Secretaría Nacional de la Administración Pública

Metodología para implementación de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos

SUBSECRETARIA DE PROCESOS INSTITUCIONALES Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Dirección Nacional de Servicios y Procesos

01/03/2017

Índice de Contenido

Introducción. 4
Objetivos. 4
Alcance. 4

Etapa I: Establecimiento del entorno.....5
1.1 Firma del Compromiso Institucional. 6
1.2 Elaboración de la estrategia comunicacional. 6

Etapa II: Planificación para la implementación. 7
2.1 Medición del nivel de madurez institucional. 7
2.2 Socialización de resultados. 8
2.3 Diseño del plan para la mejora institucional.....8

Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos.....8
3.1 Identificación de Servicios.....9
3.2 Análisis del marco legal para la prestación de servicios. 9
3.3 Levantamiento preliminar de los servicios. 9
3.4 Construcción Taxonomía de Servicios. 10
3.5 Reglas para definir la Taxonomía de Servicios. 10
3.6 Elaboración de la Ficha de Servicio.....12
3.7 Portafolio de Servicios Institucional. 12
3.8 Determinar Catálogo de Servicios. 13
3.9 Identificación de la Arquitectura de Procesos. 13
3.9.1 Análisis del marco legal e información relacionada con los procesos. 13
3.9.2 Definir el inventario inicial de procesos.....14
3.9.3 Analizar y depurar el inventario de procesos.....14
3.9.4 Agrupar los procesos.....15
3.9.5 Clasificar los procesos. 15
3.9.6 Jerarquizar los procesos.....15
3.9.7 Definir el catálogo de procesos. 16
3.10 Mapa de procesos. 17
3.11 Cadena de valor.....17
3.12 Establecimiento de la relación entre la prestación de servicios y la arquitectura de procesos. 19

Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios y administración por procesos. 20
4.1 Priorización y selección de procesos. 21
4.2 Levantamiento de la situación actual del servicio.....21
4.3 Análisis interno y externo del servicio. 22
4.4 Definición de la línea base de los indicadores del servicio. 23
4.5 Identificación de las alternativas de mejora. 23
4.6 Diseño del plano del servicio.....25
4.6.1 Plano del Servicio (AS-IS).....25
4.6.2 Plano del servicio (TO-BE). 26
4.6.3 Metodología Blueprinting. 26
4.6.3.1 Estructura del plano del servicio. 27
4.6.3.2 Ficha del servicio vs. Plano del servicio.....27
4.6.3.3 Análisis del Plano del Servicio.....28
4.7 Diseño del proceso mejorado. 28

4.8 Programación de acciones de mejora.....29
4.9 Implementación de acciones de mejora.....30
4.10 Operación, monitoreo y análisis del proceso mejorado.....30
4.11 Diseño y publicación del compromiso de calidad (Carta de Servicio).....31
4.11.1 Definición de Carta de servicio.....31
4.11.2 ¿Qué implican las cartas de servicios?.....32
4.11.3 Contenido de una Carta de Servicios.....32
4.11.4 Secuencia de actividades para la publicación de servicios en la carta de servicios.33
4.11.5 Priorización de servicios.....34
4.11.6 Detección de dimensiones y determinación de factores de calidad.....34
4.11.7 Determinación de indicadores de calidad.....37
4.11.8 Establecimiento de estándares, recolección de datos y análisis.....38
4.11.9 Publicación del servicio en la carta de servicios.....40
4.11.10 Gestión dinámica de la carta de servicios.....40
4.12 Evaluación de la conformidad del servicio.....42
5. Glosario de términos.....43
6. Bibliografía.....43
7. Anexos.....44

Índice de Gráficos

Gráfico Nro. 1 Capas de la prestación de Servicios y Administración por Procesos.....5
Gráfico Nro. 2 Catálogo de Servicios en GPR.....13
Gráfico Nro. 3 Jerarquía de los Procesos.....15
Gráfico Nro. 4 Catálogo de Procesos.....16
Gráfico Nro. 5 Mapa de Procesos Ejemplo.....17
Gráfico Nro. 6 Diagrama de aprobación de Cadena de Valor Institucional.....18
Gráfico Nro. 7 Mapa de Procesos Ejemplo.....19
Gráfico Nro. 8 Relación de Prestación de Servicios y la Administración por Procesos.....19
Gráfico Nro. 9 Circulo de Mejora Continua.....20
Gráfico Nro. 9 Mapa de Servicio ejemplo.....25
Gráfico Nro. 10 Metodología Blueprinting.....26

Introducción.

La Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (NTPSYAP), la cual fue publicada mediante Registro Oficial Nro. 739 de 22 de abril de 2016 tiene como objeto "*fomentar el ordenamiento, la eficacia y la eficiencia en las instituciones públicas*"; además, "*asegurar la provisión de servicios y productos de calidad orientados a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios; facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones.*"

De igual manera, la Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública (NTIGP) plasma su propósito en el establecimiento de lineamientos, directrices y requisitos mínimos para la gestión de la innovación en las organizaciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva (APCID).

Objetivos.

Describir las actividades a ejecutar para que las instituciones que forman parte de la Administración Pública Central Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva - APCID, puedan implementar tanto la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos como la Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública.

Alcance.

Esta guía metodológica comprende la descripción de las actividades que deben realizar las instituciones que conforman APCID desde el planteamiento del compromiso con las Máximas Autoridades para la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación en la institución, hasta la publicación de la Carta de Servicios en la herramienta informática establecida por la Secretaría Nacional de la Administración Pública – SNAP en cumplimiento de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

Para el desarrollo de la presente guía metodológica, se considera la agrupación de actividades en cuatro etapas, mismas que deberían cumplirse de manera secuencial, sin embargo, dependiendo del nivel de madurez de cada institución de APCID, podrían iniciar por otras etapas, teniendo presente siempre que posteriormente debe quedar expreso el cumplimiento de cada criterio definido en el presente documento.
Las etapas en mención son:

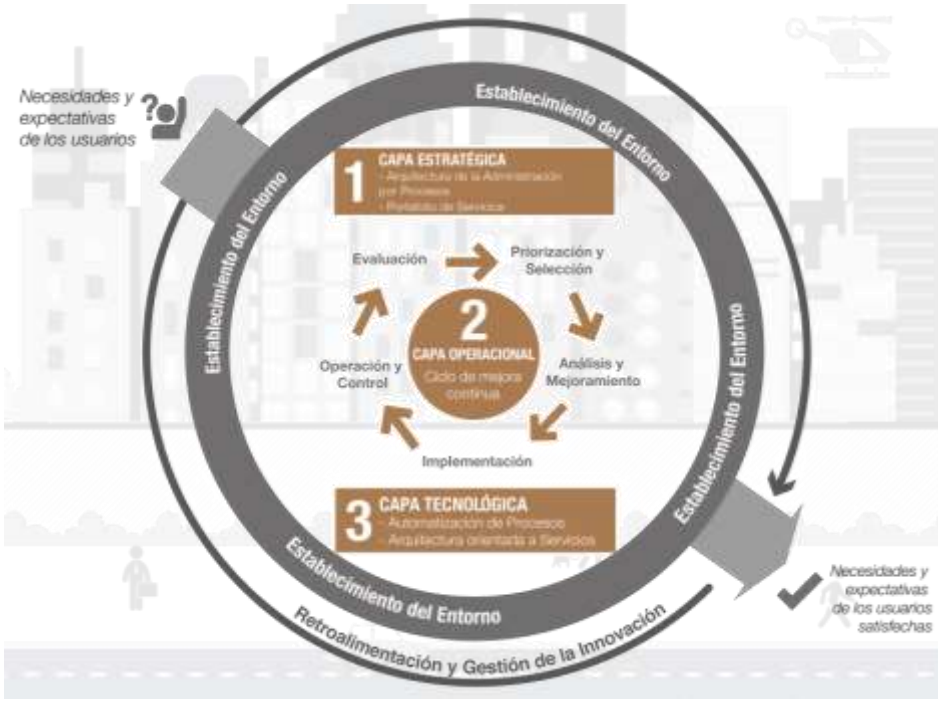
- **Etapa I: Establecimiento del entorno**
- **Etapa II: Planificación para la implementación**
- **Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos**
- **Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios y administración por procesos**

Etapa I: Establecimiento del entorno

Esta etapa sirve para que la institución se prepare para promover la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación a todo nivel. En este sentido, la Autoridad Nominadora debe dejar constancia expresa de su compromiso y de su rol como patrocinador dentro de la institución.

En el Gráfico Nro. 01 se puede apreciar el establecimiento del entorno y el enfoque por servicios y procesos orientados a los resultados.

Gráfico Nro. 1 Capas de la prestación de Servicios y Administración por Procesos



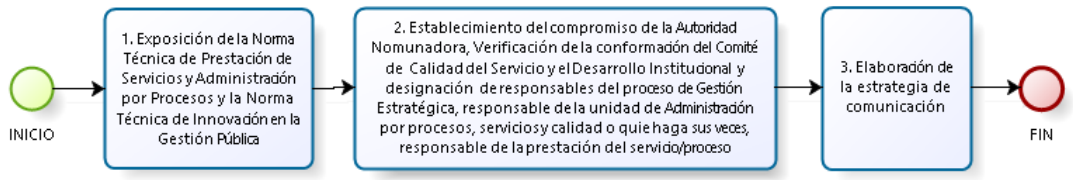
Fuente: DNSP

Este establecimiento del entorno involucra también el compromiso del responsable del proceso de gestión estratégica para que la institución elabore y socialice la estrategia de comunicación correspondiente.

Además la SNAP, socializará mediante una presentación ejecutiva (**Anexo 1**) cada uno de los artículos mencionados en la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos y la Norma Técnica de la Innovación en la Gestión Pública (**Anexo 2 y 2.1**), con el propósito de fomentar la participación continua de los responsables del manejo de los Servicios y Procesos institucionales.

Anexos en:

DIAGRAMA DE BLOQUES DE ACTIVIDADES ETAPA I



1.1 Firma del Compromiso Institucional.

Es un compromiso institucional encabezado por la Autoridad Nominadora, quien asumirá el rol de patrocinador y se responsabilizará por institucionalizar la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación, independientemente de los cambios administrativos que se generen *(NTPSYAP, Art.15.- Compromiso de la autoridad nominadora)*; *(NTIGP, Capítulo III, Inciso 3.1: De los actores, párrafo 25)*.

La Autoridad Nominadora debe firmar el Acta de Compromiso (**Anexo 3**).

Los miembros del Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional (creado por el Reglamento a la Ley de Servicio Público - **RLOSEP** Artículo Nro. 138), deberán suscribir el Acta de conformación del Comité. (**Anexo 4**)

El responsable del proceso de gestión estratégica deberá poner en conocimiento las dos actas antes mencionadas a la Subsecretaría de Procesos Institucionales y Calidad de Servicios a través de un oficio.

Anexos en:

1.2 Elaboración de la estrategia comunicacional.

El responsable del proceso de gestión estratégica de cada institución debe coordinar la elaboración de la estrategia comunicacional relacionada con el modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos y el Modelo de Innovación, basado en su gestión interna y con el objetivo de garantizar la participación de todos los funcionarios de la institución y que estos tomen conciencia acerca de la importancia de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos e Innovación de Servicios institucionales hacia la sociedad, además se debe tomar en cuenta otras instituciones que sus servicios están dirigidos hacia otras instituciones públicas, a estos servicios se los considera como "interinstitucionales". *(NTIGP, Capítulo IV, Inciso 4.1.5: Difusión de la innovación).*

El responsable del proceso de gestión estratégica de la institución deberá poner en conocimiento al Director Nacional de Servicios y Procesos la estrategia comunicacional planificada con el propósito de difundir a todos los funcionarios, la aplicación de las Normas

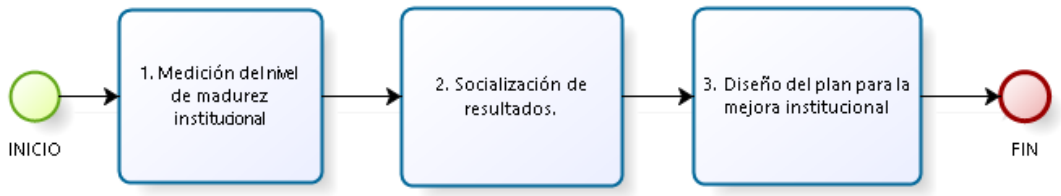
Técnicas, a través de un correo electrónico, para lo cual se debe usar el formato de estrategia de comunicación (**Anexo 5**).

Anexo en:

Etapa II: Planificación para la implementación.

En esta etapa se identificará y documentará el nivel de madurez de la institución en lo que respecta a la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación, así como el registro de las brechas presentadas.

DIAGRAMA DE BLOQUES DE ACTIVIDADES ETAPA II



2.1 Medición del nivel de madurez institucional.

Mediante reuniones programadas o planificadas con los responsables del proceso de Gestión Estratégica, Unidad de Procesos y Servicios y Calidad (o quien haga sus veces), del proceso Gestión del Cambio y Cultura Organizativa y los responsables de innovación en la gestión pública y los responsables de los servicios y procesos de la institución, elaborarán un diagnóstico inicial a las instituciones en lo que respecta a servicios, procesos *(NTPSYAD, Art.20.- Evaluación del nivel de madurez institucional en la prestación de servicios y administración por procesos)* así como de la innovación *(NTIGP, Capítulo IV, Inciso 6.2: párrafo 98)*; para este propósito se utilizarán matrices para evaluar tanto del nivel de madurez institucional en la prestación de servicios y administración por procesos (**Anexo 6**), como del nivel de madurez institucional en la innovación (**Anexo 7**).

Anexos en:

Conforme a las preguntas planteadas en dichas matrices se calificará el nivel de cumplimiento y al final se obtendrá el porcentaje definitivo que servirá como base para el respectivo análisis y posterior generación de la planificación y hoja de ruta para el cierre de brechas.

Para la ejecución de esta actividad es necesario apoyarse en la Guía Metodológica de Aplicación del Modelo Ecuatoriano de Excelencia – PROEXE 2016 (**Anexo 8**), así como también en la prestación de servicios y administración por procesos, y en la Guía para la definición del nivel de madurez institucional en la gestión de la innovación (**Anexo 9**) y el instructivo para el

Registro de la Matriz Metodológica para la definición del Nivel de Madurez en la Gestión de la Innovación (**Anexo 10**).

Anexos en:

2.2 Socialización de resultados.

Una vez realizado el diagnóstico sobre el nivel de madurez institucional respecto a servicios, procesos e innovación, los especialistas de Servicios y Procesos de SNAP en coordinación con los responsables de las Unidades de Administración de Procesos y Gestión del Cambio y Cultura Organizativa (o quienes hagan sus veces), efectuarán una reunión para socializar los resultados obtenidos en dicho diagnóstico al personal clave involucrado en los procesos y servicios institucionales *(NTIGP, Capítulo IV, Inciso 6.2: párrafo 99)*.

Es necesario que en esta socialización se plateen propuestas de acciones de mejora, plazos de ejecución y responsables de las mismas.

2.3 Diseño del plan para la mejora institucional.

Las instituciones que conforman APCID, en función del análisis de brechas identificado, documentarán todas las mejoras relacionadas con la prestación de servicios, administración por procesos y gestión de la innovación, dentro del Plan para la Mejora de la Gestión institucional, mismo que deberá incluir además toda mejora relacionada con la eficiencia y calidad de servicios se sugiere la aplicación de la matriz de Plan de Mejora. (**Anexo 11**)

En lo referente a la gestión de innovación, el Plan para la mejora de la gestión, deberá incluir al menos aspectos correspondientes a lo detallado en la Metodología para ejecución del modelo de Gestión de la Innovación.

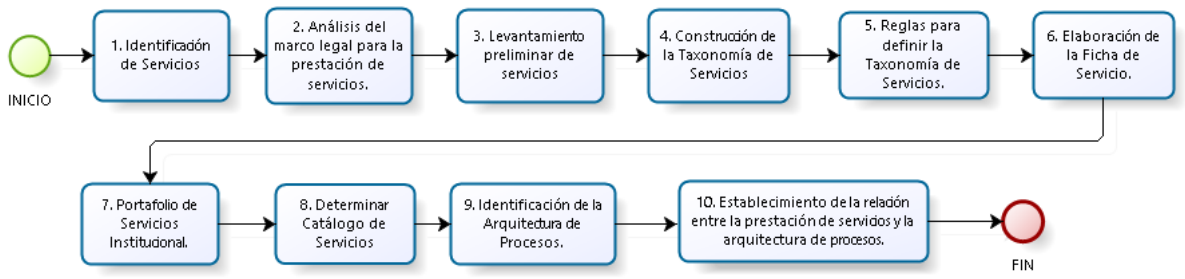
Anexo en:

Ob: Este archivo contiene varias pestañas que se utilizan en diferentes etapas de la metología.

Etapa III: Definición de servicios y arquitectura de procesos.

En esta etapa se identificará y estructurará la información de los servicios y procesos institucionales que serán gestionados y mejorados por parte de las APCID, tomando en cuenta las siguientes propiedades fundamentales de un servicio:

DIAGRAMA DE BLOQUES DE ACTIVIDADES ETAPA III



3.1 Identificación de Servicios.

Consiste de la definición de los servicios que brinda una institución, partiendo de la normativa que los regula hasta su clasificación y ordenamiento mediante la taxonomía de servicios.

3.2 Análisis del marco legal para la prestación de servicios.

Se deberá analizar el marco legal que faculta a la institución para la prestación de sus diferentes servicios y la desconcentración de los mismos, sean estas atribuciones emanadas desde la Constitución de la República, Leyes Ordinarias, Leyes Orgánicas, Decretos ejecutivos, u otros instrumentos legales.

Para instituciones que cuenten con la Matriz de Competencias aprobada por el Ministerio del Trabajo, se utilizará la misma matriz como instrumento primordial para identificar los productos y servicios detallados en el Estatuto Orgánico por Procesos de cada institución.

3.3 Levantamiento preliminar de los servicios.

Con el objetivo de conocer preliminarmente los servicios que presta la institución, se deberán realizar las siguientes actividades:

- Identificación de los grupos de usuarios de los servicios de la institución
- Definición de los servicios institucionales
- Categorización de los servicios
- Designación del responsable del servicio identificado.

Para cumplir con ésta actividad se utilizará como información general la presentación de metodología para la construcción de la taxonomía (**Anexo 12**) y la Matriz Levantamiento de Servicios Inicial. (**Anexo 13**).

Anexos en:

3.4 Construcción Taxonomía de Servicios.

Una vez realizado el análisis del marco legal y la identificación preliminar de los servicios, se procederá a la construcción de la taxonomía conforme la determinación de los siguientes niveles:

- **Competencia:** Son componentes de un sector en los cuales una institución o nivel de gobierno tiene capacidad o potestad de ejercicio. (Es decir facultades otorgadas por Ley.)
  Nota: *Este insumo se lo obtendrá de la matriz de competencias. En caso de no tenerla se deberá realizar el análisis respectivo para determinar las competencias con las que cuentan la institución para la prestación de servicios.*

- **Categoría de Servicio:** Es la agrupación de servicios ofrecidos para ejecutar las competencias de la institución.
  Nota: *Las categorías pueden ser determinadas de acuerdo a: competencias y/o estructura orgánica (considerando que la misma debe reflejar las competencias y/o facultades de la institución)*

- **Servicio:** Es el resultado de la ejecución de uno o varios procesos que entregan valor en términos de bienes tangibles e/o intangibles a un segmento de usuarios, garantizando sus derechos y facilitando el cumplimiento de las obligaciones definidas en el marco jurídico vigente.

- **Caso:** Un segmento específico de usuarios del servicio o una variación del mismo producto o bien, tangible o intangible.

- **Trámite:** El conjunto de acciones del cliente para recibir el producto o bien – tangible o intangible.

3.5 Reglas para definir la Taxonomía de Servicios.

Las reglas definidas para definir la taxonomía se presentan a continuación:

A. En referencia a Servicios:

- Cuando el producto y los procesos son diferentes, se trata de otro servicio.
- El registro en la herramienta Gobierno por Resultados (GPR) es obligatorio para todos los servicios.
  Nota: *Se exceptúa para las instituciones que no poseen acceso a GPR*
- Es obligatorio incluir al menos un caso por servicio, pero no todos los casos requieren de trámites y requisitos.
- Cuando el usuario solicita el servicio, siempre existirá al menos un trámite.

Ejemplo: El servicio de Vigilancia Policial no requiere ningún trámite

B. En referencia a Casos:

- Los nombres de casos deberán incluir referencia al segmento de usuarios o variación de producto o bien.
- Cada caso puede tener diferentes prestadores de servicio.

Ejemplos:

- Cedulación Ecuatorianos – Cedulación Extranjeros
- Visa de trabajo – Visa de residencia permanente
- Recolección de basura

C. En referencia a Trámites

- Si los requisitos básicos varían entonces son diferentes trámites (Ej., Si varía el formulario de solicitud, es otro trámite).
- Para precios variables, deberá anexarse en GPR un archivo de listado de precios (tarifario).
- Cada trámite entrega producto completo y resuelve un problema o necesidad del usuario.
- Cuando el servicio es prestado sin la solicitud del usuario no posee trámite.

Ejemplos:

- Permiso de funcionamiento para un hotel 5 estrellas
- Renovación de cédula por deterioro

D. En referencia a los requisitos:

- Cada trámite requiere de al menos un requisito BÁSICO
- Cada documento requerido por el usuario es un requisito separado
- Los requisitos deberán incluir el nombre completo y correcto del Emisor (Ej., CNE – Consejo Nacional Electoral)
- Cuando existen múltiples emisores válidos, deberán incluir el concepto completo dentro del campo Emisor

Ejemplos: Cédula de Identidad, Carnet de Discapacidad

Los requisitos de diferencia se los clasificará de acuerdo a los siguientes tipos:

A.	**Básico:** Requisito obligatorio (Ej.: cédula de identidad)
B.	**Alternativo:** Válido en lugar de un requisito básico (Ej.: El pasaporte en lugar de la cédula de identidad)
C.	**Adicional:** Es un requisito obligatorio únicamente para ciertos casos en particular (carné militar)
D.	**Opcional:** No es un requisito obligatorio, se puede realizar el trámite sin necesidad del mismo (carné del CONADIS)

Para cumplir con ésta actividad se utilizará el *Formato de Taxonomía de Servicios* (**Anexo 14***), o a su vez un utilitario que permita representar una estructura desglosada de trabajo -EDT.*

Anexo en: o (.WBS)

Una vez construida la taxonomía **se recomienda que la misma sea aprobada al interior de la institución por el Comité de Gestión de Calidad y Desarrollo Institucional** mediante un Acta de reunión del Comité y puesta en conocimiento de la Dirección Nacional de Servicios y Procesos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (a cargo del responsable del proceso de gestión estratégica).

3.6 Elaboración de la Ficha de Servicio.

Para cada servicio identificado, se procederá a la elaboración de la Ficha del Servicio, el cual es un resumen de la información del mismo, que contempla los datos mínimos requeridos para una descripción de alto nivel que facilita el entendimiento rápido del servicio por parte de la institución.

El llenado de la ficha deberá respetar la sintaxis y criterios definidos para cada uno de los campos. Para cumplir con ésta actividad se utilizará el Formato de la Ficha de Servicios (**Anexo 15**).

Anexo en:

3.7 Portafolio de Servicios Institucional.

El Portafolio de servicios es una herramienta para la documentación y administración de todos los servicios de una institución. En el portafolio se clasifican los servicios en sus diferentes estados de gestión según el siguiente detalle:

Incubación.- En este estado se encuentran los servicios que serán prestados por la institución en cumplimiento de su misión y estrategia, que obedecen a un cambio en el marco legal vigente, a la transferencia de competencias entre instituciones o a una decisión estratégica del órgano competente.

Operación.- En este estado se encuentran los servicios que está prestando la institución, es decir se trata de servicios vigentes, verificables y que convierten la estrategia en una capacidad.

En Retiro.- En este estado se encuentran los servicios que por cambios a la normativa legal vigente, por transferencia de competencias entre instituciones o por decisión estratégica del órgano competente, dejarán de ser prestados por la institución. Cuando una institución va a asumir el traspaso del servicio debe incluirlo en su portafolio en estado de incubación.

Cerrado.- En este estado se encuentran los servicios que la institución ha dejado de prestar y que constituyen un activo de conocimiento.

Para cumplir con esta actividad se utilizará el *Formato de Portafolio de Servicios* (**Anexo 16**)

Anexo en:

Nota: *En el caso de que los servicios estén registrados en la herramienta Gobierno por Resultados GPR, se observará también un estado de Mejora, el cual representa que la institución está realizando una actualización a la información del servicio.*

3.8 Determinar el Catálogo de Servicios.

El catálogo de servicios estará constituido sólo por aquellos servicios que se encuentren en estado de Operación dentro de la Herramienta Gobierno por Resultados.

Ejemplo:

Gráfico Nro. 2 Catálogo de Servicios en GPR

Fuente: DNSP

3.9 Identificación de la Arquitectura de Procesos.

3.9.1 Análisis del marco legal e información relacionada con los procesos.

Se iniciará con el análisis de la información sobre competencias y atribuciones de la institución, servirá de insumo el análisis previo realizado para construir la taxonomía de servicios.

Una vez analizado el marco legal vigente se deberá completar la matriz de inventario de procesos (**Anexo 17**), el mismo que se utilizará para los puntos (3.9.2), (3.9.3), (3.9.4), (3.9,5), (3.9.6), (3.9.7).

Anexo en:

Para este análisis se debe tomar en cuenta también, la información existente de levantamientos de procesos anteriores, el Estatuto Orgánico por Procesos Institucional, así también los procesos cargados en la herramienta GPR, considerar el portafolio de servicios, y demás herramientas de gestión de la institución.

3.9.2 Definir el inventario inicial de procesos.

Con la finalidad de asegurar que todos los procesos institucionales sean considerados en el inventario de procesos, se recomienda utilizar técnicas como: 1) entrevistas, 2) focus group, 3) otros; Con los responsables de las Unidades Administrativas o sus delegados se deberá presentar los procesos identificados y a su vez determinar procesos no considerados de la gestión institucional.

Se deberá completar las columnas; marco legal, nombre del proceso, alcance del proceso, entradas, proveedores, producto/servicio, cliente interno/externo y nombre del servicio relacionado.

3.9.3 Analizar y depurar el inventario de procesos.

Una vez definido el inventario inicial, es necesario analizar y depurar la información para determinar si es posible **ESTANDARIZAR** y/o homologar los procesos en función de su alcance, propósito, productos/servicios.

ESTANDARIZAR se entiende a mantener la misma sintaxis para nombrar los procesos:

Sustantivo + Complemento

SUSTANTIVO: Proviene de la derivación de un verbo, del cual denota su acción o efecto
COMPLEMENTO: Objeto sobre el cual recae la acción del verbo

Ejemplo 1: LEVANTAMIENTO de procesos
Ejemplo 2: EJECUCIÓN de proyectos

UNIFICAR quiere decir relacionar los procesos que tienen un mismo alcance, propósito, productos/servicios.

Ejemplo:

Proceso 1: Capacitación en normativa
Proceso 2: Capacitación en el uso de herramientas
Proceso 3: Capacitación en el proceso

Proceso unificado: "Gestión de Capacitación"

Cabe indicar que puede unificarse como un solo proceso a pesar que los temas y contenidos que se dicten sean diferentes, considerando que un mismo proceso puede ser operado por varios actores (unidades administrativas).

3.9.4 Agrupar los procesos.

Una vez que se han homologado los procesos, se los deberá agrupar por su naturaleza, es decir por su grado de similitud de la gestión por ejemplo: Gestión de Presupuesto, Gestión de Contabilidad y Gestión de Tesorería por su naturaleza se encuentran en la Gestión Financiera.

La información se debe completar en la columna Agrupación de Procesos del inventario de procesos.

3.9.5 Clasificar los procesos.

Clasificar los procesos en Gobernantes, Sustantivos y Adjetivos.

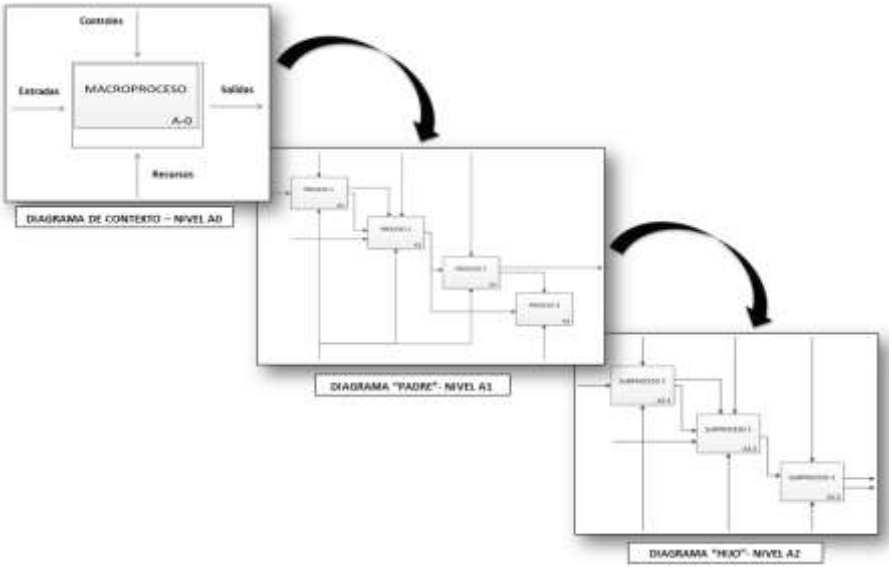
La información se debe completar en la columna Tipos de Procesos en la Matriz de Identificación.

Los tipos de procesos se deben clasificar considerando el propósito y alcance del proceso, que se encuentren actualmente a cargo.

3.9.6 Jerarquizar los procesos.

Jerarquizar los procesos de acuerdo a los siguientes niveles: macroproceso, proceso, subproceso.

Gráfico Nro. 3 Jerarquía de los Procesos



Fuente: DNSP

- Macroproceso o el **Mapa de Procesos Nivel 0**, es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, proceso de Nivel 0 o mapa de procesos.
- Proceso: Nivel 1, Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Un proceso está conformado por entradas, salidas, recursos y controles.
- Subproceso: Es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un **Subproceso** es un Proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un Proceso más grande. El proceso más grande se conoce como proceso Padre y el **Subproceso** como proceso hijo o Nivel 2.

La información se debe completar en las columnas nombre del macroprocesos, nombre del subprocesos; también se deberá completar las columnas nombre y cargo del dueño del proceso.

Para definir la jerarquización se deberá alinear los procesos de acuerdo a la agrupación y la clasificación que se realizó anteriormente.

3.9.7 Definir el catálogo de procesos.

El catálogo estará conformado por las columnas: Tipo de Proceso, nombre del macroproceso, procesos, subprocesos y alcance, esta información se deberá obtener de la matriz de inventario y se sugiere sea aprobada por el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional y sea puesta en conocimiento de la Dirección Nacional de Servicios y Procesos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP.

Gráfico Nro. 4 Catálogo de Procesos

TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
GOBERNANTES	Macroproceso 1	Proceso 1	Subproceso 1
			Subproceso 2
		Proceso 2	Subproceso 3
			Subproceso 4
SUSTANTIVOS	Macroproceso 2	Proceso 3	Subproceso 5
			Subproceso 6
		Proceso 4	Subproceso 7
			Subproceso 8
ADJETIVOS	Macroproceso 3	Proceso 5	Subproceso 9
			Subproceso 10
		Proceso 6	Subproceso 11
			Subproceso 12

Fuente: DNSP

La codificación se lo deberá realizar de acuerdo al instructivo para gestión documental.

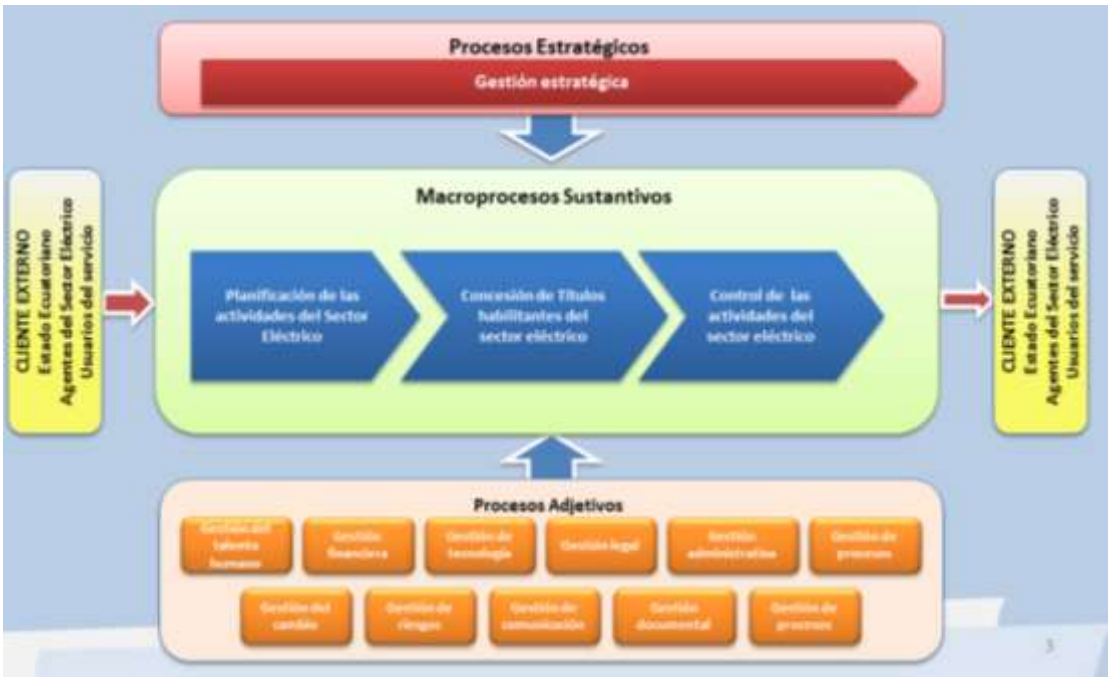
3.10 Mapa de procesos.

El mapa de procesos puede ser considerado como una descripción gráfica de los procesos de una institución.

Con la información obtenida en las actividades anteriores, se procederá a elaborar el mapa de procesos para lo cual se utilizará el Formato para Mapa de Procesos. (**Anexo 18**)

Anexo en:

Gráfico Nro. 5 Mapa de Procesos Ejemplo



Fuente: DNSP

3.11 Cadena de valor.

La Cadena de Valor es el conjunto de procesos involucrados en la entrega de valor a los usuarios, esta herramienta escribe de manera lógica cómo se desarrollan los procesos de un sector o institución, buscando añadir en cada eslabón de la cadena un concepto de valor.

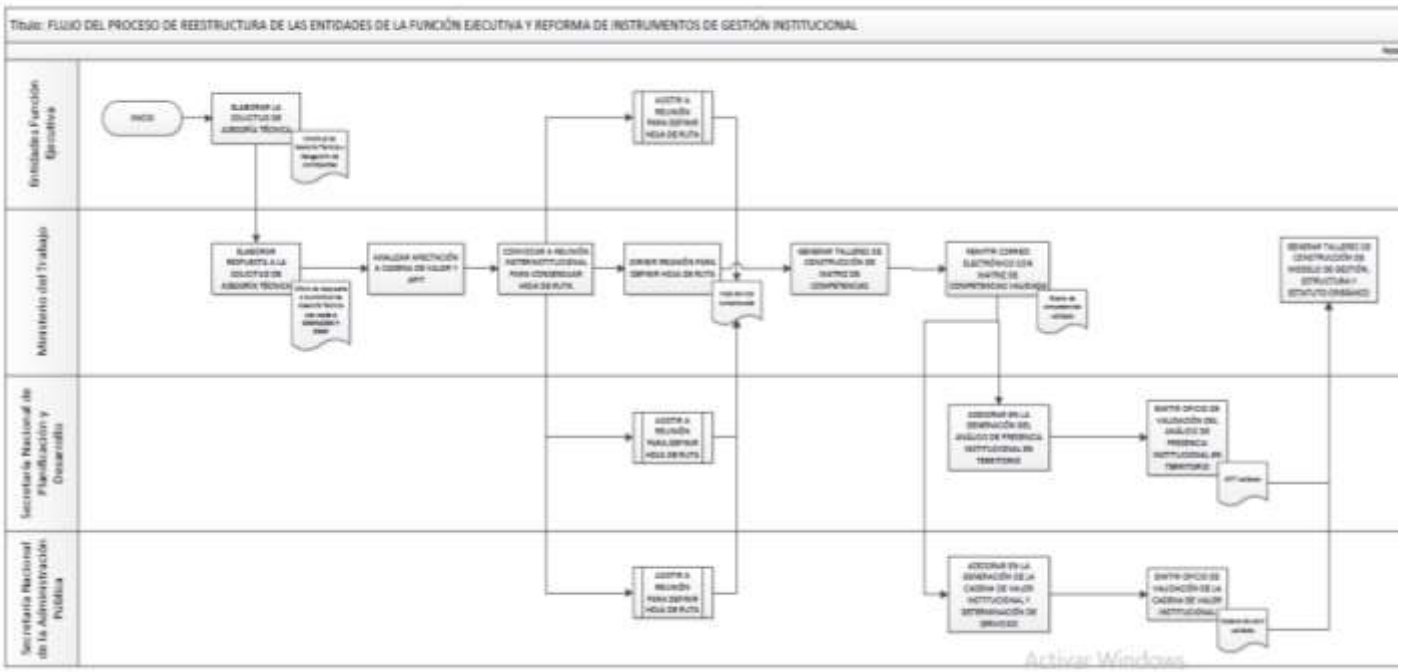
EL Ministerio del Trabajo mediante Oficio Nro. MDT-STF-2016-066, del 29 de noviembre del 2016, plantea el análisis de presencia institucional en territorio e identificación de cadena de valor, como procedimiento a seguir por todas las Instituciones de la APCID, en materia de reestructura organizacional.

Extracto oficio Nro. MDT-STF-2016-066:

"Entidades requirentes de la Función Ejecutiva: *solicita a MDT la asesoría para reestructura institucional y reforma a los instrumentos de gestión;*
MDT: *Remite respuesta a la solicitud de las entidades de la Función Ejecutiva, asignado el equipo técnico contraparte, con copia a SENPLADES y SNAP;*
MDT: *En caso de afectación al análisis de presencia institucional en territorio, servicios, modelo de gestión y cadena de valor, se convoca y coordina una reunión interinstitucional entre las entidades requirentes, SENPLADES, SNAP y esta Cartera de Estado, a fin de generar la hoja de ruta conjunta;*
SNAP: *Remite al MDT el portafolio de servicios de las entidades requirentes (categoría de servicios);*
MDT*: Una vez validada la matriz de competencias de las entidades requirentes, remite correo institucional desde la Dirección encargada de la reforma de los instrumentos de gestión, con copia a autoridades de SENPLADES, SNAP y MDT, a fin de que se inicien los procesos de validación al análisis de presencia institucional en territorio y a la cadena de valor, según las competencias de cada entidad rectora;*
SENPLADES: *Una vez validado el análisis de presencia institucional en territorio, remite oficio a las entidades requirentes con copia a MDT informando la validación del insumo técnico;*
SNAP*: Una vez validada la cadena de valor, remite oficio a las entidades requirentes con copia a MDT informando la validación del insumo técnico"*

La aprobación de la Cadena de Valor Institucional se encuentra definida como resultado de las actividades anteriores y gráficamente plasmadas en un diagrama del proceso.

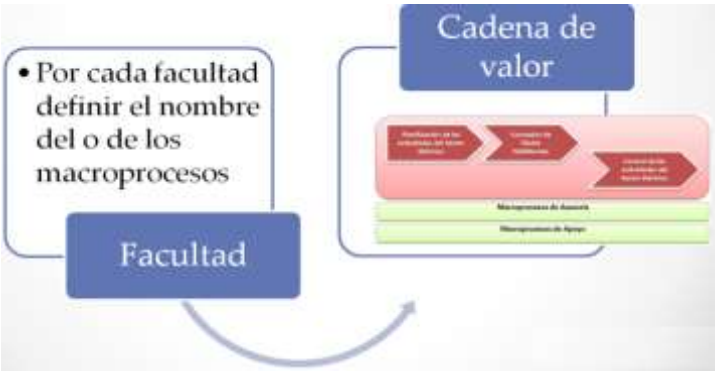
Gráfico Nro. 6 Diagrama de aprobación de Cadena de Valor Institucional



Fuente: Anexo Oficio Nro. MDT-STF-2016-066

La Secretaría Nacional de la Administración Pública, a través de la Dirección Nacional de Servicios y Procesos brindará la asesoría y acompañamiento necesario para la construcción de este instrumento mediante el (**Anexo 19**) y una vez validada la misma se remitirá oficio a las entidades requirentes con copia al Ministerio de Trabajo en el caso de que se trate de un proceso de Reforma Institucional.

Gráfico Nro. 7 Mapa de Procesos Ejemplo



Fuente: DNSP

3.12 Establecimiento de la relación entre la prestación de servicios y la arquitectura de procesos.

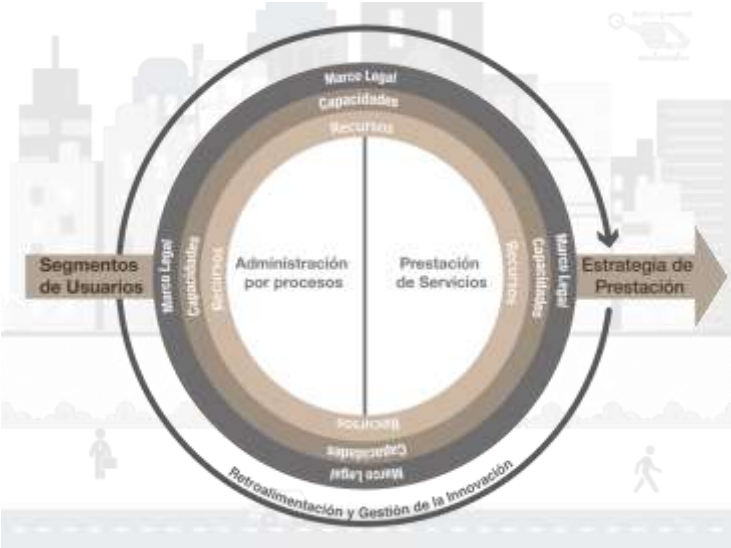
Finalmente, una vez definidos los servicios y procesos se deberá alinear dichos procesos a los servicios establecidos guardando concordancia con el producto final a otorgar al usuario y considerando que uno o varios procesos pueden formar parte de un servicio.

Para establecer esta relación de procesos y servicios se deberá utilizar el Formato de Matriz de relación entre Servicios y Procesos (**Anexo 20**).

Además para fortalecer y profundizar los conocimientos sobre la Arquitectura de Procesos, se recomienda la Guía para la elaboración de la Arquitectura de Procesos (**Anexo 21**).

Anexos en:

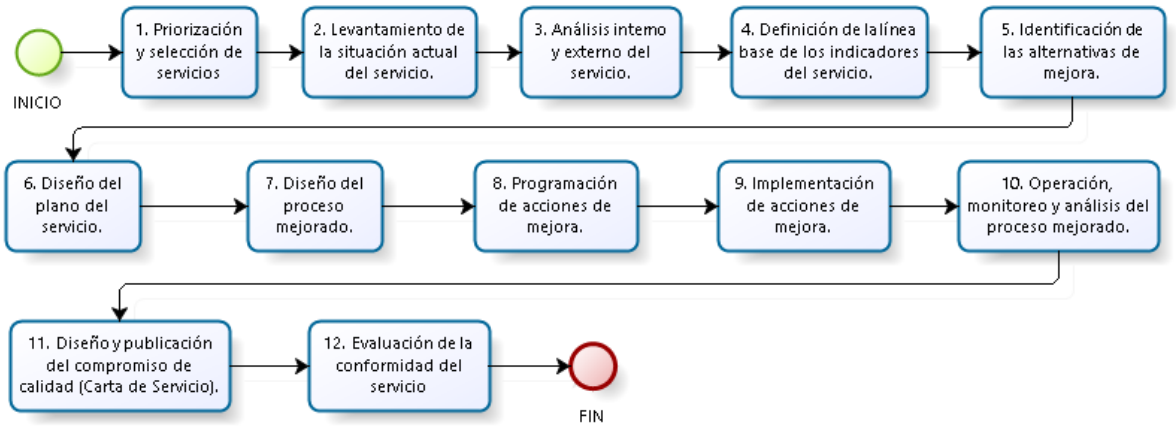
Gráfico Nro. 8 Relación de Prestación de Servicios y la Administración por Procesos



Fuente: DNSP

Etapa IV: Optimización en la prestación de servicios y administración por procesos.

DIAGRAMA DE BLOQUES DE ACTIVIDADES ETAPA IV



En esta etapa se representa el ciclo de la mejora continua, "el nombre del **Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar,** en inglés "Plan, Do, Check, Act". También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI). Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales…).

El círculo de Deming lo componen **4 etapas cíclicas**, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para para ser usada en empresas y organizaciones."(ASQ – American Society for Quiality Recuperado: https://asq.org/)

Gráfico Nro. 9 Circulo de Mejora Continua

Fuente: ASQ

4.1 Priorización y selección de procesos.

El objetivo de la priorización y selección de procesos es dar un ordenamiento y jerarquía a los mismos, los cuales están definidos en el portafolio de procesos institucionales. Esta jerarquía se da en función de criterios de:

- Relevancia,
- Repercusión,
- Necesidad,
- Vigencia.

La priorización de servicios permitirá la clasificación de éstos en base a parámetros objetivos, a fin de tomar acciones en cuanto a su mejora, utilización estadística o simplificación de sus trámites.

Para el desarrollo de la Priorización de Servicios se recomienda utilizar la Matriz de Priorización de Servicios o Procesos (**Anexo 22, 22.1 hoja 1**).

Anexo en:

En la mencionada matriz se evalúan los siguientes parámetros:

- El servicio contribuye al logro de los objetivos estratégicos.
- El servicio tiene un impacto potencial en los usuarios u otros interesados (Para el análisis de este criterio tomar en cuenta el Análisis de la demanda del servicio)
- El servicio está actualmente automatizado o se está implementando un proyecto de automatización de procesos o interoperatividad.
- En la ejecución del servicio existe riesgo o falta de transparencia
- El desempeño de los servicios es:
- ¿Qué tan frecuentes son los informes de falla, incidentes, no conformidades y reclamaciones; así como las medidas de subsanación, compensación o reparación en la prestación del servicio?
- Cantidad de requisitos solicitados al usuario para acceder al servicio

4.2 Levantamiento de la situación actual del servicio.

Durante el trabajo operacional de las instituciones, normalmente se pueden evidenciar falencias, debilidades u oportunidades de mejora. Esto se da ineludiblemente a causa del transcurso del tiempo y obsolescencia de sistemas que requieren ser actualizados en su funcionamiento.

El levantamiento de la situación actual del servicio también llamada AS-IS, por su procedencia en Ingles (como está/como es), permite determinar el estado en el que los servicios

institucionales se encuentran, mostrando una imagen clara de los procesos y procedimientos actuales bajo los cuales se están prestando.

Para este levantamiento de situación de los servicios se utiliza el Plano de Servicio, éste consiste en un gráfico relacional donde se deberán plasmar las actividades generales y procesos involucrados en el otorgamiento de un servicio a través del trámite.

4.3 Análisis interno y externo del servicio.

El **análisis interno**, se realizará focalizando esfuerzos en componentes del servicio, tales como: Infraestructura, Personal de Contacto, Equipos y Materiales Tecnología de Contacto y Tramitología; así como también en sus procesos relacionados y normativa legal vigente, en los cuales se analizarán los problemas y sus causas a través de diversas herramientas, tales como:

- Diagrama de causa-efecto (**Anexo 23 y 23.1**)
- Matriz de relaciones (**Anexo 24**)
- Lluvia de ideas (**Anexo 25**)
- 5 porqués (**Anexo 26**)

Anexos en:

Para el **análisis externo** se deberá realizar un Informe de evaluación desde la Percepción del Ciudadano en base a las dimensiones de calidad, para determinar oportunidades de mejora. Por lo cual se va a diseñar una encuesta de satisfacción del servicio de acuerdo a los siguientes pasos:

- ***Diseño de la Encuesta*.-** El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. (**Anexo 27**)
- ***Recolección y Tabulación*.-** Realizar un análisis de la información proporcionada por los usuarios del servicio, y determinar su elegibilidad para la posterior tabulación de los resultados.
- ***Análisis de la Información*.-** Una vez organizados los datos en un fichero, comienza el análisis propiamente dicho. El primer paso es estudiar cada pregunta aislada, luego las preguntas por subgrupos y las relaciones entre pares de preguntas, y por último, se estudiarán las relaciones entre todas las preguntas.

Con toda esta información registrada en la matriz de diagnóstico de componentes integral del servicio (**Anexo 28**), se deberá realizar talleres con los actores involucrados en la operación del proceso para identificar las oportunidades de mejora y las reglas de negocio que se incluirán en un diseño mejorado sea este de procesos o servicios.

Anexos en:

4.4 Definición de la línea base de los indicadores del servicio.

Las instituciones deberán determinar y consolidar los resultados de la fase de análisis, las consideraciones particulares de los procesos y servicios a mejorar, y los indicadores que serán utilizados para medir el desempeño actual; con éste resultado se establecerá la línea base sobre la cual se medirá el resultado de las mejoras.

La línea base y la metas de los indicadores deben ser establecidas en función de los niveles de calidad esperada por los usuarios (*NTPSYAD, Art.29.- Análisis y Mejoramiento; 29.2.- Definición de la línea base y metas de indicadores); (NTIGP, Capítulo IV, Inciso 4.1.1, párrafos 66 y 67)*.

Una vez determinado el o los Indicadores de, antes de ser medidos y analizados deben ser entendidos por toda la organización por lo cual se debe llenar la siguiente matriz de Indicadores de Calidad del servicio (**Anexo 29**).

Anexo en:

4.5 Identificación de las alternativas de mejora.

La alternativa o estrategia de mejora debe establecer, medir y asegurar el cumplimiento de los requisitos para la calidad del servicio con base a la comprensión de las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio y otros interesados; en sustento a la misión, visión y los planes estratégicos de la institución (*NTPSYAD, Art.29.- Análisis y Mejoramiento; 29.4.- Identificación de alternativas de mejora); (NTIGP, Capítulo IV, Inciso 4.1.1, párrafos 68, 69, 70 y 71)*.

Estrategias a corto plazo: Se considera estrategias de mejora a corto plazo a los esfuerzos realizados para reducir o eliminar los requisitos que debe presentar el usuario para acceder al servicio y las actividades que debe realizar para el mismo, dichas estrategias de mejora se deben realizar en **máximo tres meses.**

- Reducción de Requisitos
- Comunicación efectiva de requisitos
- Estandarización de requisitos
- Reducción del tiempo en los puntos de atención
- Generar Normativa
- Cambios a nivel Legal o Normativo Asesoramiento para contratación (TDR´s)
- Digitalización de Información del Usuario

Estrategias a mediano plazo: Se considera estrategias de mejora a mediano plazo a los esfuerzos por mejorar los componentes del servicio para la prestación del mismo, dichas estrategias de mejora se deben realizar en **máximo seis meses.**

- Estandarización de Procesos
- Mejora de procesos
- Reducción del tiempo de duración del trámite
- Interoperabilidad con otros sistemas
- Aumento en la vigencia del trámite
- Disminuir interacciones presenciales con el ciudadano
- Mejorar sistemas de información existentes
- Fusión de trámites
- Generar Bases de Información
- Reducción de costos para el usuario

Estrategias a largo plazo: Se considera estrategias de mejora a largo plazo a los esfuerzos por automatizar los componentes del servicio que han sido mejorados previamente con las estrategias de mediano plazo con el objetivo de garantizar la prestación del servicio y la calidad del mismo, dichas estrategias de mejora se deben realizar en **máximo nueve meses.**

- Aumento de puntos de atención
- Reducción de costos operativos en la entidad
- Automatización del servicio

Es fundamental la implementación de la Simplificación de Trámites en las instituciones de la APCID, La Secretaría Nacional de la Administración Pública – SNAP, establecerá la aplicación de herramientas e instructivos que apoyarán en la definición de estrategias de mejora, estas son:

- Decreto 149 – 2013 y las resolución que emita este cuerpo colegiado (**Anexo 30, 22.1 - hoja 2, 22.2 y 22.3**) **(Obligatorio para instituciones que se encuentran bajo la priorización de la Simplificación de Trámites - PNST)**
- Lluvia de ideas (**Anexo 31, 31.1**)
- Diagrama de Pareto (**Anexo 32, 32.1**)
- Diagrama de Ishikawa (causa-efecto) (**Anexo 23 y 23.1**)
- Herramientas varias para la gestión de la innovación

Para el PNST las instituciones deberán identificar una o más de las siguientes estrategias de mejora y deberán ser plasmadas en la matriz del Plan de mejora y además crear en GPR un proyecto de gasto corriente para proceder el seguimiento: (**Anexo 11**).

1. **Reforma Legal**: comprende la creación, modificación o eliminación de normativa que regula al trámite
2. **Mejoramiento de procesos/servicios:** involucra la mejora en procesos/servicios que no afecte a otra de las estrategias citadas
3. **Interoperabilidad:** para sistemas existentes solamente, consiste en el intercambio de información electrónica a través de la Plataforma de Servicios Gubernamentales

4. **Mejoramiento de sistema**: para sistemas existentes, el desarrollo de nuevos módulos/funcionalidades que permitan la simplificación del trámite
5. **Automatización parcial:** en caso de no existir sistemas informáticos, el desarrollo de una solución que por la naturaleza del trámite o por restricciones económicas o tecnológicas requiera al menos una interacción del usuario del servicio
6. **Automatización:** en caso de no existir sistemas informáticos, el desarrollo de una solución que automatice desde el ingreso de la solicitud hasta la entrega del servicio/producto.

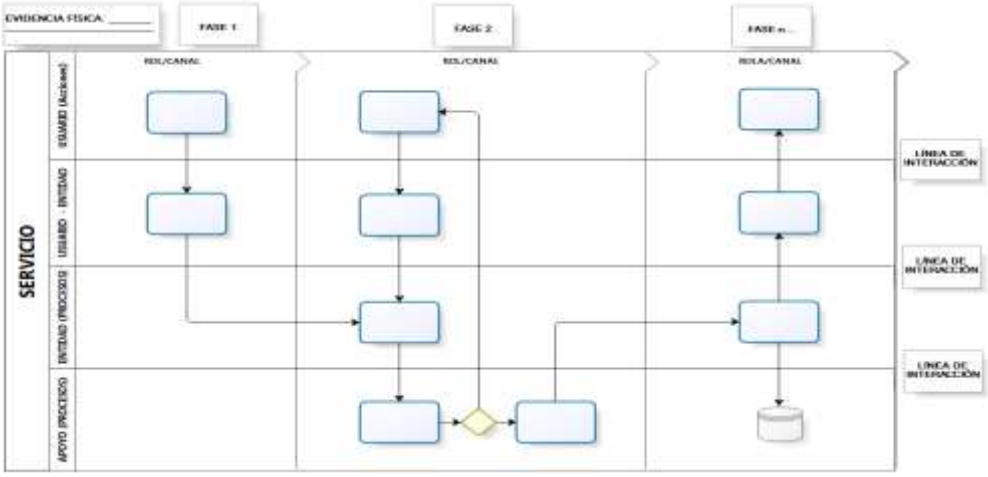
Anexos en:

4.6 Diseño del plano del servicio.

El plano de servicio es un gráfico relacional donde se plasman las actividades generales y procesos involucrados en el otorgamiento de un servicio a través del trámite.

El plano de servicio debe ser graficado en notación BPMN 2.0

Gráfico Nro. 10 Mapa de Servicio ejemplo



Fuente: DNSP

El levantamiento lo deberá hacer el equipo técnico de procesos (o quien haga sus veces) de cada institución y deberá contar con la validación permanente del dueño del servicio levantado.

4.6.1 Plano del Servicio (AS-IS).

Refleja mediante diagrama de flujo, cómo hasta la fecha se presta el servicio en la institución.

4.6.2 Plano del servicio (TO-BE).

Para crear el plano de servicio de la situación deseada (TO-BE), tomar como base el criterio y las expectativas de los usuarios del servicio es fundamental.

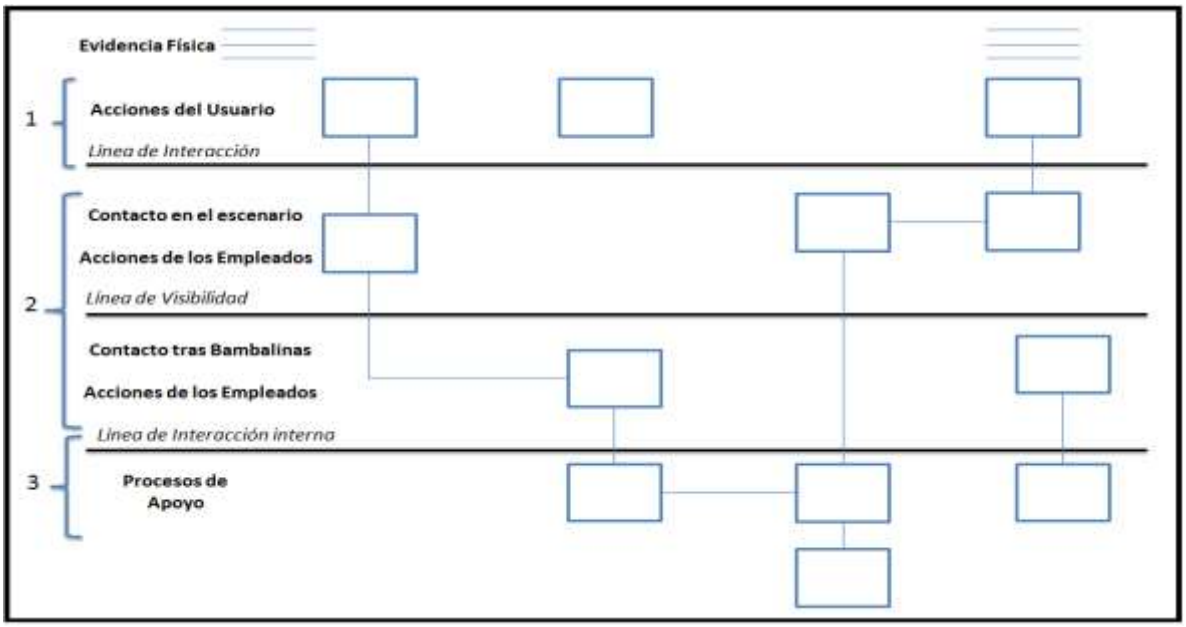
La mayoría de errores al crear el plano de servicio nacen por desconocimiento de las necesidades de los usuarios del mismo o por asumir cuáles son los atributos del servicio que son más valorados. Es importante incorporar la opinión del usuario en la construcción del plano. Cuando los servicios ofrecidos son intangibles, es muy frecuente que los clientes no puedan valorar plenamente la calidad del servicio que han recibido y tienden a conceder más importancia a aquellos atributos que han podido observar y comprender.

4.6.3 Metodología Blueprinting.

Es un mapa y diagrama de flujo, que retrata el sistema del servicio, facilitando la comprensión del mismo por parte de las personas involucradas, además su proceso de construcción promueve integración inter-funcional en la organización, además esta metodología describe en forma simultánea los siguientes elementos:

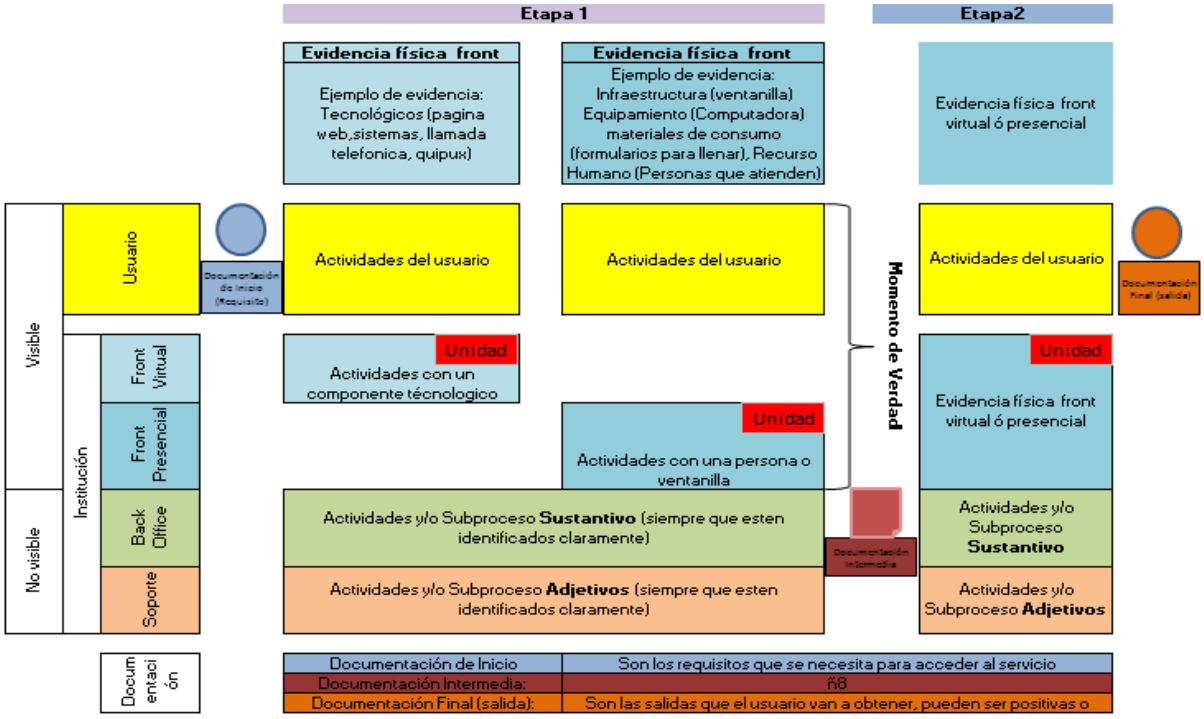
- El proceso del servicio
- Los puntos de contacto con los usuarios del servicio.- La impresión más vívida del servicio ocurre cuando el usuario interactúa con la institución que presta el servicio, en este momento los usuarios construyen su percepción del servicio
- La evidencia del servicio desde la perspectiva del Usuario

Gráfico Nro. 11 Metodología Blueprinting



Fuente: DNSP

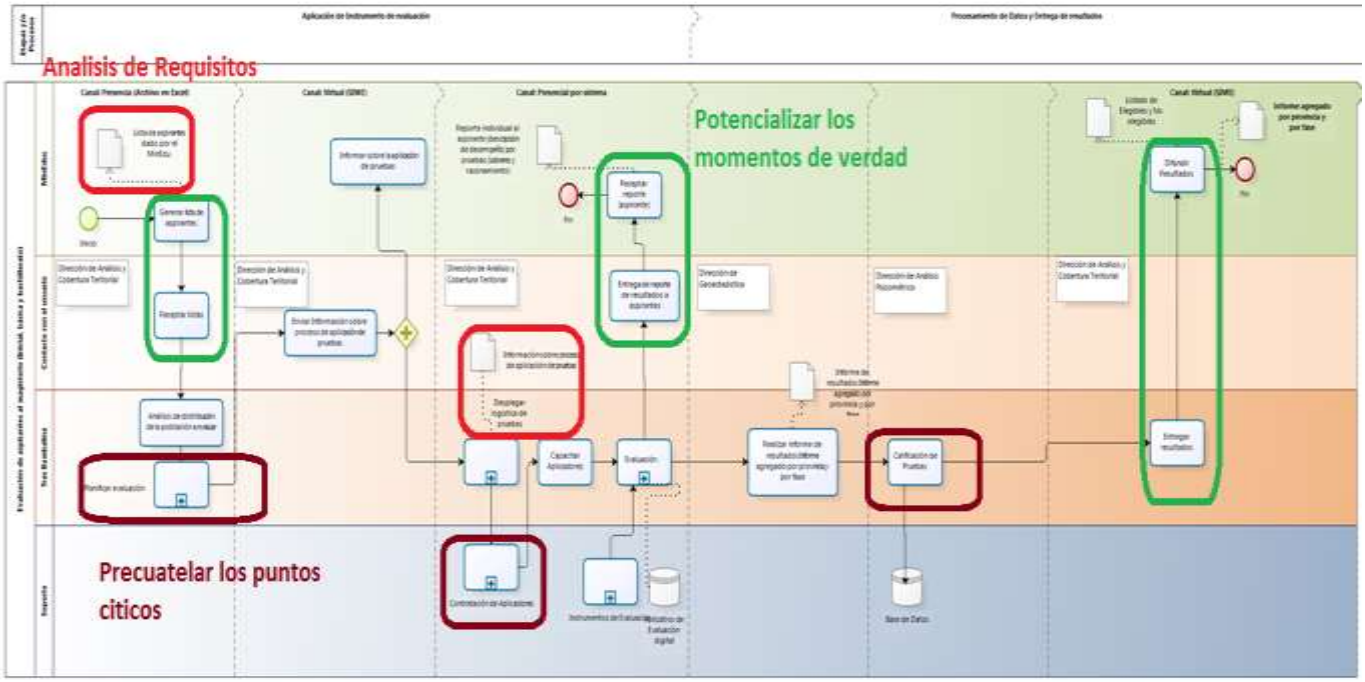
4.6.3.1 Estructura del plano del servicio.



4.6.3.2 Ficha del servicio vs. Plano del servicio.

FICHA DEL SERVICIO		MAPA DEL SERVICIO	
Nombre del Servicio	El nombre es la designación del servicio; No es un verbo en infinitivo.	Título del Mapa de Servicio	El nombre es la designación del servicio (se coloca en el título)
Descripción del Servicio	Breve resumen del servicio + el alcance del mismo.	Alcance	Desde la actividad Inicial hasta la última actividad del usuario, es validada con las fases.
Entradas	La necesidad de acceder al servicio + los requisitos necesarios + costo si lo tiene	Requisitos	Requisitos necesarios para acceder al servicio, y el consumo de los mismos en el servicio.
Salidas	Entregables del servicio	Salidas	Entregables del servicio
Usuario del Servicio	Beneficiarios del servicio	Usuario del Servicio	Beneficiarios del servicio. Se coloca en el carril de usuario.
Etapas y/o procesos del servicio	Etapas que se necesitan para alcanzar el servicio y/o los procesos específicos que se generan	Etapas y/o procesos del servicio:	Etapas que se necesitan para alcanzar el servicio y/o los procesos específicos que se generan
Indicadores del Servicio	Instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño del servicio.		

4.6.3.3 Análisis del Plano del Servicio.



28

4.7 Diseño del proceso mejorado.

En función del plano de servicio deseado, se identifican los procesos a ser mejorados y se procede a diagramarlos; en los casos que aplique se elaborarán procedimientos e instructivos, considerando las oportunidades de mejora en el plano de servicio.

Para graficar la situación deseada de los procesos (NTPSYAD, Art.30.- Diseño del proceso mejorado) se deben considerar:

- Identificar los actores del proceso, a nivel de roles,
- Identificar las relaciones y secuencia entre actividades,
- Graficar con notación BPMN 2.0 las actividades, reglas de negocio, actores y relaciones

Las actividades se redactan con verbos en tiempo infinitivo y los objetos de conexión deben señalar el sentido de cada actividad, para esta actividad se sugiere el uso del Instructivo de diagramación BPMN (**Anexo 33**), y el instructivo para la elaboración de Manual de Procesos (**Anexo 34, 34.1).**

Anexos en:

4.8 Programación de acciones de mejora.

El plan de mejora tiene como finalidad organizar y documentar las acciones que se llevan a cabo para la implementación del servicio mejorado, los responsables y las fechas estimadas de cumplimiento (NTPSYAD, Art.31.- Programación de acciones de mejora), (NTIGP, Capítulo IV, Inciso 4.1.3, párrafo 73).

El plan para la mejora de la gestión es un documento que debe incluir los siguientes ítems:

a) **Estrategia de mejora**, ¿Qué se quiere cambiar?

Es la declaración de cómo se mejorará el problema principal.

b) **Meta**, ¿Cuál es el propósito?

Son las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.

c) **Acciones de mejora, (**¿Cómo se va a realizar),

Es la manera como alcanzar las metas con plazos de tiempo claramente definidos. Se debe tener en claro ¿cómo?, ¿por qué? y ¿para qué? se ejecutarán las acciones.

d) **Recursos, ¿**Con qué se lo va a realizar?

Se describe el capital humano, recursos financieros y tecnológicos necesarios para ejecutar las acciones de mejora.

e) **Responsable,** ¿Quién toma la iniciativa, decide y rinde cuentas?

Se define el responsable de la mejora, sus responsabilidades y campo de acción.

f) **Involucrados**, ¿Qué procesos tienen relación con la mejora?

Se identifican los distintos procesos que se ven impactados al ejecutar las acciones de mejora, adicional se identifican las áreas o unidades para que sean consideradas en la implementación del plan.

g) **Fecha de inicio**, Tiempo determinado que inician las acciones de mejora.

h) **Actividades de seguimiento, ¿Se avanza lo deseado?, ¿Qué se ajusta?**

Permite realizar los ajustes necesarios según avanza el plan de mejora

i) **Resultado,** ¿Qué cambios se constatan? ¿Existe satisfacción?

Se evidencian las situaciones de cambio en función de las metas planteadas.

j) **Fecha de término,** Tiempo determinado que finalizan las acciones de mejora y se evidencia el cumplimiento.

El plan para la mejora de la gestión deberá estar aprobado por el responsable del servicio y deberán ser plasmadas en la matriz del Plan de mejora (**Anexo 11**).

Anexo en:

4.9 Implementación de acciones de mejora.

Dependiendo de los recursos, riesgos, criticidad del proceso y de la implementación de las alternativas, se debe decidir si implementar directamente o a través de una prueba piloto. La prueba piloto es un método que ayuda a probar tanto la solución como el proceso de implementación, que en ocasiones suele ser complejo y nuevo, además, a partir de una prueba piloto puede realizarse una implementación por fases, primero de forma parcial, permitiendo una comprobación inicial de datos esperados, y luego dependiendo de dicha comprobación, efectuar una implementación total.

Consideraciones para la implementar un plan para la mejora de la gestión:

Sensibilización a las áreas involucradas en la mejora del servicio, en la que se socializa el plan para la mejora de la gestión, acciones, directrices que se tiene del servicio mejorado. La sensibilización debe orientarse a lograr la comprensión, trascendencia, alcance y beneficios que significa para la entidad.

Capacitación a los servidores públicos en función de las acciones de mejora. Se debe socializar la propuesta del nuevo procedimiento del servicio y entrenar al personal respecto del rol que cumple en el mismo. Se considera a los servidores públicos que están involucrados en la realización del servicio, desde aquellos que orientan e informan al público sobre el servicio hasta aquellos que gestionan internamente el proceso.

Mejora transversal, la ejecución del plan para la mejora de la gestión aporta indirectamente en el desempeño de otros procesos y por ende de servicios. Por lo que se debe tomar en cuenta el tipo de mejoras aplicadas para que formen parte de otros planes para la mejora de la gestión.

Institucionalización de la mejora mediante la inclusión de las acciones de mejora en el marco normativo de la institución, tales como normativas internas, requisitos, procedimientos, con el objetivo de brindar sostenibilidad a los procesos.

4.10 Operación, monitoreo y análisis del proceso mejorado.

Una vez que las mejoras han sido implementadas, es necesario actualizar/elaborar la documentación del proceso según el *Instructivo de Manual de Procesos* que incluyen todas las actividades y reglas de negocio a ejecutar, cumpliendo las políticas establecidas para el mismo *(NTPSYAD, Art.8.- Gestión documental de la prestación de servicios y administración por procesos).*

Durante la operación del proceso de debe recolectar los datos y registros que son resultantes del proceso y que sirven para realizar mediciones y controles posteriores *(NTPSYAD, Art.33.- Operación y Control)*.

Cualquiera de estas herramientas pueden ser utilizadas para esta actividad:

- **Diagramas de dispersión**, El diagrama de dispersión (o correlación) es una representación gráfica que permite estudiar si existe o no una relación entre dos variables. (**Anexo 35, 35.1**)
- **Histogramas**, El histograma es un gráfico que representa los datos en forma ordenada en tal forma que se visualice de inmediato la frecuencia con la que se repite cierto resultado. (**Anexo 36, 36.1**)
- **Análisis Multi-Vari**, Gráfica de análisis que visualiza e identifica las fuentes de variación que potencialmente afectan al proceso, está medido por la comparación de medias.
- **Cartas de control**, El objetivo básico de una carta de control es observar y analizar el comportamiento de un proceso a través del tiempo para decidir las acciones de control y de mejora. Existen dos tipos generales de cartas de control: para variables y para atributos.

Anexos en:

En base a la información obtenida se deben analizar los resultados de los indicadores establecidos para conocer las tendencias y el rendimiento de los procesos, así como también evaluar el cumplimiento de las reglas de negocio y dimensiones de calidad establecidos tanto por el usuario / beneficiarios de los servicios como por la institución *(NTPSYAD, Art.33.- Operación y Control, 33.1.- Monitoreo de indicadores de desempeño, 33.2.- Análisis de resultados e implicaciones); (NTIGP, Capítulo IV, Inciso 4.1.4, párrafo 75)*.

En el caso que el proceso se encuentre fuera de los límites de control y no cumpla con las metas establecidas se debe aplicar acciones correctivas o en identificar alternativas de mejora (remitirse a la sección Identificación de alternativas de mejora). Después de implementar las acciones correctivas, se recomienda realizar una presentación dirigida a los actores involucrados en la operación del proceso para socializar las lecciones aprendidas.

4.11 Diseño y publicación del compromiso de calidad (Carta de Servicio).

4.11.1 Definición de Carta de servicio.

Las Cartas de Servicios son los documentos que constituyen los instrumentos a través de los cuales las Entidades de la Administración Pública informan a sus usuarios sobre los servicios por ellos provistos, sobre los derechos que les asisten en relación con estos y sobre los compromisos de calidad en su prestación. Su origen está vinculado a conseguir la mejora de los servicios atendiendo a las demandas manifestadas por la ciudadanía.

La Carta de Servicios refleja tanto, la información sobre aquellos servicios más relevantes prestados por la Administración Pública, haciendo visibles los niveles de calidad ofrecidos en su prestación, reforzando así el compromiso visible desde el Estado hacia la ciudadanía.

Las Cartas de Servicios impulsan la mejora continua atreves de la aplicación de estándares de servicio, mediante metodologías, herramientas y técnicas con enfoque basado en la gestión de calidad.

Podemos decir, por tanto que las Cartas de Servicios tienen una doble vertiente: Una vertiente externa, como medio de comunicación de los compromisos que la organización toma con la ciudadanía, así como una vertiente interna que obliga al servicio a reconsiderar todos los procesos para asegurar los estándares que se reflejarán en la Carta de Servicios. Ello implica la definición de los estándares de una manera fiel, objetiva y sobre todo medible, así como la monitorización y seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos desplegando las acciones de mejora necesarias para conseguirlos.

4.11.2 ¿Qué implican las cartas de servicios?

Relacionan las necesidades y expectativas de la ciudadanía con los servicios ofrecidos y establecen indicadores de cumplimiento, así como permiten:

- Definir compromisos cuantificables.
- Disponer de una herramienta de seguimiento.
- Planificar e implantar actividades de mejora.
- Identificar estándares de servicios.
- Determinar el grado de cumplimiento de los estándares.
- Llevar a cabo un análisis de la demanda y de satisfacción de la ciudadanía o recopilar la información disponible en la organización sobre los usuarios.
- Medir el grado de satisfacción del usuario/a.

4.11.3 Contenido de una Carta de Servicios.

Está detallado en la herramienta Gobierno por resultados GPR, con el fin de que sea publicado a través del canal virtual definido por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, a continuación los más importantes:

1.- Datos de carácter general de la institución:

- Máxima Autoridad
- Misión institucional
- Visión institucional

- Derechos de los ciudadanos en relación con los Servicios
- Fórmulas de colaboración de los usuarios/as en la mejora de los Servicios:
- Medidas que aseguren la igualdad y que mejoren las condiciones de la prestación

2.- Datos de los servicios.

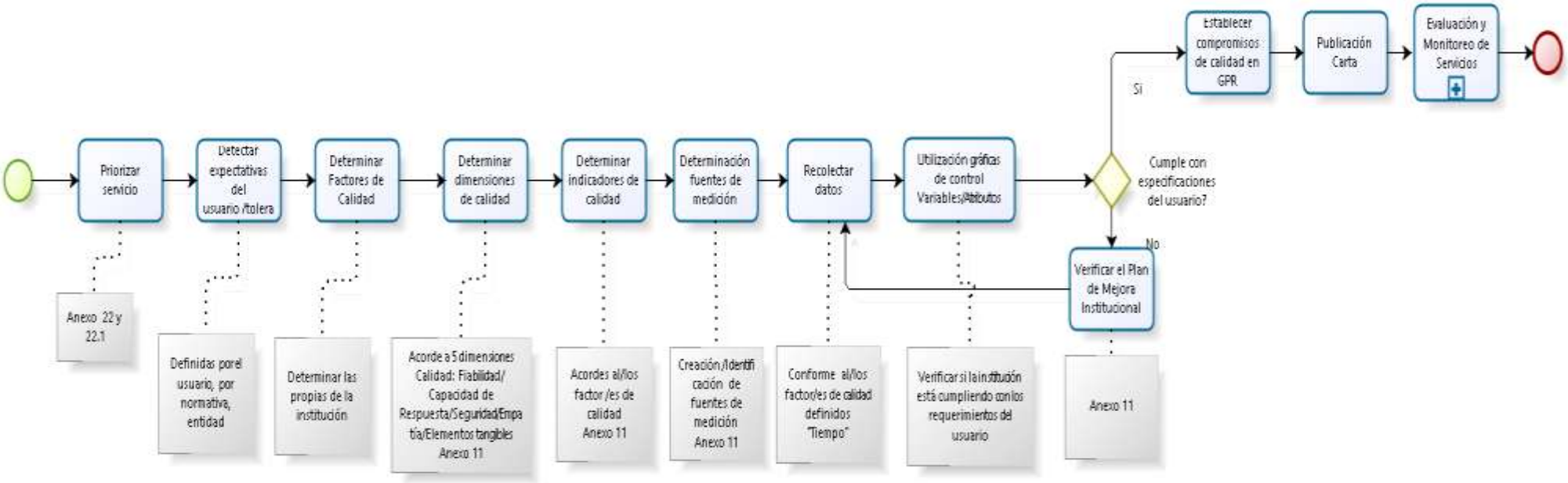
- Nombre del servicio
- Compromisos de calidad
- Medidas de subsanación
- Detalle de trámites
- Costo del Trámite
- Tiempo de entrega comprometido

3.- Direcciones telefónicas, telemáticas y postales de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios.

4.11.4 Secuencia de actividades para la publicación de servicios en la carta de servicios.

Como el producto a obtener es la publicación de Carta de servicio en la herramienta GPR, el cual forma parte de la mejora continua institucional, se plantea en el siguiente diagrama de flujo que las instituciones de la APCID de la Función Ejecutiva, deberán aplicar para la obtención de Carta de Servicio.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA OBTENCIÓN DE LA CARTA DE SERVICIO



4.11.5 Priorización de servicios.

Es un mecanismo mediante el cual, la institución establece un orden de prioridades en la publicación de los compromisos hacia la ciudadanía y el orden de publicación de los servicios en base a los objetivos y metas planteadas por la institución.

Establece de manera concertada los criterios para la priorización de servicios, permite a la institución vincular los esfuerzos con los planes de mejora institucionales.

Las herramientas necesarias para la priorización están relacionadas con la implementación de la Capa Operacional de la Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por Procesos. (**Anexo 22, 22.1**)

Anexo en:

4.11.6 Detección de dimensiones y determinación de factores de calidad.

El objetivo de esta actividad es la determinación con exhaustividad de las necesidades de los usuarios con respecto a los servicios y productos ofrecidos.

Los factores de calidad del servicio son aquellos aspectos de la prestación del servicio que resultan esenciales para su correcto funcionamiento. Son las características relevantes que hacen que quien accede al servicio perciba su calidad.

El equipo técnico asignado se encargará de inventariar las percepciones y valoraciones de los clientes de la organización, partiendo de las siguientes premisas:

- Los servicios sólo son eficaces si satisfacen las expectativas de sus usuarios,
- Las expectativas son, a su vez, dinámicas y cambiantes.

Para conocer la voz del ciudadano dentro del servicio, disponemos de canales de comunicación entre la Administración Pública y los usuarios.

Entre las diferentes técnicas disponibles, las más útiles que se pueden emplear son: entrevistas al usuario/a, buzón de quejas y sugerencias, dinámicas de grupo, seguimiento del momento de la verdad, usuario/a misterioso, encuentros con directivos/as usuarios/as y los medios de comunicación.

- Buzones de sugerencias: el objetivo es la recolección de señales e ideas de la ciudadanía sobre el servicio existente o sobre futuros nuevos servicios. La metodología

es muy sencilla ya que se trata de poner formularios a disposición del ciudadano/a en el punto de entrega del servicio, o bien enviando el formulario.

- La atención a las quejas y sugerencias es una herramienta de la mejora de los servicios públicos. La ciudadanía indica qué aspectos de los servicios que ofrecemos son mejorables y, permiten detectar una disfunción, supone una oportunidad de mejora.

Atender las quejas y sugerencias supone un doble beneficio:

- Mejora las relaciones con la ciudadanía
- Permite obtener una información de retorno de gran interés para la mejora de los servicios.

Cuando el ciudadano/a expone una queja o sugerencia, significa que confía en la organización, piensa que será escuchado, que se dará una solución a sus demandas y que se tendrá en cuenta su opinión.

- **Técnica de "Focus Groups":** Sirve para extraer opiniones creativas de un grupo reducido, pero representativo de ciudadanos/as respecto a un tema en concreto.
  Permite que se muestre la verdadera percepción del servicio que el usuario/a tiene y además permite destacar los puntos fundamentales sobre los cuales concentra su atención cuando valora el servicio prestado. (**Anexo 37**)

- **Entrevistas al usuario/a:** El objetivo de las entrevistas es el conocimiento, de manera detallada y sistemática de la valoración del ciudadano/a sobre aspectos concretos de la calidad del servicio. Representan el medio de comunicación que ofrece el nivel más elevado en la profundidad de análisis y garantiza un elevado retorno de información; sin embargo requiere la disponibilidad de una adecuada red de entrevistadores, y por tanto supone un coste elevado.

- **Seguimiento de los momentos de la verdad:** Recogen la valoración del ciudadano/a mientras la experiencia de la prestación es inmediata. Se puede realizar mediante una entrevista (telefónica o personal) durante o inmediatamente después del servicio.

- **Usuario/a fantasma:** Pretende verificar el comportamiento del personal y la eficacia del servicio en situaciones específicas, así como comparar la prestación del servicio real con el servicio proyectado. Se puede realizar de diferentes modos, bien rellenando un check-list de valoración por parte de las personas que han experimentado el servicio sin declarar su propia identidad, o bien la valoración puede realizarla el personal de la institución.

- **Encuentro con directivos/as/ usuarios/as:** Pretende producir en los responsables de la institución una toma de conciencia de la problemática del servicio. Se realiza mediante la inmersión directa del responsable en la prestación del servicio.

Anexo en:

Se deberán identificar las dimensiones de calidad que involucran al servicio, las mismas son un conjunto de atributos o categorías genéricas cuya finalidad es englobar coherentemente en pocos conceptos los numerosos aspectos relevantes del servicio resultado del ejercicio de exploración de las expectativas del usuario. (**Anexo 11** - Hoja "Dimensiones Q")

Nota: *Dependiendo de las características del servicio las dimensiones podrán ser ampliadas*

Ejemplo:

DIMENSIONES DE CALIDAD PARA CARTA DE SERVICIO

Servicio	Demanda anual del Servicio	Dimensión/es de Calidad del Usuario	Normativa de Calidad asociada al servicio	Factor/es de Calidad de la Entidad.
NOMBRE DEL SERVICIO:	Definir la demanda anual del servicio en base a registros	Establecer el resultado de la medición de precepción y/o expectativa del usuario (Resultados de la investigación) sobre el servicio/trámite (Encuesta, Usuario discreto, Focus groups, etc.)	Determinar si existe Normativa de calidad de atención asociada al servicio. Ejm. Normas Técnicas Internacionales / Estándares asociados a la prestación	Establecer los factores de calidad del servicio a partir de la definición de la dimensión de calidad.
Ejemplo				
Matriculación para el sistema educativo de Educación Inicial, Básica y Bachillerato (General, Técnico y Bilingüe)	En promedio 3 millones de estudiantes anualmente	1.-Agilidad en la Matriculación 2.-Designación de cupo y matrícula estudiantil	– Norma UNE 66931 IN (directrices para ayudar a las organizaciones que proporcionan productos educativos a un implementar un SGC que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2008)	1.- Interconexión de las bases de datos de los centros educativos 2.- Estandarización del Proceso 1.- Cortesía en la Atención al cliente.

Dimensiones genéricas:

1. **Fiabilidad**: (*Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable. Acierto y precisión; ausencia de errores, habilidad de prestar el servicio de la forma comprometida).*
2. **Capacidad de Respuesta**: *(Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Rapidez, puntualidad, oportunidad y deseo de ayudar a los usuarios).*
3. **Seguridad**: *(Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza. Impresión de profesionalidad, competencia y conocimiento del servicio prestado, habilidad para transmitir confianza al usuario; atención y cortesía).*
4. **Empatía**: *(Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes. Accesibilidad, transparencia, trato personalizado al usuario).*
5. **Tangibilidad**: *(Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación).*

Para trasladar el lenguaje del cliente, es decir, sus percepciones y expectativas sobre el servicio, a dimensiones de calidad, se podrá utilizar la matriz de Determinación de factores de calidad.

Matriz de Determinación de Factores de Calidad (**Anexo 11** - Hoja "Factores Q")

PASOS DEL USUARIO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Dimensión/es de Calidad del Usuario						
	RAPIDEZ CONTACTO	FIABILIDAD INFORMACIÓN	NIVEL PROFESORADO	AMIGABILIDAD PÁGINA WEB	HORARIO Y CALENDARIO	ATENCIÓN PERSONALIZAD	INSTALACIONES
Obtención de información sobre el curso	A	A	B	A	B	B	B
Presentación de solicitud	A	M	B	A	M	M	M
Recepción comunicación admitidos	A	A	B	A	M	A	B
Impartición del curso	B	M	A	B	A	M	A
Recepción de diploma	A	M	B	B	B	B	B
A: Alto							
M: Medio							
B: Bajo							

El resultado de ésta actividad será un listado de los factores clave para una prestación satisfactoria del servicio a sus usuarios.

4.11.7 Determinación de indicadores de calidad.

De acuerdo a las características del servicio debemos identificar cuáles son los indicadores de calidad que se proponen para éste, tomando como eje fundamental la perspectiva del usuario (*NTPSYAD, Art.29.- Análisis y Mejoramiento; 29.2.- Análisis de la situación actual); (NTIGP, Capítulo IV, Inciso 4.1.1, párrafos 66 y 67)*.

Se deberán determinar indicadores para el seguimiento, los cuales deben estar relacionados con los factores de calidad definidos para el servicio a través de la Matriz del Plan de Mejora (**Anexo 11** – Hoja "Indicadores Q") misma que describe cada uno de los campos y su explicación.

INDICADORES DE CALIDAD PARA CARTA DE SERVICIO

Catálogo	Indicador	Fórmula	Frecuencia de Medición	Fuente de Medición	Responsable de la Medición	Línea Base	Meta
NOMBRE DEL SERVICIO:	*Colocar el nombre del indicador, el mismo que debe guardar relación directa con el propósito del mismo. Nota - Pueden existir varios indicadores para el mismo servicio de acuerdo a los parámetros de calidad.*	*Se debe colocar la fórmula para la obtención del indicador*	*Se determina la frecuencia del indicador la misma que debe contemplar que en el periodo dado se tenga datos para la toma de decisiones.*	*Es el instrumento de donde se va a obtener la información para el cálculo de la formula, la misma puede ser base de datos , formatos, etc.*	*Es el cargo de la persona quien tiene la responsabilidad de medir el indicador en la frecuencia dada.*	*Es la medición inicial de donde se parte con el objetivo de determinar cómo iniciamos en la medición del indicador.*	*Es el valor a obtener en un periodo dado, cabe señalar que la meta debe ser retadora pero alcanzable.*
EJEMPLO							
Matriculación para el sistema educativo de Educación Inicial, Básica y Bachillerato (General, Técnico y Bilingüe)	Porcentaje de Alumnos atriculados en para el sistema educativo de Educación Inicial, Básica y Bachillerato (General, Técnico y Bilingüe)	(Número de Alumnos debidamente matriculados / Total de Alumnos) * 100%	Anual	Base de Datos del Ministerio de Educación	Director General del Sistema Educativo	95%	100%

Anexo en:

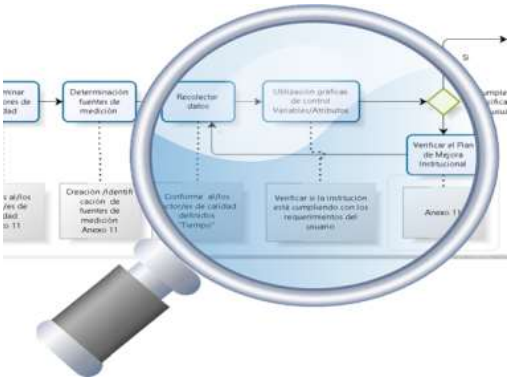
4.11.8 Establecimiento de estándares, recolección de datos y análisis.

Nota: Fuente real academia española /AENOR

***Definición de Estándar 1**.- Que es lo más habitual o corriente, o que reúne las características comunes a la mayoría.*

***Definición de Estándar 2**.- Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia*

***Definición de Estándar 3.-** Es el valor que se espera alcance una determinada variable, en las cartas de servicios un estándar de calidad refleja el nivel deseado en la prestación del servicio, teniendo en cuenta las expectativas de sus usuarios.*



El objetivo es identificar el nivel estándar deseado de los servicios ofrecidos, **después de la identificación de las dimensiones de calidad mencionadas en punto 4.11.7**, definidas por la institución las cuales deben responder a las expectativas y/o necesidades del usuario/a, es importante establecer la relación entre "el objetivo de la Carta de Servicios y el desarrollo de los compromisos de calidad del servicio".

Los pasos a seguir serán los siguientes:

- Relacionar las necesidades del usuario/a con los diferentes procesos internos. Cada uno de los procesos y servicios que se han identificado previamente en la fase anterior, van dirigidos a la satisfacción de determinadas necesidades de los usuarios. En este punto se deberán poner en relación los procesos y las necesidades del usuario/a, para pasar a determinar la característica del servicio y la cualidad más valorada por el usuario/a.
- Establecer los niveles estándar de cumplimiento de los procesos y/o servicios de las instituciones de la APCID, se plantean de acuerdo a las características propias de los servicios ofrecidos, mediante la determinación de promedios estimados en un rango de tiempo determinado.
    - Para instituciones que cuenten con graficas de control estadístico, se tomara en cuenta la línea base como ESTANDAR.
    - Para instituciones que NO cuenten con graficas de control estadístico, se tomará en cuenta como ESTANDAR, el campo de **tiempo de entrega comprometido**, que se encuentra en la ficha del trámite en la herramienta GPR:

Ejemplo:

Tiempo de entrega comprometido:	60 minutos aproximadamente

- En caso de que el servicio se encuentra desconcentrado, la institución debe identificar el ESTANADAR de cada uno de las unidades prestadoras del servicio y registrarlo en la herramienta GPR.
- La Dirección de Evaluación de la Gestión realizará una evaluación del cumplimiento de los estándares establecidos por la institución.

Para cada una de las características claves de los procesos que corresponden a un servicio, y que aparecerán en la carta, hay que observar los objetivos de cumplimiento actuales, es decir, los niveles de cumplimiento estándar.

En esta fase se establecerá la relación entre:

- Procesos, servicios, características del servicio y sus valores actuales de cumplimiento (valor de referencia), el objetivo a cumplir en la Carta de Servicios, la expectativa del ciudadano e indicadores de control.

A partir de la **RECOLECCIÓN DE DATOS**, que se derivará del establecimiento y análisis de los indicadores, el equipo técnico designado estará en disposición de cuestionarse y determinar cómo está la institución en cuanto a la cercanía o lejanía respecto del cumplimiento de los niveles mínimos que el ciudadano/a está requiriendo.

La respuesta puede conducirnos a dos posibles conclusiones:

1.- Los resultados de la ejecución de los procesos se encuentran bajo control mediante **GRÁFICAS DE CONTROL ESTADÍSTICO** y con esto se demostrará la capacidad de cumplir con las expectativas de los usuarios de forma continua, tal como demuestran los indicadores de calidad correspondientes. En este caso, se deberá gestionar acciones de mejoras de ser necesario y colocar los servicios mejorados en la Carta de Servicios con los compromisos que hacen referencia a las necesidades ya cubiertas.

Nota: *Se recomienda la utilización de la bibliografía GUTIÉRREZ, Humberto; SALAZAR, Román, Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma, Mc Graw-Hill Segunda Edición, México D.F – 2009.*

2.- Caso contrario, habrá que emprender acciones concretas, es decir, profundizar en el ciclo de mejora.

El ciclo de mejora se aplicará en función de la brecha identificada entre la entidad y el cumplimiento de las expectativas de sus usuarios/as. Si estimamos que se pueden alcanzar los objetivos a corto plazo, se tomarán las acciones correctivas pertinentes para subsanar la situación que ha propiciado la deficiencia del servicio.

Si por el contrario, a corto plazo no son subsanables, nos encontramos delante de compromisos de calidad que hará falta plantear en la Carta de Servicios en un período futuro.

4.11.9 Publicación del servicio en la carta de servicios.

Las actividades a desarrollar en esta etapa son:

- Redacción de la carta de servicios
- Publicación carta de servicios

El responsable del servicio que se publica en la Carta, tendrá como misión la redacción de los **COMPROMISOS DE CALIDAD DEL SERVICIO**. De cara a la redacción del contenido de la Carta de Servicios, es preciso considerar algunas recomendaciones. (**Anexo 15**)

- *Pocos compromisos, claros para el ciudadano/a y estrictos para la Administración.*

La Carta de Servicios debe desarrollar pocos compromisos. Se deben evitar textos generales o ambiguos que den lugar a diferentes interpretaciones del compromiso. Es decir, el mensaje debe ser sencillo pero unívoco.

- *Cada compromiso debe tener siempre correlación con indicadores.*

Si los compromisos son cuantificables de forma numérica, ayudarán a transmitir fiabilidad aunque éstos no queden reflejados estrictamente en la redacción de los compromisos.
Paralelamente, hay que consolidar el sistema de quejas y sugerencias como uno de los canales de comunicación *que* nos mantendrá en contacto directo con las aportaciones de los usuarios/as.

El borrador definitivo tendrá que ser aprobado previamente por la Máxima Autoridad de la institución para que sea revisada y aprobada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública previo a la publicación en la Carta.

4.11.10 Gestión dinámica de la carta de servicios

Las Cartas de Servicios no obtendrán credibilidad si el grupo de trabajo que se ha encargado de crear la misma, no sigue con detenimiento los resultados del servicio y los compromisos que de éste se han establecido.

La Carta de Servicios se debe entender como una herramienta viva, y por tanto se debe gestionar de una manera dinámica, poniendo especial atención a los siguientes puntos:

- ***Monitorización del grado de cumplimiento de los estándares***. El objetivo de la monitorización de los estándares, que se inicia inmediatamente con la publicación de la Carta, es el de asegurar el constante mantenimiento del nivel de servicio, y como consecuencia, el nivel de servicio prometido a los usuarios/as. Los responsables de los indicadores de los procesos deben asegurar el continuo control de estos indicadores,

con el fin de intervenir con rapidez en el caso de posibles desviaciones del valor establecido.

- ***Respuesta a posibles reclamaciones.*** Monitorear continuamente permite verificar las posibles reclamaciones que los usuarios/as puedan realizar a la organización en el caso de no haber cumplido la Calidad prometida, o el nivel de servicio establecido. Es necesario indagar para comprobar si el usuario tiene o no razón, y en cualquier caso, responder con una comunicación. Si el usuario tuviese razón, la organización le debe corresponder con las medidas de subsanación.

- ***Planificación de proyectos de mejora****.* Se puede crear un grupo específico de trabajo formado por los representantes de los procesos objeto de la mejora.

- ***Verificación de los estándares*****.** En paralelo a otras actividades se deberá realizar el análisis de la satisfacción de los usuarios/as de manera que se puedan individualizar las posibles causas que generan la Calidad negativa.

Estos resultados se pueden obtener de los análisis parciales recogidos a lo largo de todo el ejercicio, de los canales de escucha al cliente, de sugerencias, etc. El resultado será un control continuo de las situaciones reales y de su evolución hacia la situación deseada.

Es también importante verificar si se ha incrementado la satisfacción del cliente con respecto a estos aspectos:

- Mejor conocimiento de los servicios ofrecidos
- Conciencia de los derechos de la ciudadanía
- Haber descubierto nuevos servicios de su interés
- Tener claro cómo se prestan los servicios

Los servicios pueden variar así como las expectativas ciudadanas hacia el mismo. Por tanto, es recomendable revisar, actualizar, evaluar o rediseñar la Carta de Servicios en los siguientes casos:

- Ante cambios significativos en la organización y estructura administrativa, en los procesos internos o en las expectativas de la ciudadanía;
- Ante la pérdida de significado de los compromisos asumidos
- Ante el deseo de la organización de superar los compromisos
- Ante el deseo o necesidad de corregir datos

En el caso de haber obtenido la publicación, la unidad administrativa deberá realizar una revisión, evaluación y actualización de la Carta de Servicios en no más de dos años con el fin de que los servicios definidos, los compromisos y los indicadores que aparecen reflejen la realidad del Servicio ofrecido por la organización.

En el caso de no haber obtenido la publicación, la periodicidad para la revisión y actualización de las Cartas de Servicios será la impuesta por la propia institución.

4.12 Evaluación de la conformidad del servicio

La evaluación de la conformidad es el proceso mediante el cual, un producto, proceso y/o servicio es avaluado con respecto a una norma.

Procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso, sistema o servicio se ajuste y cumpla con las especificaciones requeridas en la Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por Procesos.

Determinando los siguientes aspectos:

- **A.** Priorización y análisis de Servicios y/o procesos (**Anexo 22, 22.1**)
- **B.** Definición de Dimensiones de calidad del Servicio y/o proceso (**Anexo 11**)
- **C.** Carta de Servicio Publicada en GPR
- **D.** Presentar la acreditación del proceso y/o servicio.

Desarrollo

A.	**Priorización y análisis de Servicios y/o procesos.-** Este análisis le permite seleccionar el servicio o proceso el cual se procederá a mejorar, en beneficio de los usuarios internos o externos; Para esta actividad se realizará mediante el formato de priorización de proceso o servicios, se deberá aplicar a los Procesos Sustantivos de la institución, los cuales serán priorizados de acuerdo al nivel de gestión de mayor a menor jerarquía.
B.	**Dimensiones de calidad.-** De acuerdo a las características del servicio debemos identificar cuáles son las dimensiones de la calidad de este, tomando como eje fundamental la perspectiva del usuario; Para cumplir con esta actividad se ha desarrollado la Matriz de Dimensiones de la Calidad, misma que se describe a continuación con cada uno de los campos y su explicación.
C.	**Carta de Servicio.-** En este punto se debe revisar la metodología de Aprobación de Carta de Servicio de la Dirección Nacional de Servicios Y Procesos.
D.	**Presentar la acreditación del proceso y/o servicio.-** En Algunas instituciones dependientes de la Función Ejecutiva (APCID), realizan procesos de acreditación alineadas normas internacionales de calidad de sus procesos o servicios, para estos casos, las instituciones deberán presentar la certificación de calidad de una consultora externa a la Gestión de la institución.

NOTA: *Tomando en cuenta que estos son casos especiales, y no todas las instituciones realizan estos procedimientos de certificación de calidad con normas internacionales, no es necesario presentar esta acreditación a la Secretaría Nacional de la Administración Pública.*

5. Glosario de términos

APCID:	Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva
BPMN:	Business Process Model Notation (Modelo y Notación de Procesos de Negocio)
EDT:	Una estructura de descomposición del trabajo (EDT), también conocida por su nombre en inglés Work Breakdown Structure o WBS, es una herramienta fundamental que consiste en la descomposición jerárquica, orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de procesos.
Dir.ec:	Portal de trámites ciudadanos
GPR:	Gobierno por Resultados
MDT:	Ministerio del Trabajo
NTPSYAP:	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos
NTIGP:	Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública
PNST	Plan Nacional de Simplificación de Trámites.
Procesos Gobernantes:	Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución.
Procesos Sustantivos:	Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.
Procesos Adjetivos:	Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos.
PROEXE:	Modelo Ecuatoriano de Excelencia
RLOSEP:	Ley Orgánica de Servicio Público
SENPLADES:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
Taxonomía:	Es una palabra que proviene del griego (taxos = ordenamiento, organización y nomos = leyes, reglas). Se utiliza para denominar a aquel proceso de clasificación y ordenamiento que sirve para organizar diferentes tipos de conocimiento.
Taxonomía De servicios:	Es la clasificación de los servicios que provee una institución en función del marco legal vigente. Se ordena en función de una estructura basada en servicios, casos y trámites que permiten señalar sus rasgos particulares y específicos, de tal manera que los usuarios puedan acceder a la información de manera más sencilla.
TDR´s:	Términos de Referencia

6. Bibliografía

- FREUND, Jakob; RÜCKER, Bernd; HITPASS, Bernhard, BPMN 2.0, Manual de Referencia y Guia Páctica, BPM Center, 4ta Edición, Santiago de Chile – 2014.
- GUTIÉRREZ, Humberto; SALAZAR, Román, Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma, Mc Graw-Hill Segunda Edición, México D.F – 2009.
- CARRASCO, Juan, Gestión de Procesos (Con responsabilidad Social), Editorial Evolución S.A, Santiago de Chile – 2009.

7. Anexos

Anexo 1 - Presentación Ejecutiva de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos 2016
Anexo 2 - Metodología Gestión de la innovación
Anexo 2.1 - Presentación Ejecutiva de la Norma Técnica de Innovación en la Gestión Pública
Anexo 3 - Formato de Acta de compromiso de Autoridad Nominadora
Anexo 4 - Formato de Acta conformación de Comité de Gestión de Calidad
Anexo 5 - Formato de Estrategia de comunicación
Anexo 6 - Matriz de Evaluación de Nivel de Madurez PROEXCE – PROCESOS
Anexo 7 - Matriz de Evaluación de Nivel de Madurez en innovación
Anexo 8 - Guía Metodológica PROEXE
Anexo 9 - Norma Técnica de Innovación y Guía de Definición del Nivel de Madurez de Innovación
Anexo 10 - Instructivo para el registro de información en la Matriz de Innovación
Anexo 11 - Matriz para el Plan de Mejora de la Gestión Institucional
Anexo 12 - Presentación de la Metodología para la construcción de la Taxonomía de Servicios Institucionales
Anexo 13 - Matriz para Levantamiento Inicial de Servicios
Anexo 14 - Formato Taxonomía de Servicios
Anexo 15 - Ficha de Servicios
Anexo 16 - Formato para portafolio de servicios
Anexo 17 - Matriz de inventario de procesos
Anexo 18 - Formato Mapa de Procesos
Anexo 19 - Formato Cadena de Valor
Anexo 19.1 Guía de Cadena de Valor
Anexo 20 - Formato Relación entre Servicios y Procesos
Anexo 21 - Guía para la Elaboración de Arquitectura de Procesos
Anexo 22 - Instructivo de Priorización de Procesos
Anexo 22.1 - Matriz de Priorización de Servicios o Procesos
Anexo 22.2 - GUIA PNST 2017
Anexo 22.3 - Manual Estrategia de Seguimiento PNST 2016
Anexo 23. - Guía Diagrama de Ishicawa 2016
Anexo 23.1 - Diagrama de Ishikawa 2016
Anexo 24 - Formato Matriz de Relaciones
Anexo 25 - Instructivo para lluvia de ideas
Anexo 26 - Matriz 5 por qué
Anexo 27 - Encuesta Ejemplo
Anexo 28 - Matriz de Diagnóstico de Componentes
Anexo 29 - Matriz de Indicadores de calidad
Anexo 30 - Resolución Comité 423 trámites – 2016
Anexo 31 - Instructivo para lluvia de ideas
Anexo 31.1 - Matriz lluvia de ideas
Anexo 32 - Instructivo para análisis de Pareto
Anexo 32.1 Matriz Análisis de Pareto
Anexo 33 - Instructivo de Diagramación BPMN
Anexo 34 - Instructivo Manual de procesos
Anexo 34.1 - Formato de Manual de Procesos
Anexo 34.2 - Caracterización
Anexo 35 - Guía para construcción y análisis de Diagramas de Dispersión
Anexo 35.1 - Diagrama de Dispersión
Anexo 36 - Guía para construcción y análisis de Histogramas
Anexo 36.1 - Formato de Histograma
Anexo 37 - Instructivo grupos focales

Anexo 38 - Administración de riesgos
Anexo 38.1 - Matriz de riesgos