mejora del proceso.</li> <li>- Asesorar y conducir el trabajo técnico de la administración del proceso.</li> <li>- Monitorear la consecución de las decisiones tomadas para cumplir con el ciclo de mejora continua.</li> <li>- Dirigir, asesorar y elaborar en conjunto con el Responsable del Proceso el levantamiento, el modelado, la elaboración y/o actualización de la documentación del mismo para su institucionalización.</li> <li>- Capacitar e involucrar en coordinación con el Responsable del Proceso a los ejecutores del mismo.</li> </ul>
<b>Ejecutores del Proceso</b>	<p><b>Es responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar las actividades definidas del proceso.</li> <li>- Recomendar acciones de mejora al Responsable del Proceso.</li> <li>- Participar activamente en las reuniones y talleres de procesos y cuando se lo requiera.</li> <li>- Comunicar al Responsable del Proceso requerimientos y sugerencias de los clientes y otros involucrados del proceso.</li> <li>- Detectar y respaldar el cambio de los procesos; informar, estimular, ofrecer retroalimentación y atender reclamos.</li> <li>- Comunicar al Responsable del Proceso sobre el desenvolvimiento de los procesos durante el ciclo de mejora.</li> </ul>
<b>Clientes del Proceso</b>	<p><b>Es responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentar acerca del proceso de manera formal e informal.</li> <li>- Participar en las reuniones y talleres de procesos, cuando se lo requiera.</li> </ul>
<b>Líder de Proyecto de Mejora</b>	<p><b>Es responsable de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan del proyecto de mejora en conjunto con el equipo de trabajo.</li> <li>• Actualizar de forma continua la información del proyecto.</li> <li>• Dirigir y controlar la ejecución del plan del proyecto.</li> <li>• Determinar y asegurar el cumplimiento de la calidad de los productos.</li> <li>• Identificar, documentar y solicitar autorización a los cambios a la línea base del plan del proyecto.</li> <li>• Elaborar los resúmenes ejecutivos de avance.</li> </ul>

Rol	Responsabilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento al avance físico y al avance financiero del proyecto.</li> <li>• Dar seguimiento a las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias.</li> <li>• Administrar los riesgos del proyecto.</li> <li>• Coordinar las compras y adquisiciones relacionadas con el proyecto.</li> <li>• Mantener actualizada la información del proyecto en el GPR.</li> <li>• Resolver y de ser necesario escalar asuntos al patrocinador ejecutivo.</li> </ul>

**Capítulo 4**

**DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROCESOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES**

**Artículo 11.- Determinación de la estrategia y el portafolio de los servicios institucionales.-**

El Responsable para la Gestión de la Calidad en conjunto con el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional, deberá asegurar que se defina una estrategia para la mejora de la calidad de los servicios que otorga la institución. La estrategia deberá definir el portafolio de servicios, el catalogo de servicio, los macro procesos asociados al servicio así como todas las herramientas que necesarias para la prestación del servicio. Se identificarán los servicios críticos para la ciudadanía así como las prioridades para la asignación de los recursos e inversión.

**Artículo 12.- Integración de las estrategias de mejora de los servicios y procesos a la planificación estratégica de la institución.-**

El Responsable para la Gestión de la Calidad deberá asegurar que las estrategias de mejora de la calidad de los servicios, incluyendo sus macroprocesos y procesos componentes, formen parte integral de los planes estratégicos de la institución registrada en el Sistema GPR (Portal GPR) con objetivos, indicadores y estrategias para lograr la calidad del servicio y satisfacción del ciudadano, beneficiario o usuario.

**Artículo 13.- Gestión del desempeño de la administración por procesos y la calidad de los servicios.-**

Cada institución incluirá en su Plan Estratégico registrado en el Sistema GPR (Portal GPR) los objetivos e indicadores que determine la Secretaría Nacional de la Administración Pública referentes a la administración por procesos y la calidad de los servicios. Estos indicadores deberán estar configurados de acuerdo a la metodología y periodicidad que establezca la Secretaría Nacional de Administración Pública.

Los objetivos de calidad, están relacionados con los objetivos homologados de eficiencia operacional y desarrollo del talento humano definidos por la Secretaria Nacional de la Administración Pública para el Sistema GPR (Portal GPR).

**Capítulo 5**

**DE LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES**

**Artículo 14.- Priorización de programas y proyectos de mejora de procesos.-**

La priorización de la asignación de recursos para los programas de mejoramiento de la gestión institucional debe sustentarse en un análisis costo/beneficio considerando entre otros los siguientes criterios:

- Estrategia de mejora de los servicios institucionales.
- Impacto potencial a los ciudadanos, beneficiarios o usuarios.
- El bajo desempeño, impacto e importancia de los procesos componentes del servicio.
- Riesgo o falta de transparencia en la ejecución del servicio.
- Resultados de las evaluaciones de gestión realizadas en los procesos y servicios.

**Artículo 15.- Revisión de los resultados de los programas de mejora de procesos y la calidad de los servicios.-**

El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional se reunirá con una periodicidad de al menos una vez cada cuatro meses con el propósito de:

- Dirigir la mejora continua de los procesos y servicios institucionales.
- Establecer directrices y realizar la priorización, selección y autorización de la asignación de recursos en proyectos de los programas de mejoramiento de la gestión institucional, presentados por los responsables del macroproceso.
- Llevar a cabo revisiones del estado, problemas y resultados de los proyectos de los programas de mejoramiento de la gestión institucional.
- Supervisar los resultados del control y aseguramiento de la calidad de los procesos institucionales.

- Asegurar el cumplimiento a los compromisos establecidos con los ciudadanos y su satisfacción.
- Tomar decisiones de alto nivel sobre cambios necesarios dentro de la institución relativos a sus servicios y procesos.
- Revisiones periódicas de los resultados de los indicadores de la administración por procesos.

Podrán convocarse a reuniones extraordinarias en el caso de ser necesario por parte de la máxima autoridad o su delegado.

## Capítulo 6

### DE LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL DE PROCESOS

#### Artículo 16.- Gestión del catálogo de procesos institucional.-

Los lineamientos generales para la definición del catálogo de procesos son:

- RESPONSABLES**
- Responsable para la Gestión de la Calidad.
  - Unidad de Administración de Procesos.
  - Responsables de Macroprocesos.
  - Directores, Jefes o Titulares de la Unidad Operativa.
  - Responsables de los Procesos.
- ACTIVIDADES**
- **Administrar la arquitectura de procesos de la institución.-** Documentación y presentación a la máxima autoridad y al Responsable para la Gestión de la Calidad en conjunto del modelo de arquitectura de procesos de la institución que identifique los macroprocesos y los procesos componentes de los servicios para su autorización.
  - para autorización de la máxima autoridad en conjunto con el Responsable para la Gestión de la Calidad **Identificar los procesos de las Unidades Operativas.-** Análisis de la arquitectura de procesos de la institución y el estatuto orgánico, para identificar y mantener actualizado, a nivel Unidad Operativa, el catálogo de los procesos de la unidad y su interrelación con otros procesos. Se identificará el proceso con la unidad designada como responsable.
  - **Designar responsables de macroprocesos y de procesos.-** Designación de los responsables de los macroprocesos y los procesos identificados.
  - **Definir la información básica del proceso.-** Definición de la información básica del proceso.
- LINEAMIENTOS**
- **Responsables de macroprocesos.-** Todo macroproceso identificado en el Modelo de Arquitectura de Procesos de la Institución tendrá asignado un responsable.
  - **Responsables de Procesos.-** Todo proceso identificado a nivel de unidad operativa tendrá asignado a un responsable.

#### Artículo 17.- Registro de macroprocesos y actualización del catalogo de procesos en el Sistema GPR (Portal GPR).-

Los lineamientos generales para la actualización del catálogo de macroprocesos y procesos son:

- RESPONSABLES**
- Unidad de Administración de Procesos.
  - Responsables de Macroprocesos.
  - Directores, Jefes o Titulares de la Unidad Operativa.
  - Responsables de los Procesos.
- ACTIVIDADES**
- **Definir y registrar los macroprocesos en el Sistema GPR (Portal GPR).-** Registro de los macroprocesos identificados en la Arquitectura de Procesos de la Institución en el Sistema GPR (Portal GPR).

- **Definir y registrar el catálogo de procesos en el Sistema GPR (Portal GPR).**- Registro de la información básica de los procesos de cada Unidad Operativa en el Sistema GPR (Portal GPR).
- **Depurar, homologar y validar el catálogo de procesos.**- Revisión y depuración del catálogo de procesos, incluyendo la aplicación de estándares de nombramiento, homologación de instancias de procesos desconcentrados y/o dispersos de la institución y la validación del catálogo completo por la Unidad de Administración de Procesos.
- **Actualizar la ficha del proceso en el Sistema GPR (Portal GPR).**- Actualización y aseguramiento de la calidad de toda la información registrada en las fichas de proceso de cada Unidad Operativa y su cumplimiento con la Norma Técnica GPR.
- **Asociar los procesos a los macroprocesos en el Sistema GPR (Portal GPR).**- Asociación en el Sistema GPR (Portal GPR) del proceso a su macroproceso correspondiente.

#### LINEAMIENTOS

- **Registro de macroprocesos.**- Todos los macroprocesos identificados en el modelo de la Arquitectura de Procesos de la Institución deberán ser registrados en el Sistema GPR (Portal GPR) bajo la responsabilidad de la unidad de administración de procesos.
- **Registro de procesos.**- Todos los procesos identificados a nivel de la Unidad Operativa deben ser registrados en el catálogo de procesos del Sistema GPR (Portal GPR) con su información básica completa acorde a la norma técnica GPR.
- **Cobertura de atribuciones.**- El catálogo de procesos de cada unidad operativa deberá contemplar los procesos necesarios para cumplir con las atribuciones designadas.
- **Actualización del catálogo de procesos.** El catálogo de procesos debe ser permanentemente revisado y actualizado. Es obligación del Responsable de Proceso mantener actualizada la información de su proceso registrada en el Sistema GPR (Portal GPR).

Es responsabilidad de la Unidad de Administración de Procesos el asegurar que la información del catálogo sea actualizada de acuerdo a los lineamientos que establezca. La información que se deberá actualizar comprende la información básica de la ficha de proceso, los resultados de la evaluación de proceso, el diagnóstico de las características del proceso, la alineación a los objetivos operativos, los indicadores de desempeño del proceso y la vinculación de proyectos de mejora al proceso cuando éste se encuentre en mejora.

- **Responsable de Proceso.**- Todo proceso registrado en el catálogo de procesos en el Sistema GPR (Portal GPR) tendrá asignado un responsable para la evaluación, monitoreo y mejora.
- **Clasificación de procesos por Macroprocesos.**- Todo proceso registrado en el catálogo de procesos en el Sistema GPR (Portal GPR) deberá estar asociado al macroproceso al que pertenece en el Sistema GPR (Portal GPR).
- **Procesos no implementados.**- Cuando un proceso sea identificado pero no implementado, por ejemplo en algunos casos de procesos desconcentrados, cada instancia del proceso será registrado en la Unidad Operativa pertinente y calificado en su desempeño como “No Implementado”.
- **Aprobación del catálogo de procesos de los planes operativos.**- Los catálogos de procesos de la institución serán validados y aprobados por los responsables de los macroprocesos involucrados, en coordinación con la Unidad de Administración de Procesos y el Ejecutivo de segundo nivel (nivel superior a la unidad operativa).

#### Artículo 18. - Institucionalización de la administración por procesos.-

Los lineamientos generales para la institucionalización de la administración de procesos son:

- RESPONSABLES**
- Responsable del Proceso.
  - Líder de Proyecto de Mejora.
  - Unidad de Administración de Procesos.
  - Responsables de Macroprocesos.
- ACTIVIDADES**
- **Evaluar la madurez institucional de la Administración Por Procesos.-** Evaluación del nivel de madurez institucional en administración por procesos.
  - **Definir políticas, procesos, metodologías y herramientas para la administración por procesos.-** Definición y documentación de las políticas, procesos, metodologías y herramientas por parte de la Unidad de Administración de Procesos.
  - **Establecer mecanismos para la administración de activos y conocimiento relativo a la administración por procesos.-** Definición y establecimiento de una base de información y activos institucionales para la administración de procesos.
  - **Capacitar a los funcionarios en las políticas, objetivos, procesos, metodologías y herramientas para la administración por procesos.-** Definición e implementación de un plan de capacitación en administración por procesos y su administración en el *Sistema GPR (Portal GPR)*.
- LINEAMIENTOS**
- **Medición de la madurez institucional en Administración Por Procesos.-** Cada institución incluirá en su Plan Estratégico registrado en el Sistema GPR (Portal GPR) un indicador denominado “nivel de madurez institucional en Administración de Procesos” lo cual deberá reflejar los resultados de encuestas periódicas para medirla. La metodología y periodicidad de las encuestas de madurez institucional en Administración de Procesos se regirán por la metodología Gobierno Por Resultados establecida en la Guía Metodológica GPR, emitida por la Secretaría Nacional de Administración Pública.
  - **Conformidad a los requisitos establecidos en esta norma técnica.-** Las políticas, procesos, metodologías y herramientas para la Administración por Procesos que defina la Unidad de Administración de Procesos deberá dar cumplimiento a los requisitos y lineamientos establecidos en esta norma técnica y normas complementarias.

### Capítulo 7

#### DE LA DEFINICIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS A MEJORAR

##### Artículo 19.- Alineación de los procesos a los objetivos.-

Los lineamientos generales para la alineación de procesos son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Proceso.
- ACTIVIDADES**
- **Analizar los objetivos operativos, indicadores y metas de resultados a obtener.-** Análisis de los objetivos operativos y sus indicadores con el fin de identificar, seleccionar y alinear los principales procesos que son necesarios para lograr los indicadores y las metas planteadas para cada objetivo operativo.
  - **Establecer la alineación de procesos a objetivos operativos y registrarla en el Sistema GPR (Portal GPR).-** Registro de la alineación de los procesos identificados en la etapa anterior a los objetivos operativos en el Sistema GPR (Portal GPR).

- **Validar la alineación.-** Revisión y validación de la alineación de los procesos en el Sistema GPR (Portal GPR).

- LINEAMIENTOS**
- **Alineación a atribuciones y objetivos.-** Todo proceso debe estar alineado al menos a un objetivo operativo y al menos a una atribución de la unidad operativa en el Sistema GPR (Portal GPR).
  - **Validación de la alineación.-** La alineación de los procesos a objetivos operativos debe estar validada por el Director, Jefe o Titular de la unidad para asegurar que el proceso contribuye a la ejecución de las acciones enunciadas en el objetivo operativo.

**Artículo 20.- Evaluación de los procesos.-**

Los lineamientos generales para la evaluación de los procesos son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Proceso.
  - Líder Técnico de Proceso.

- ACTIVIDADES**
- **Evaluar la importancia.-** Calificación de importancia de cada proceso utilizando la escala de calificaciones 1 al 5 definida por la metodología GPR. Ésta actividad incluye el registro de los resultados de la calificación en el Sistema GPR (Portal GPR).
  - **Evaluar el desempeño.-** Calificación del desempeño actual de cada proceso utilizando la escala de calificaciones 1 al 5 definida por la metodología GPR. Ésta actividad incluye el registro de los resultados de la calificación en el Sistema GPR (Portal GPR).
  - **Analizar los resultados de la evaluación de importancia y desempeño.-** Revisión, evaluación y validación de las calificaciones de importancia y desempeño de cada proceso por el Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.

- LINEAMIENTOS**
- **Cobertura de evaluación.-** Todo proceso registrado en el catálogo de procesos de la unidad será evaluado y calificado por su importancia y desempeño actual con los resultados registrados en el Sistema GPR (Portal GPR).
  - **Procesos no implementados.-** La calificación del desempeño actual de los procesos no implementados debe reflejar “no implementado” en el Sistema GPR (Portal GPR). La calificación de importancia de los mismos debe estar acorde a su importancia determinada por la evaluación de objetivos e indicadores de la unidad.
  - **Calificación de importancia del proceso.-** La escala de calificación de importancia de los procesos es:

<b>IMPORTANCIA</b>	<b>VALOR OPERACIONAL O ESTRATÉGICO</b>	<b>IMPACTO DE LOS DEFECTOS</b>
<b>Vital (5)</b>	Sirve a una o más necesidades institucionales críticas o estratégicas.  Debe generar un valor estratégico significativo; una futura fuente de ventaja competitiva.	Fallas o defectos pueden ser fatales si no son corregidos rápidamente.
<b>Alta (4)</b>	Sirve a una o más necesidades institucionales importantes.  Debe generar un valor cuantificable en el corto a mediano plazo.	Fallas o defectos pueden ser una preocupación seria si no son corregidos.

	Sirve a algunas necesidades institucionales básicas.	Fallas o defectos pueden representar obstáculos para el futuro crecimiento o para las operaciones actuales.
<b>Media (3)</b>	Debe generar un valor efectivo en costo para los ciudadanos, beneficiarios, usuarios o la institución.	
	Sirve únicamente a necesidades institucionales menores o secundarias.	Fallas o defectos pueden pasar desapercibidos por largos periodos.
<b>Baja (2)</b>	Puede o no generar valor al negocio en el corto o mediano plazo.	
	Sirve a necesidades institucionales antiguas / legadas.	Fallas o defectos tienen impactos pequeños o poco reales.
<b>Nula (1)</b>	Decremento en valor – o fase de terminación planeada.	

**Calificación de desempeño actual del proceso.-** La escala de calificación del desempeño actual de los procesos es:

<b>DESEMPEÑO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EVIDENCIA</b>
<b>Excelente (5)</b>	Ejecución y operación “de Clase Mundial”; otras organizaciones aprenden o se comparan con este proceso.	Resultados general y consistentemente libres de defectos.
<b>Muy Bueno (4)</b>	Se han hecho la mayoría de las posibles mejoras.	Resultados consistentes y a menudo excediendo las expectativas.
<b>Bueno (3)</b>	Estándar, eficiente y solo con problemas operacionales menores.	Resultados usualmente satisfactorios, pero con fallas de vez en cuando.
<b>Bajo (2)</b>	Algunos problemas necesitan de acción inmediata.	Los resultados esperados son definidos, pero los resultados actuales no son predecibles y presentan ciertas fallas significativas.
<b>Muy Bajo (1)</b>	El despliegue es incompleto o muy informal.	Problemas frecuentes que requieren acción inmediata o “bomberazos” para ser resueltos.
<b>No Implementado (-1)</b>	El proceso es identificado pero aun no implementado.	La institución se encuentra en una reestructura organizacional, desconcentración de servicios o implantación de un nuevo proceso.

**Artículo 21.- Selección y priorización de los procesos a mejorar.-**

Los lineamientos generales para la selección y priorización de procesos a mejorar son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Macroproceso.
  - Responsable del Proceso.

- ACTIVIDADES**
- **Selección de procesos a mejorar.-** Determinación de procesos a mejorar basada en los resultados de evaluación de importancia y desempeño de los mismos.
  - **Priorización de procesos a mejorar.-** Priorización de los procesos seleccionados con base a la contribución del logro de los objetivos operativos de la unidad.
- LINEAMIENTOS**
- **Procesos comatosos y procesos no implementados.-** Los procesos evaluados en el *Sistema GPR (Portal GPR)* con importancia alta o vital y desempeño actual de bajo o muy bajo, así como los procesos no implementados serán los seleccionados para mejorar.
  - **Priorización de procesos a mejorar.-** Esta priorización debe de tomar en cuenta entre otros los siguientes criterios:
    - a Impacto en los servicios críticos de la institución.
    - b La alineación y contribución de los procesos a los objetivos de cada Unidad Operativa.
    - c Las prioridades estratégicas de procesos para lograr los objetivos e indicadores estratégicos de la institución.
    - d La repercusión en el cliente interno y externo.
    - e La evaluación de importancia y desempeño.
    - f El ambiente político, social y económico que rodea los procesos a mejorarse.
- LINEAMIENTOS**
- **Responsables para la determinación de las prioridades de mejora.-** La selección y priorización final de los procesos a mejorar será realizada por los responsables de los macroprocesos, los responsables de los procesos, junto con el Director, Jefe o Titular de la unidad, y con asesoría de la Unidad de Administración de Procesos.
  - **Reunión mensual de gestión de planes operativos.-** El Director, Jefe o Titular de una Unidad Operativa debe realizar mensualmente, conforme a la Norma Técnica GPR, una reunión para monitorear los resultados del plan y revisar los resultados de los indicadores de los procesos críticos.

## Capítulo 8

### DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA MEJORA INSTITUCIONAL EN PROCESOS

#### Artículo 22.- Administración de los programas de mejora de procesos.-

Los lineamientos generales para la administración de programas de mejora de procesos son:

- RESPONSABLES**
- Coordinador de Gestión Estratégica.
  - Responsable del Proceso.
  - Líder de Proyecto de Mejora.
  - Unidad de Administración de Procesos.
  - Responsables de Macroprocesos.
- ACTIVIDADES**
- **Revisar y evaluar propuestas de proyectos de mejora (anteproyectos).-** Los responsables de macroprocesos en conjunto con la Unidad de Administración de Procesos revisan y evalúan las propuestas para nuevos proyectos de mejoras identificados en la planificación operativa por los responsables de los procesos con el propósito de:
    - o Determinar su grado de cumplimiento de las políticas establecidas por la Unidad de Administración de Procesos y las emitidas al respecto por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.
    - o Determinar si el anteproyecto debe ser o no ejecutado.



- Determinar si procede su presentación al Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional para su aprobación, acorde a sus características.
- Determinar su pertinencia y de ser requerido proceder a solicitar la autorización de Secretaría Nacional de la Administración Pública.
- **Planificar los programas de mejora.**- Se organizan e integran los anteproyectos y proyectos de mejora en un conjunto de programas de mejora, para facilitar su administración coordinada por la Unidad de Administración de Procesos.
- **Realizar el seguimiento y control a los programas de mejora en el Sistema GPR (Portal GPR).**- Monitoreo de los indicadores, control en la ejecución, aseguramiento de la calidad, control de cambios, administración de los riesgos y resultados de los proyectos de los programas de mejoramiento de la gestión institucional por los responsables de los macroprocesos involucrados, los responsables de procesos impactados, y los Líderes de los Proyectos de Mejoramiento de la Gestión Institucional.

Además, la integración y presentación de reportes ejecutivos de avance al Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional y al Responsable para la Gestión de la Calidad.

- **Establecer mejores prácticas para administración de cambio organizacional.**- Definición y establecimiento de planes de administración de cambio organizacional asociados a los programas de mejora definidos.

#### LINEAMIENTOS

- **Registro de proyectos de mejora de procesos en el Sistema GPR (Portal GPR).**- Todo anteproyecto y/o proyecto para la mejora de procesos será registrado en el Sistema GPR (Portal GPR), clasificado con el tipo “procesos” en la ficha del proyecto y ser estar afiliado a un programa de mejora.
- **Administración de un programa de mejora.**- Cada programa de mejora de procesos tendrá un Administrador del Programa designado por la Unidad de Administración de Procesos y responsable de la gestión y control del mismo, así como un Patrocinador Ejecutivo que proporcionará dirección global y liderazgo para la ejecución del programa.
- **Afiliación de proyectos de mejora a programas.**- Todos los proyectos de mejora deberán estar afiliados a un programa de Mejora en el Sistema GPR (Portal GPR).
- **Aprobación y control de nuevos proyectos de mejora de procesos.**- Los programas de mejora serán presentados por los responsables de los macroprocesos de la institución y deberán ser aprobados por el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional.
- **Proyectos de mejora de procesos que requieren autorización de la SNAP.**- Todo proyecto que involucre la contratación de un externo de la siguiente índole será revisado y aprobado por la Secretaría Nacional de Administración Pública antes del inicio del proceso de contratación:
  - Adquisición de tecnologías o software para la automatización y administración de procesos BPMS (*Business Process Management Suite*) o similares como *workflows*.
  - Contratación de proyectos de automatización de procesos.
  - Contratación de proyectos para la implementación de la administración por procesos institucional o para la definición o implementación de las actividades de la presente normativa.

#### Artículo 23.- Administración de la adopción de mejores prácticas.-

Los lineamientos generales para la adopción de mejores prácticas son:

- RESPONSABLES**
- Unidad de Administración de Procesos.
  - Responsables de Macroprocesos.

- Responsables de Procesos.
- ACTIVIDADES**
  - **Determinar modelos de referencia (mejores prácticas, normas y/o estándares) relevantes.-** Investigación y determinación de las mejores prácticas, estándares y modelos de referencia relevantes para los procesos y los productos y/o servicios de la institución.
  - **Seleccionar los modelos de referencia y su impacto en los procesos institucionales.-** Selección de los modelos de referencia por los responsables del macroproceso en conjunto con la Unidad de Administración de Procesos y otros actores que se identifiquen.
  - **Determinar un programa de adopción.-** Realización de evaluaciones del estado actual vs. los modelos de referencia seleccionados e integración de un programa de mejora basado en los resultados.
  - **Realizar la evaluación pertinente.-** Realización, cuando sea aplicable, de las evaluaciones de cumplimiento acorde a los modelos de referencia y las normativas aplicables.
- LINEAMIENTOS**
  - **Aprobación de la estrategia institucional.-** Una vez determinada la estrategia institucional para la certificación de procesos y adopción de mejores prácticas, será presentada a la Secretaría Nacional de Administración Pública para su revisión y aprobación.

### Capítulo 9

#### DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS

##### Artículo 24.- Administración del sistema de gestión de la calidad.-

Los lineamientos generales para la administración del sistema de gestión de la calidad son:

- RESPONSABLES**
  - Unidad de Administración de Procesos.
  - Responsables de Procesos.
  - Responsables de Macroprocesos.
- ACTIVIDADES**
  - **Definir las bases de la gestión de calidad.-** Emisión de la política, ingreso de los objetivos de calidad y determinación de las necesidades y los requisitos para la documentación de los procesos institucionales, así como los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los estándares establecidos y la operación eficaz del Sistema de Gestión de la Calidad.
  - **Administrar documentos y registros.-** Control de los documentos y registros de acuerdo a los procedimientos que establezca la Unidad de Administración de Procesos.
  - **Informar el desempeño del sistema de gestión de la calidad.-** Presentación de reportes ejecutivos de evaluación del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.
- LINEAMIENTOS**
  - **Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.-** El Director, Jefe o Titular de una Unidad Operativa, en conjunto con la Unidad de Administración de Procesos y los responsables de macroprocesos determinarán los procesos que estarán sujetos al aseguramiento y control de la calidad bajo el Sistema de Gestión. Esta decisión estará sustentada en los siguientes elementos:
    - a. Nivel de madurez del proceso.
    - b. Impacto potencial a los clientes debido a defectos o fallas del producto y/o servicio.
    - c. Gravedad de la falta de cumplimiento a los estándares y documentación establecida.
    - d. Necesidad de certificar la operación del proceso vs. algún estándar nacional o internacional.
    - e. Riesgo o falta de transparencia en la ejecución del proceso.
    - f. Resultados de las mediciones de los procesos.

**Artículo 25.- Administración de las evaluaciones de la calidad de procesos.-**

La administración de las evaluaciones de calidad se regirá por los siguientes lineamientos:

- RESPONSABLES**
- Unidad de Administración de Procesos.
  - Responsables de Procesos.
  - Evaluador.
- ACTIVIDADES**
- **Elaborar e Implementar el Plan Anual de Evaluación.-** Establecimiento de un plan de evaluación para asegurar que los procesos se ejecutan conforme a los controles y estándares establecidos y verificando su efectividad.
  - **Realizar las evaluaciones internas de gestión.-** Ejecución de las evaluaciones de gestión internas y externas de acuerdo al Plan Anual de Evaluación.
  - **Realizar el seguimiento de acciones correctivas y preventivas.-** Seguimiento hasta el cierre de las acciones correctivas y preventivas.
- LINEAMIENTOS**
- **Responsabilidades en las evaluaciones internas de gestión.-** El Responsable del Proceso junto con los ejecutores del proceso son responsables de proporcionar la información en evidencia de la información, así como también levantar los planes de acción para eliminar las causas de incumplimiento y proponer acciones correctivas, preventivas o de mejora.
  - **Evaluaciones de tercera parte (externas) de procesos.-** Todo resultado de las evaluaciones externas de procesos realizadas por proveedores calificados será entregado en copia simple a la Unidad de Administración de Procesos de la institución.
  - **Administración del Plan Anual de Evaluaciones en el Sistema GPR (Portal GPR).-** El Plan Anual de Evaluaciones debe ser registrado y administrado en el Sistema GPR (Portal GPR) como un proyecto y su seguimiento se realizará en la herramienta incluyendo las evaluaciones a realizarse como hitos.
  - **Contratación de servicios externos para evaluaciones.-** Cuando se solicita los servicios de consultoría externa para una evaluación, se deberá velar que los oferentes cuenten con auditores calificados técnicamente.

**Capítulo 10**

**DEL ANÁLISIS DEL PROCESO**

**Artículo 26.- Diagnóstico del desempeño actual del proceso.-**

Los lineamientos generales para el diagnóstico del desempeño actual del proceso son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Proceso.
  - Líder Técnico del Proceso.
  - Ejecutores del Proceso.
  - Cliente(s) del Proceso.
  - Proveedor(es) del Proceso.
  - Unidad de Administración de Procesos.
- ACTIVIDADES**
- **Validar la ficha del proceso actual.-** Actualización y análisis de la ficha de proceso en el Sistema GPR (Portal GPR) y su alineación a los objetivos operativos.
  - **Modelar el proceso actual (AS-IS).-** Se analiza la información y documentación del proceso y de ser requerido se elabora y/o actualiza los modelos e información que documentan al

proceso actual, sus actividades, reglas de negocio, usuarios y las características más importantes del mismo. De esta actividad se genera un modelo del proceso actual (AS-IS) actualizado.

- **Diagnosticar el desempeño de las características del proceso.-** Se realiza la recopilación de información relevante y la documentación existente del proceso y se analiza las ocho características por su importancia y desempeño actual utilizando la metodología GPR y validando la congruencia de resultados con la evaluación inicial de desempeño del proceso.
- **Definición de la línea base y metas de indicadores a mejorar.-** Se consolidan los resultados de análisis anterior, se determinan las características del proceso a mejorar, se determinan los indicadores que serán usados para medir su desempeño y se establece la línea base, así como metas cuantificables y tiempos estimados para la mejora del proceso.

#### LINEAMIENTOS

- **Análisis de las características de procesos seleccionados para mejora.-** Todo proceso seleccionado para mejora debe ser diagnosticado por las características de acuerdo a la metodología GPR y el registro de los resultados del diagnóstico en el Sistema GPR (Portal GPR). Este análisis será un insumo para la identificación, definición y planificación de proyectos de mejora de los procesos.
- **Formato estándar para los diagramas de procesos.-** Las instituciones dentro del alcance de esta norma utilizarán la notación estándar BPMN (*Business Process Modeling Notation*) en forma obligatoria.
- **Indicadores de procesos en mejora.-** Todo proceso con un proyecto de mejora tendrá uno o más indicadores para medir y verificar las mejoras planteadas por el proyecto. La definición de indicadores de procesos debe seguir la metodología GPR midiendo una o más de las características establecidas por la metodología GPR.

#### Artículo 27.- Determinación de los requerimientos de mejora del proceso.-

Los lineamientos generales para la determinación de los requerimientos para la mejora son:

#### RESPONSABLES

- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
- Responsable del Proceso.
- Líder Técnico del Proceso.
- Ejecutores del Proceso.
- Cliente(s) del Proceso.
- Proveedor(es) del Proceso.
- Unidad de Administración de procesos.

#### ACTIVIDADES

- **Análisis de las causas raíces de los problemas actuales.-** Se realiza un análisis sobre las problemáticas del procesos para poder identificar su causa/raíz mediante el uso de herramientas técnicas que permitan identificarlas.
- **Identificación de mejoras potenciales.-** Determinación de alternativas para la atención de las causas raíces, evaluación de las alternativas para resolverlas y determinación de las acciones de mejora recomendadas que serán consideradas en el rediseño del proceso priorizado.
- **Diseño y modelado del proceso deseado (TO-BE).-** Diseño del proceso priorizado generando las especificaciones y modelos del proceso como debe ser (TO-BE). El diseño del proceso priorizado involucra la creación de especificaciones y modelos, dentro del contexto de la planificación institucional, las metas de desempeño, atribuciones y estructura orgánica, aplicaciones de negocio, plataformas tecnológicas, aplicaciones y sistemas, recursos de información y datos, controles operacionales e integración con otros procesos internos y externos.

- LINEAMIENTOS** - **Participación de cliente(s) y proveedor(es) del proceso.**- La validación de requerimientos de mejora a los procesos debe incluir la participación por parte de cliente(s) y proveedor(es) del proceso.

**Artículo 28.- Definición del anteproyecto de mejora del proceso.-**

Los lineamientos generales para la definición de los anteproyectos de mejora son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Proceso.
  - Líder Técnico del Proceso.
  - Ejecutores del Proceso.
  - Cliente(s) del Proceso.
  - Proveedor(es) del Proceso.
  - Unidad de Administración de Procesos.
- ACTIVIDADES**
- **Conceptualización de alternativas de solución técnica** - Se investiga posibles soluciones para implementar la estrategia de mejora y se conceptualiza la solución técnica a proponer.
  - **Análisis de la viabilidad y costo-beneficio de las alternativas** - Se determina la viabilidad y se realiza un análisis de costo-beneficio de las alternativas de solución técnica identificadas.
  - **Determinación de la estrategia de mejora.**- Evaluación de las distintas alternativas de solución técnica identificadas y selección de la mejor estrategia con base el análisis de viabilidad, costo/beneficio, la prioridad del proceso, su contribución a los objetivos, los recursos disponibles, la velocidad de realizar los cambios sugeridos y la viabilidad para la eventual certificación del proceso. Una vez seleccionada la estrategia de mejora, se desarrolla el perfil del proyecto (ante-proyecto).
- LINEAMIENTOS**
- **Orientación hacia la automatización.**- La administración por procesos, previo análisis de viabilidad, se orientará al uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos mejorados.
  - **Orientación hacia la integración de procesos y sistemas.**- La mejora del proceso se orientará al análisis e integración con otros procesos y/o sistemas institucionales e inter-institucionales.
  - **Evaluación de costo-beneficio del anteproyecto de mejora.**- El producto de la evaluación de costo-beneficio del anteproyecto debe incluir un documento de justificación técnica-económica del proyecto con los siguientes contenidos: descripción de la solución técnica, descripción de los beneficios tangibles e intangibles a realizar, tiempos y recursos a consumir, el costo inicial y los costos estimados para operar la solución por un periodo de tres (3) años.

**Capítulo 11**

**DE LA MEJORA DEL PROCESO**

**Artículo 29.- Planificación del proyecto de mejora de procesos.-**

Los lineamientos generales para la planificación del proyecto de mejora son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Proceso.
  - Líder Técnico del Proceso.
  - Líder de Proyecto de Mejora.

- Unidad de Administración de Procesos.
- Patrocinador Ejecutivo.
- Responsable de Macroproceso.
- Proveedor externo, según las necesidades del proyecto.

- ACTIVIDADES**
- **Obtención de aprobación del nuevo proyecto.-** Se gestiona la aprobación del nuevo proyecto y la certificación presupuestaria (cuando sea necesaria), asegurando conformidad con los lineamientos de la presente Norma Técnica para la aprobación de nuevos proyectos de administración o mejora de procesos.
  - **Definición del plan detallado del proyecto.-** Se realiza la planificación detallada del proyecto, aplicando las normas y políticas de la institución, así como la Norma Técnica de GPR.

- LINEAMIENTOS**
- **Administración de proyectos de mejora.-** Cada proyecto de mejora de procesos tendrá un Líder de Proyecto de acuerdo con la Norma Técnica GPR, responsable de la gestión y control del mismo, así como un Patrocinador Ejecutivo que proporcionará dirección global y liderazgo para la ejecución del proyecto.

#### **Artículo 30.- Implementación, verificación y validación del proyecto de mejora.-**

Los lineamientos generales para la implementación, verificación y validación de proyectos de mejora son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Proceso.
  - Líder Técnico del Proceso.
  - Líder de Proyecto de Mejora.
  - Unidad de Administración de Procesos.
  - Patrocinador Ejecutivo.
  - Responsable de Macroproceso.
  - Proveedor externo, según las necesidades del proyecto.

- ACTIVIDADES**
- **Desarrollo de mejoras al proceso.-** Se desarrolla la solución técnica y los productos definidos de acuerdo con el plan detallado del proyecto.
  - **Verificación y validación de la solución.-** Previa a la implementación de la solución técnica se realizan revisiones, inspecciones y pruebas para validar que la solución integral cumpla con los requisitos establecidos y con el propósito definido.
  - **Monitoreo de los indicadores de desempeño a mejorar.-** Durante el periodo de verificación y validación y por un periodo de transición y prueba después de la implementación de la mejora, se da seguimiento a los resultados de los indicadores de desempeño establecidos en la línea base para conocer las tendencias y el rendimiento de los mismos y confirmar que se han obtenido los resultados esperados.

- LINEAMIENTOS**
- **Administración del proyecto de mejora en el Sistema GPR (Portal GPR).** El Líder del Proyecto de mejora deberá mantener actualizada en el Sistema GPR (Portal GPR) la información del proyecto de mejora de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Norma Técnica GPR.

#### **Artículo 31.- Institucionalización de la mejora.-**

Los lineamientos generales para la institucionalización de la mejora son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Proceso.
  - Líder Técnico del Proceso.
  - Líder de Proyecto de Mejora.
  - Unidad de Administración de Procesos.
  - Patrocinador Ejecutivo.
  - Responsable de Macroproceso.
  - Proveedor externo, según las necesidades del proyecto.
- ACTIVIDADES**
- **Determinación de la estrategia de administración del cambio.-** Se elabora un plan para la gestión del cambio relacionada al impacto organizacional del proyecto de mejora de procesos.
  - **Transferencia de la mejora a la institución.-** Se implanta la solución técnica y los productos del proyecto incluyendo la capacitación de los involucrados.
  - **Institucionalización del proceso mejorado.-** Se realizan actividades de socialización e institucionalización del proceso mejorado, asegurando su formalización, integración y adopción al nivel institucional y de todos los actores involucrados.
- LINEAMIENTOS**
- **Institucionalización del proceso mejorado.-** Cada proyecto de mejora de un proceso incluirá un plan de institucionalización del proceso mejorado, asegurando su formalización, socialización, integración y adopción a nivel institucional, en coordinación con la Unidad de Cambio de Cultura Organizacional en el caso que exista y amerite.

## Capítulo 12

### DE LA GESTIÓN Y EL CONTROL DEL PROCESO

#### Artículo 32.- Gestión y mejora continua del desempeño del proceso.-

Los lineamientos generales para gestionar el desempeño del proceso son:

- RESPONSABLES**
- Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.
  - Responsable del Proceso.
  - Líder Técnico del Proceso.
  - Unidad de Administración de Procesos.
  - Responsable de Macroproceso.
- ACTIVIDADES**
- **Recolección de datos y actualización de resultados de los indicadores.-** Se recolectan los datos necesarios para el cálculo de los resultados de medición de indicadores de procesos de acuerdo al método y periodicidad establecida en el Sistema GPR (Portal GPR).
  - **Análisis de resultados e implicaciones.-** Los responsables de los procesos analizan los resultados de los indicadores de los procesos, evalúan implicaciones y toman acciones correctivas y/o preventivas para eliminar o prevenir desviaciones en respuesta a las alertas en el GPR.
  - **Determinación de acciones para la mejora continua.-** El Responsable del Proceso en conjunto con el Líder Técnico y otros actores que se identifiquen determinarán acciones de mejora del proceso y las aplicará. En caso de ser requerida la gestión y seguimiento de la mejora se deberá registrar en el Sistema GPR (Portal GPR) un anteproyecto de mejora de proceso y será comunicado a la Unidad de Administración de Procesos para ser alineado al programa de mejora. En caso de necesitar una asignación presupuestaria por gasto corriente o inversión y no haber sido contemplado con anticipación en el plan operativo anual, se deberá presentar al responsable del macroproceso quien en conjunto con la Unidad de Administración de Procesos determinarán la pertinencia del mismo y de ser requerido presentarán al Comité.
  - **Evaluación y ajustes a las metas de los objetivos operativos alineados.-** El Director, Jefe o Titular de una Unidad Operativa revisará periódicamente los resultados y alertas de los indicadores de los procesos críticos para determinar el impacto potencial en los objetivos y de ser necesario ajustará las metas conforme a los lineamientos para el control de cambios a planes operativos establecidos en la Norma Técnica GPR.

- LINEAMIENTOS** - **Reunión mensual de gestión de planes operativos.-** El Director, Jefe o Titular de una Unidad Operativa debe realizar mensualmente, conforme a la Norma Técnica GPR, una reunión para monitorear los resultados del plan, en esta reunión deberá revisar los resultados de los indicadores de los procesos y solicitar los planes de acción a los responsables del mismo de acuerdo al cumplimiento de metas de ser necesario.

**Artículo 33.- Aseguramiento y control de la calidad del proceso.-**

Los lineamientos generales para la gestión y control del proceso son:

- RESPONSABLES** - Director, Jefe o Titular de la Unidad Operativa.  
 - Responsable del Proceso.  
 - Líder Técnico del Proceso.  
 - Unidad de Administración de Procesos.  
 - Responsable de Macroproceso.
- ACTIVIDADES** - **Administración del plan de calidad del proceso.** El Responsable del Proceso debe definir, comunicar, dirigir y controlar un Plan de Calidad que incluya entre otros:
- Los estándares y la documentación requerida para el aseguramiento y control de la calidad del proceso y del producto (políticas, procedimientos, manuales, registros de calidad, etc.).
  - Los objetivos de la calidad del proceso y los requisitos para el producto.
  - Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- **Definición y ejecución del plan de acciones correctivas y preventivas.** Se establecerán acciones correctivas y preventivas como resultado de las verificaciones, validaciones, seguimiento, medición, ensayo o pruebas realizadas al proceso y/o producto, el análisis de los resultados de los indicadores, implicaciones de los indicadores del proceso y evaluaciones de calidad realizadas al proceso.
- LINEAMIENTOS** - **Alcance del aseguramiento de la calidad.** Los procesos que estarán sujetos al aseguramiento y control de la calidad bajo un Plan de Calidad serán definidos por la Unidad de Administración de Procesos, siguiendo los lineamientos de institucionalización y certificación que emita la misma Unidad y de acuerdo al alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Primera.-** La presente norma de administración por procesos responde a los lineamientos que se establezcan en el modelo de reestructuración de la gestión pública institucional y está articulada con la metodología gobierno por resultados y demás normativas relacionadas.

**Segunda.-** Ninguna institución de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva podrá establecer la administración por procesos diferente a la establecida en esta norma técnica y cualquier contratación y adquisiciones que se realice o pretenda realizar al respecto, deberá ser notificada a la Secretaría Nacional de la Administración Pública para su aprobación.

**DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**Primera.-** 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 que depende de la Función Ejecutiva.

**DISPOSICIÓN DEROGATORIA**

**Primera.-** Deróguese la Norma Técnica de Gestión de Procesos emitida mediante Acuerdo Ministerial No. 784 de 13 de julio de 2012.

**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 febrero de 2013.

f.) Vinicio Alvarado Espinel, Secretario Nacional de la Administración Pública.

Documento certificado electrónicamente.- f.) Ab. Oscar Pico, Subsecretario Nacional de la Administración Pública.

El REGISTRO OFICIAL no se responsabiliza por los errores ortográficos, gramaticales, de fondo y/o de forma que contengan los documentos publicados, dichos documentos remitidos por las diferentes instituciones para su promulgación, son transcritos fielmente a sus originales, los mismos que se encuentran archivados y son nuestro respaldo.