



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Mary Yesennya Saltos Chacán¹, Enrique Rafael Muñoz Moreta², Luis Oswaldo Rodríguez Mañay³

1 Universidad Central del Ecuador, msaltos@uce.edu.ec

2 Universidad Central del Ecuador, rmunoz@uce.edu.ec

3 Universidad Central del Ecuador, lorodriguez@uce.edu.ec

RESUMEN

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de organización por procesos para lograr productividad en los sistemas administrativos – financieros de la Dirección General de Administración y Finanzas, DIGAFI del sector público. Elaborada con lineamientos concretos como herramienta gerencial práctica, que facilite la gestión, toma de decisiones, cubriendo las necesidades y expectativas del Sector. Se pretende asegurar que los procesos se desarrollen en conformidad, maximizando la efectividad institucional, alcanzando una ventaja competitiva a través de la satisfacción del usuario y la coordinación en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Se precisa las correspondientes dimensiones, indicadores, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fundamentados en fuentes primarias a través de la técnica encuesta, apoyados en el instrumento denominado cuestionario, aplicada a la muestra seleccionada. Con el objetivo de reconocer la validez del instrumento, se recurre a juicios de expertos en el tema, antes de proceder con su aplicación. Las fuentes motivo de esta investigación son secundarias como Leyes, Reglamentos, Directivas, Manuales de aplicación obligatoria en las organizaciones públicas, así como: artículos, libros, páginas Web y otras publicaciones relacionados con procesos, tecnología de la información.

El modelo de organización por procesos comprende once fases de aplicación secuencial, las mismas que son: Comprometimiento de la Dirección y Preparación para el Cambio; Definición de la Disciplina de Valor; Estructuración del Plan Estratégico Sectorial y Definición de Indicadores de Gestión; Áreas Estratégicas de Resultados y Factores Críticos de Éxito; Inventario - Diccionario de Procesos; Definición de la Cadena de Valor; Estructura del Macro Proceso; Estructura del Organigrama por Procesos; Análisis de Valor de los Procesos; Caracterización de la Estructura de los Procesos Macros y Cuadro de Mando Integral. Modelo que permite la mejora del desempeño de la Institución y la satisfacción de los usuarios.

Palabras claves: Modelo de Organización, Procesos, Instituciones Públicas



ABSTRACT

The aim of the study is to design a model organization processes to achieve productivity in administrative systems - Financial Directorate General of Administration and Finance, DIGAFI public sector. Made with specific guidelines as practice management tool that facilitates the management, decision making, meeting the needs and expectations of the industry. It intended to ensure that the processes are carried out in accordance maximizing institutional effectiveness, achieving a competitive advantage through customer satisfaction and coordination in achieving corporate strategic objectives.

The corresponding dimensions, indicators, techniques and data collection instruments, based on primary sources through technical survey, supported by the instrument called questionnaire applied to the selected sample is required. Order to recognize the validity of the instrument, recourse to expert opinions on the subject before proceeding with your application. The reason for this research are secondary sources such as laws, regulations, directives, manuals mandatory in public organizations, as well as articles, books, web pages and other related processes, information technology publications.

The model consists of eleven organization processes sequential implementation stages, they are: Commitment from Management and Preparation for Change; Defining the Discipline of Value; Structuring of the Sector Strategic Plan Definition and Management Indicators; Strategic Result Areas and Critical Success Factors; Inventory - Dictionary Process; Defining the value chain; Macro Process structure; Organizational Structure by Processes; Value Analysis Processes; Characterization of the structure of the processes Macros and Balanced Scorecard. Model to improve the performance of the institution and user satisfaction.

Keywords: Organization Model, Processes, Public Institutions



1. INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XX, el concepto de procesos alcanza su desarrollo, incluyéndose como práctica disciplinaria de la calidad, orientando su fin al aumento de la productividad tomando en cuenta el número de bienes producidos o de servicios prestados. La gestión de una organización estructural por procesos y tecnología constituyen un nuevo enfoque de la coordinación y planificación de la organización: “La relativa estabilidad de los grandes procesos hace de ellos una excelente base de planificación. El proceso se inscribe en el tiempo; por tanto, la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida. (Lorino, 1996)

La inserción de la Dirección General de Administración y Finanzas, DIGAFI en el contexto de una economía globalizada, escenarios eminentemente competitivos y tecnológicos, obliga su modernización, mediante la adopción de modelos organizacionales referenciados en la Gestión de la Calidad y/o Calidad Total. Este enfoque identifica y gestiona sistemáticamente los procesos desarrollados y en particular las interacciones entre ellos. Gestión, según la norma ISO son “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, 2012), basada en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados con vínculos causa-efecto.

Las organizaciones hacen frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. Se han estructurado departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente, la gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Requiere una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, y que en buena medida dificulta la orientación de las organizaciones hacia el usuario.

Es importante entender que la organización forma parte de un entorno y que todas las actividades deberán estar interrelacionadas entre sí para conseguir un mejor rendimiento y resultados más efectivos. El enfoque hacia los procesos es básico, facilita la rápida y sencilla identificación de los problemas, una adecuada solución implica la capacidad de respuesta y adaptabilidad de la organización al exigente y cambiante entorno donde se desenvuelve. La eficacia, eficiencia y efectividad de una organización se ve reflejada en la capacidad de sus procesos para generar un portafolio de productos y/o servicios que satisfacen de manera competitiva las necesidades y expectativas de los usuarios internos como externos.



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

Los procesos son la clave del desempeño libre de errores, (Deming, 1986) establece “Debería estimar que en mi experiencia la mayor parte de los problemas y posibilidades de mejoramiento alcanzará proporciones del 94% correspondientes al sistema (proceso) y del 6% a causas especiales”. La DIGAFI no está al margen de esta necesidad, lo que justifica la búsqueda de nuevas destrezas, habilidades y técnicas de aplicación administrativa, que permita el diseño de servicios y/o productos que cumplan con las expectativas de la institución pública. La responsabilidad institucional estimulará la adopción del modelo de gestión por procesos orientada a la gestión de la calidad, eliminando procesos obsoletos y cargados de burocracia, iniciando así las actividades de mejoramiento de procesos en el sector.

El objetivo del presente estudio es proponer un modelo de organización por procesos para la DIGAFI, resultado de experiencia profesional desarrollada en instituciones públicas y privadas, proyectada con lineamientos concretos y bien estructurados que constituya una herramienta gerencial eficaz, que facilite la gestión y toma de decisiones competitivas. En este contexto el modelo propuesto constituirá la base sobre la cual se desarrollarán las actividades administrativas–financieras institucionales, que posibilitará la implantación de la modalidad del trabajo por procesos, en reemplazo de la modalidad de trabajo por funciones, impulsando a la alta dirección a estar preparados para el cambio y no solo a eso, sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

2. MÉTODOS

Se emplea la investigación documental con la declaración de las organizaciones estructuradas por procesos y testimonios orales y escritos de los responsables de los procesos y la incidencia de la función a nivel institucional. La investigación de campo con la aplicación de encuestas y la observación del objeto de estudio, que estructura el Modelo Organización por Procesos para la DIGAFI.

El estudio se respalda en los lineamientos del enfoque cualitativo, que se caracteriza por iniciar con el problema que enfrenta la DIGAFI, y estar sustentado en la variable de organización por proceso para lograr una disminución de la ineficacia. Con la ayuda de la estadística inferencial se logra un diagnóstico para que el modelo diseñado sea de utilidad institucional.

El procedimiento aplicado para la investigación es el diagnóstico situacional, en razón de que el resultado obtenido permitirá conocer la situación actual de la Dirección, para transitar de un modelo de gestión funcional a modelo de gestión por procesos. Modelo que constituirá una parte esencial de la organización, además de ser aplicable a cualquier tipo de institución pública.



3. RESULTADOS

A. Diagnóstico organizacional de la Dirección General de Administración y Finanzas aplicando la metodología FODA

El diagnóstico organizacional permitirá a la DIGAFI, identificar, analizar sistémicamente las tendencias, fuerzas y enfoques que tendrán un impacto potencial en la formulación e implantación de sus estrategias, concluyendo en la definición de fortalezas, debilidades internas y oportunidades, amenazas externas.

Los cambios en las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y competitivas que tendrán un representativo impacto en la organización, justificarán la aplicación del FODA. La DIGAFI identificará los factores para el desarrollo de sus actividades en escenarios cambiantes, análisis que deberá hacerlo de manera profunda y objetiva, evaluación que cumplirá en forma continua y sistemática.

Definidas las prioridades de futuro luego del análisis de los resultados obtenidos, se identificaron las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Sistemas de Planificación Estratégica Sectorial
- Implementación de herramientas de Gestión Administrativas-Financieras actualizadas
- Personal con preparación multidisciplinaria
- Infraestructura y tecnología moderna
- Productos y/o servicios conformes a su especialidad

Debilidades

- Organización Clásica
- Procesos desintegrados e incompletos
- Sistemas de información administrativo-financiero no competentes
- Carencia de indicadores de gestión y desempeño técnicamente estructurados

Oportunidades

- Organización con una estructura por procesos
- Disposición legal y respaldo para la aplicación de herramientas de gestión modernas
- Desarrollo de sistemas de información administrativos-financieros efectivos
- Desarrollo de nuevos productos y/o servicios
- Asistencia técnica administrativo-financiero



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

Amenazas

- Reducción del presupuesto y del personal de Servidores Públicos
- Limitada participación en actividades económicas
- Injerencia política en el desarrollo de las actividades administrativas-financieras
- Conflictos sociales por improvisación de políticas no acordes con el escenario
- En la mayoría de los casos existe la centralización de las operaciones financieras en el Estado

B. Determinación del Modelo de Organización por Procesos

Los resultados obtenidos han permitido definir la estructura de organización basada en procesos, que debe ser aplicada en la DIGAFI para conseguir solucionar sus problemas. Aprovechar la nueva gestión administrativa facilitará a la máxima autoridad de la DIGAFI tomar decisiones registrando los niveles de aceptabilidad con parámetros fácilmente mensurables que valoren los diferentes factores de impacto y de resultados frente a sus usuarios.

Con la información expuesta anteriormente la DIGAFI define entre otras cosas las áreas estratégicas de resultados; la estructura de organización por procesos (mapa de macro procesos); caracterización de los macro procesos organizacionales que facilitarán la sincronización de éstos con los objetivos estratégicos planteados por la institución, entre otras, para lo cual incumbirá desarrollar las siguientes fases:

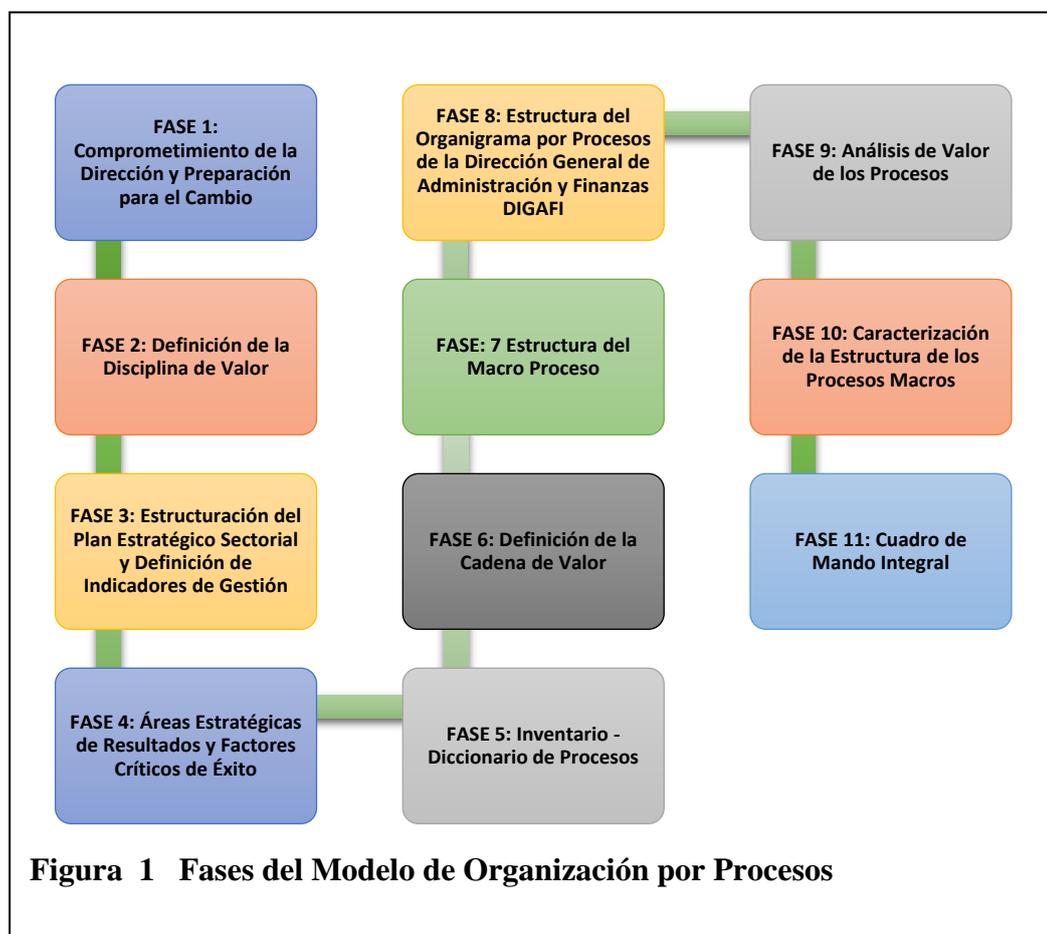


Figura 1 Fases del Modelo de Organización por Procesos



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

FASE 1: Comprometimiento de la Dirección y Preparación para el Cambio.

El Director General de Administración y Finanzas, con el respaldo de la máxima Autoridad Institucional, deberán confirmar su compromiso, respaldando cada una de las actividades y recursos que requiere el desarrollo de una estructura organizacional basada en procesos y su mejoramiento.

FASE 2: Definición de la Disciplina de Valor

En esta etapa se deberá especificar la estrategia para crear, sostener, y aumentar su ventaja competitiva, por lo tanto se trabajará en las llamadas “Disciplinas de Valor”, basada en el tipo de valor que pretendiera. La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, pero puede contribuir de manera significativa al diseño de la estructura organizacional (Porter, 2002).

La DIGAFI, deberá definir como su disciplina de valor central la **Excelencia Operativa**, que le permitirá poner a disposición de sus clientes información relevante de productos y servicios confiables, mejorando el tiempo de respuesta y de eficacia en los procesos. Este valor reconocerá que los procesos y la productividad mejorarían, no solo disponiendo del control sobre la estrategia que deben seguir para elevar el nivel operacional a un nivel de excelencia capaz de aportar valor al resto de la organización.

FASE 3: Estructuración del Plan Estratégico Sectorial y Definición de Indicadores de Gestión.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual la DIGAFI anticipará su futuro, desarrollará los procesos y operaciones preparándose adecuadamente; esto implicará la convicción de que lo hoy realizado, podrá influir en los aspectos prospectivos y modificarlos.

Los indicadores de gestión que se concebirán en los diferentes procesos de la Dirección, contribuirán a establecer el Cuadro de Mando Integral de la DIGAFI. Herramienta gerencial que servirá para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, aplicando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas definidas como: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Tabla 1. Matriz de Indicadores



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDUCTOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADOR
OES 1. ADOPTAR SOLUCIONES ESTRATÉGICAS EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, DE ACUERDO A LOS ESCENARIOS ACTUALES	EVALUANDO PROCESOS	ESTRUCTURA POR PROCESOS	<u>No. Procesos Innovadores implementados</u> No. Total de procesos
	IMPLEMENTANDO HERRAMIENTAS GERENCIALES	ESTRUCTURACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN	<u>No. Herramientas Gerenciales implementadas</u> No. Herramientas Gerenciales Planificadas
	IMPLEMENTANDO ESTÁNDARES DE CALIDAD	PROGRAMA DE SISTEMA DE CALIDAD	<u>No. De Procesos basados en estándares de calidad</u> No. De Procesos existentes
	GESTIONANDO PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL	PROGRAMA DE GESTIÓN	<u>No. Objetivos Estratégicos Sectoriales alcanzados</u> No. Objetivos Estratégicos Sectoriales
OES 2. APOYAR LA MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL CON SOLUCIONES ESTRATÉGICAS INFORMÁTICAS E INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE DATOS EN EL QUEHACER INSTITUCIONAL.	INVESTIGANDO REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	ESTRUCTURACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN	<u>No. Productos nuevos de tecnología de información y comunicación</u> No. Total de Productos y Servicios de tecnología de información y comunicación
	IMPLEMENTANDO ESTRATEGIAS Y SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	INNOVAR PORTAFOLIO DE SERVICIOS CORPORATIVOS	ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE EFECTIVIDAD DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
OES 3. GESTIONAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y BIENES PATRIMONIALES DE LA INSTITUCIÓN	GESTIONANDO ANTE LOS ORGANISMOS CORRESPONDIENTES LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL APROBADO POA PROFORMA PRESUPUESTARIA PROGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	% DE EFICACIA EN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

	CUMPLIENDO LA NORMATIVA Y EL MARCO LEGAL VIGENTE	PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	% DE EFICIENCIA EN LA APLICACIÓN DE FONDOS
	REALIZANDO EL CONTROL DE LA GESTIÓN FINANCIERA	PLAN DE AUDITORÍA	

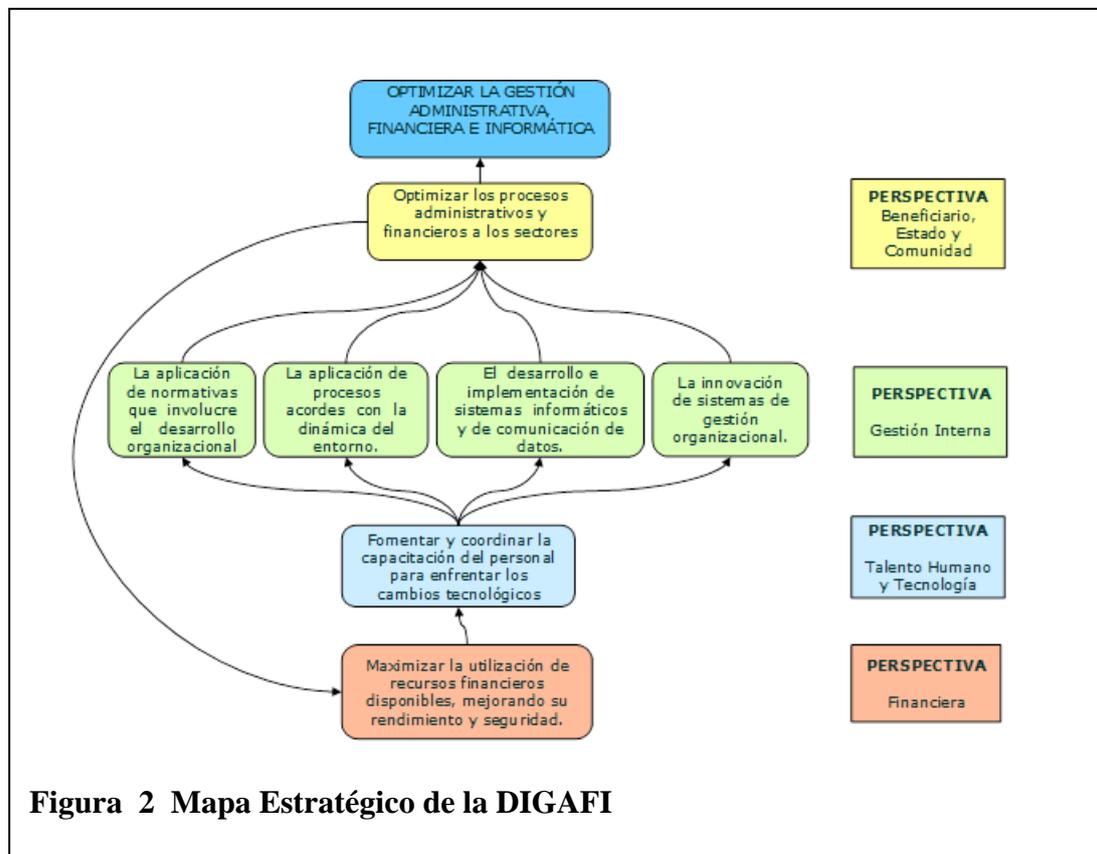


Figura 2 Mapa Estratégico de la DIGAFI

FASE 4: Áreas Estratégicas de Resultados y Factores Críticos de Éxito.

Previo estructuración de las Áreas Estratégicas de Resultados, definidas como líneas de acción que deberán orientar los esfuerzos y recursos de la Dirección, buscando resultados concretos que constituirán las áreas de impacto en la percepción del producto o servicio entregado.



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

“Los Factores Críticos de Éxito, se define como características, condiciones o variables que cuando están debidamente soportadas, conservadas o administradas tienen un impacto significativo en el éxito de una empresa que compite en una industria específica” (Leidecker & Bruno, 1984)

Los Factores Críticos de Éxitos, permiten asignar recursos y concentrar esfuerzos en sus componentes para generar un servicio o producto de calidad, por lo que corresponde considerar las características como: innovación, información y datos, calidad, servicio, productos y precios competitivos.

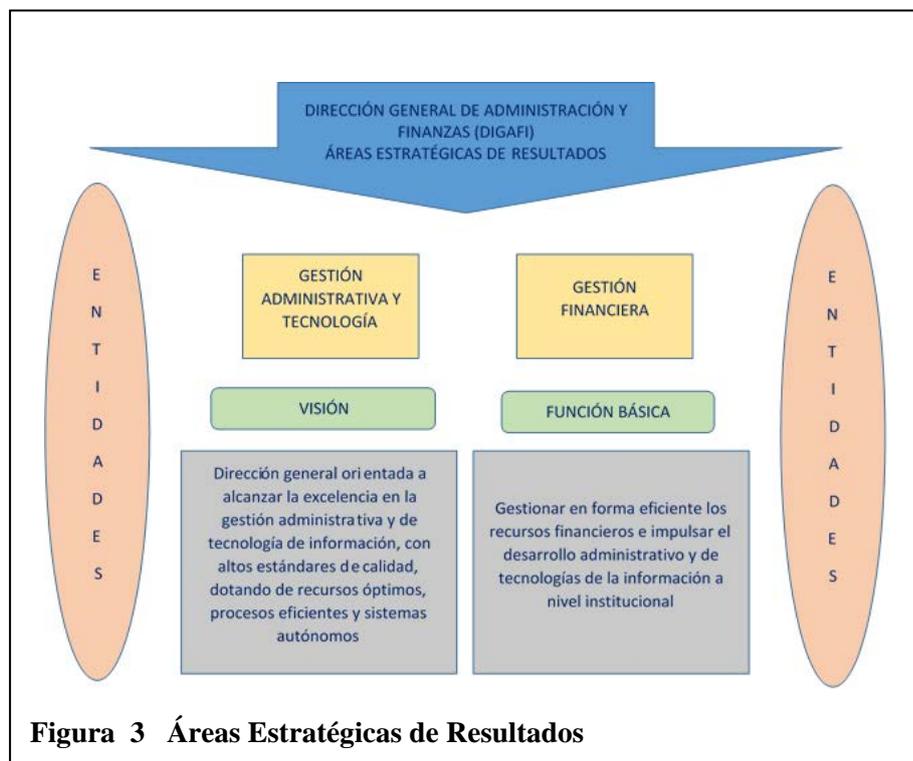


Figura 3 Áreas Estratégicas de Resultados



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

IDENTIFICACIÓN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				
1er ¿POR QUÉ?	2do ¿POR QUÉ?	3er ¿POR QUÉ?	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	MACRO PROCESO
PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	DIRECTRICES	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SECTORIAL
ADMINISTRACIÓN Y TECNOLOGÍA	MEDIOS	RESULTADOS	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TECNOLOGÍA INFORMÁTICA
FINANZAS	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	GESTIÓN FINANCIERA
RECURSOS	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS	RACIONALIZACIÓN DE RECURSOS	OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Figura 4 Identificación de Factores Críticos de Éxito

FASE 5: Inventario - Diccionario de Procesos.

Los servidores públicos miembros de la DIGAFI, levantan el inventario – diccionario de los procesos de la Dirección, sobre el análisis de la información del Manual de Organización de la institución. Determinando que es lo que se hace, identifica y agrupa los procesos en los niveles Gobernantes (Gerenciales, Estratégicos), Sustantivos (Agregadores de Valor, Operativos) y Adjetivos (Habilitantes, Apoyo) (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2015) observando la relación entre el proveedor y el cliente del proceso, su interacción, así como los controles y recursos para su funcionamiento y desempeño.

INVENTARIO DE PRODUCTOS DIGAFI
PROCESO: Direccionamiento Administrativo Informático y Financiero
SUBPROCESO: Planificación Sectorial
Informes de Riesgo
Informes de Ejecución de Inversiones
Manuales
Políticas y Directrices Financieras y Administrativas
Plan Estratégico Sectorial
Proyecto Planes Básicos
Rentabilidad
PROCESO: Administración del Plan Director



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

SUBPROCESO: Dirección y Control Sectorial
Aprobación de modificación
Informe al Consejo Financiero de Administración
Informe al Consejo de Planificación
Informe de Seguimiento Físico
PROCESO: Administración de Recursos
SUBPROCESO: Asesoría Especializada
Contrato Legalizado
Cuadro de seguimiento de contratos
Escritura Pública
Informes Financieros y Administrativos
Informe de Ejecución presupuestaria sectorial
Informes Jurídicos
Lista de chequeo
Póliza
SUBPROCESO: Servicios Varios
Informe de seguridad
Seguridad Personal
Transporte
INVENTARIO DE PRODUCTOS DIRFIN
PROCESO: Gestión Estratégica Financiera
SUBPROCESO: Administración Estratégica Financiera
Informe de Ejecución Financiero
Disposiciones y Directrices
Plan Financiero Anual
PROCESO: Gestión Financiera
SUBPROCESO: Administración Presupuestaria
Cédula de Ingresos Actualizada
Cédula Presupuestaria actualizada.
Cuadro del POA
Liquidaciones Presupuestarias
Orden de Ingreso
Proforma Presupuestaria
Resoluciones Presupuestarias Administrativas
Resoluciones Presupuestarias de Egresos
Resolución Presupuestaria de Ingresos
SUBPROCESO : Administración Contable
Cédulas Presupuestarios
Estados de Cuenta Repartos
Estados Financieros
Estados Financieros Caja Central
Estados Financieros Consolidados
Hojas Cierre de Crédito
Informes de Activos Fijos
Informe trimestral de bienes a Dirección Financiera



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

Informes valores recaudados
Informaciones Sumarias
Registros Contables
Tablas de amortización
SUBPROCESO: Administración Pagaduría
Ajustes autorizados
Comprobante de Ingreso a Bancos
Comprobantes de Pago
Conciliaciones Bancarias
Reporte Diario de Bancos
Resoluciones IESS
Retenciones y declaraciones al SRI
Transferencia de Fondos
PROCESO: Administración de Recursos
SUBPROCESO: Asesoría Especializada Financiera
Ayuda Memoria
Informes de cumplimiento
Informes y pronunciamientos
Normativas contables
SUBPROCESO: Administración Documental
Informe de documentos tramitados
Informe de documentos tramitados
Sistema de administración de archivo, información y documentación interna y externa
INVENTARIO DE PRODUCTOS DIRDAI
PROCESO: Gestión Estratégica Administrativa e Informática
SUBPROCESO: Administración Plan Básico
Alteraciones Presupuestarias
Cedulas de Liquidación
Cédula Presupuestaria
Informes Presupuestarios
Pro forma Presupuestaria
Plan Básico
SUBPROCESO: Orgánico de la Institución
Documento de requerimiento de personal
Informe de supresión de puestos
Informe sobre carga concluida y puesta en marcha
Instructivo de Proformas Orgánicas
Pro forma orgánica definitiva
PROCESO: Desarrollo de la base Administrativa Institucional
SUBPROCESO: Normalización Administrativa
Directivas aprobadas a través de la intranet
Directivas
Instructivos (proyecto de reglamento)
Manuales



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

Informe de Actividades
SUBPROCESO: Administración de Procesos
Diseño de Mejora
Documentos de Procesos (informe técnico)
Informes de Diagnóstico
Informe de Implantación
Informe de seguimiento y evaluación
SUBPROCESO: Desarrollo de Modelos Administrativos
Modelo de gestión administrativa
PROCESO: Gestión de Tecnologías de Información
SUNPROCESO: Asesoría Especializada
Actas de transferencia tecnológicas
Informe Asesoría Plan Básico
Informes de Asesoría Técnica Administrativa
Informes de Asesoría de Tecnologías de Información
Informe de Asistencia Técnica (Soporte a Usuarios)
Informes de Orgánicos
Informe Técnicos Administrativos
Propuesta de Orgánicos de Personal Informático
SUBPROCESO: Administración Documental
Reporte de Documentación
SUBPROCESO: Manejo activos fijos y bienes de control interno DIRDAI
Actas de traspaso
Actas de baja
Inventarios actualizados
Recibos actualizados de custodio y préstamo

Fig. 5. Inventario de Productos DIGAFI

FASE 6: Definición de la Cadena de Valor

Especifica los agentes implicados en proporcionar un producto y/o servicio de valor a toda la Institución y a entes estatales del Estado Ecuatoriano, con el fin de obtener una ventaja competitiva. La Cadena de Valor identifica las actividades realizadas en la Dirección, las cuales se encontrarán inmersas en un sistema de valor, definido como la suma de los beneficios percibidos que los clientes recibirán, menos los costos percibidos por él.

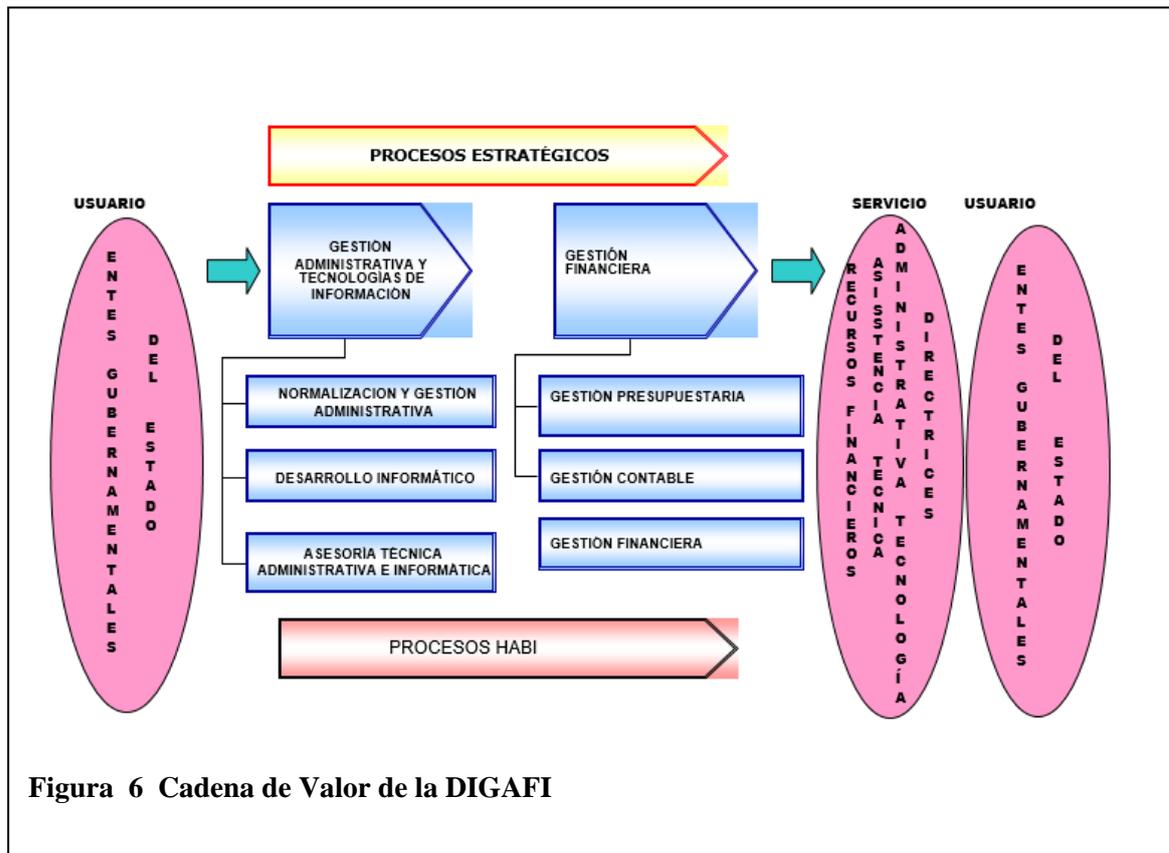


Figura 6 Cadena de Valor de la DIGAFI

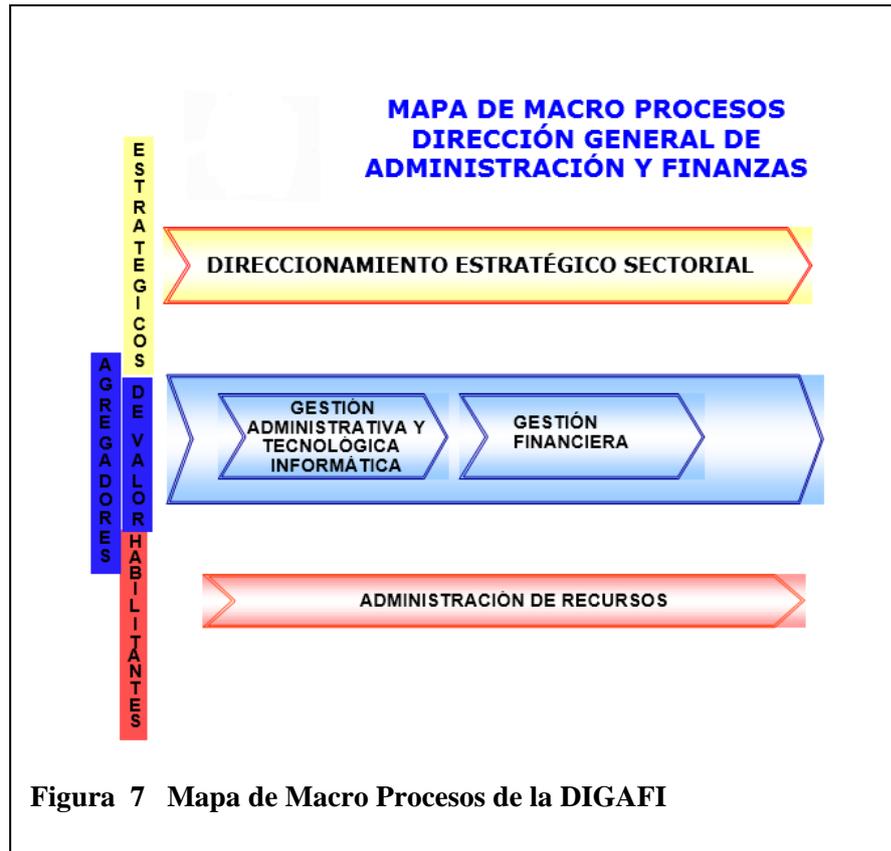
FASE: 7 Estructura del Macro Proceso

Para identificar los procesos vitales que desarrolla la DIGAFI, ubicados en las Áreas Estratégicas de Resultados, se enfocará la gestión para alcanzar su visión de futuro y cumplir con la función básica. A estos procesos se los identifica como procesos organizacionales, que implican trabajo en equipo interfuncional, clave para el éxito de la Dirección, estableciendo una visión integral del trabajo realizado horizontalmente.



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304



FASE 8: Estructura del Organigrama por Procesos de la Dirección General de Administración y Finanzas DIGAFI

Será función del Director General de Administración y Finanzas, determinar el tipo de organización requerida, agrupando procesos por su naturaleza y creando el menor número de niveles jerárquicos. Los resultados obtenidos en esta fase será la delineación de la estructura organizacional basada en procesos, que describe los diferentes procesos, a través de los cuales se asegura la coordinación de esfuerzos hacia la consecución de la visión y función básica sectorial.



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

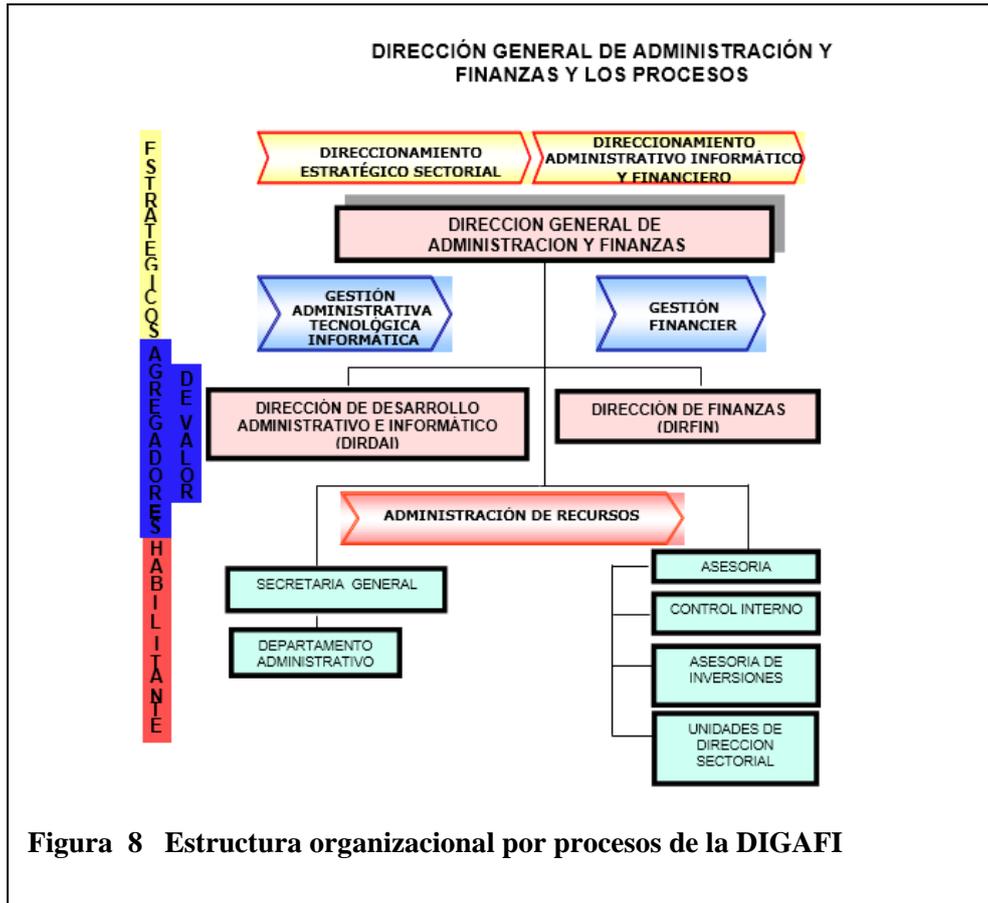


Figura 8 Estructura organizacional por procesos de la DIGAFI

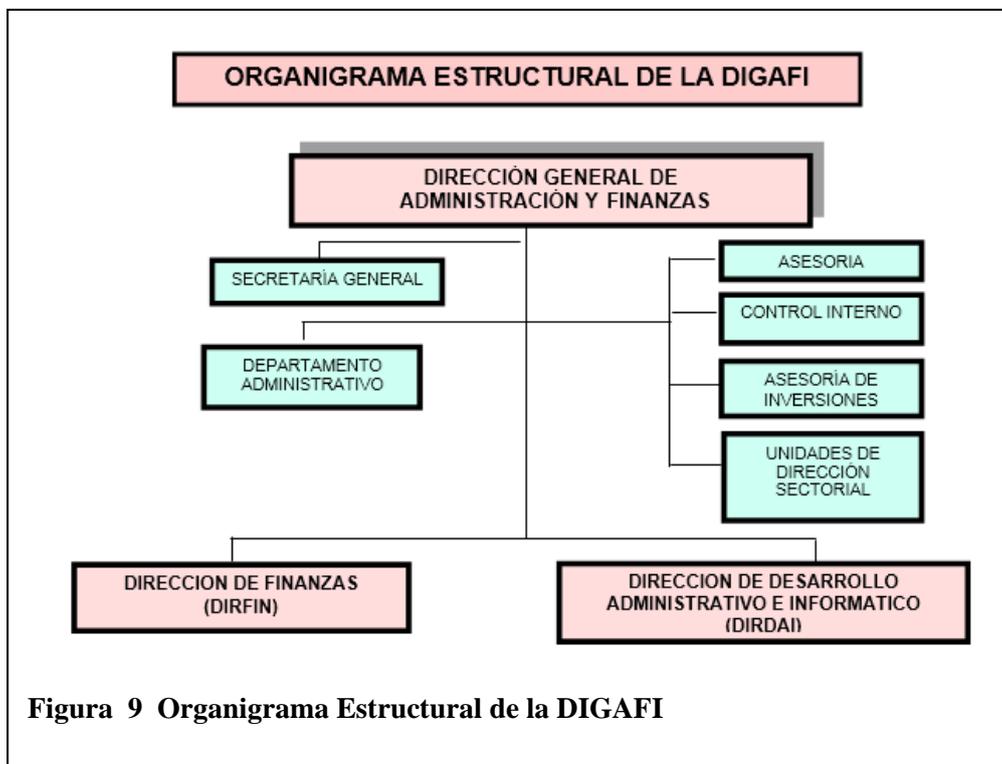


Figura 9 Organigrama Estructural de la DIGAFI



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

FASE 9: Análisis de Valor de los Procesos

Con la información identificada en las diferentes fases del modelo, cada responsable califica la tarea realizada en función del análisis de valor, determinando si la actividad realizada agrega valor o no al proceso de la Dirección o al usuario externo. Así también debe identificar si dicha operación realiza acciones de transporte, archivo o inspección para su respectivo mejoramiento, además tiene relación con el desempeño de las personas y el tiempo empleado por las mismas en cada actividad.

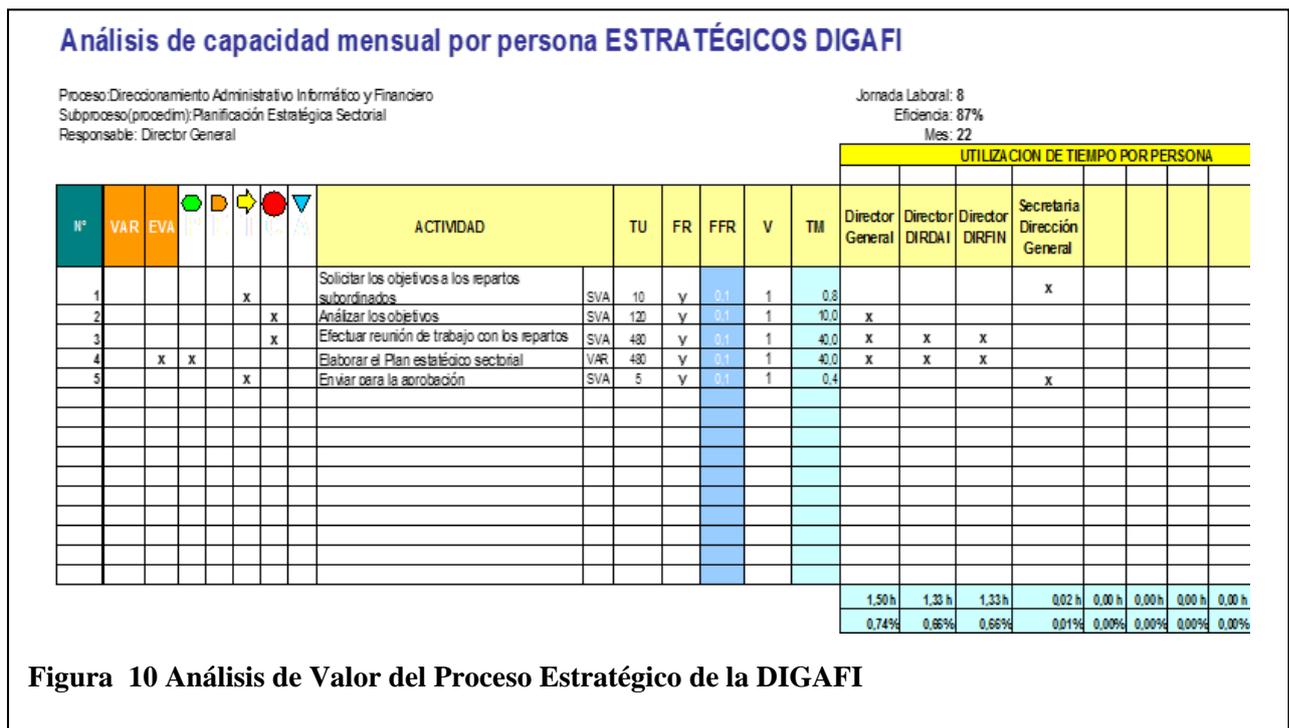


Figura 10 Análisis de Valor del Proceso Estratégico de la DIGAFI

FASE 10: Caracterización de la Estructura de los Procesos Macros

La existencia de los procesos en forma escrita permite estudiarlos, compartirlos y mejorarlos con las personas claves de la Dirección, además son evidencia de lo que se hace. La documentación de los procesos, además ayuda a clarificar y al mismo tiempo están obligados a meditar y planificar apropiadamente lo que intentan hacer en beneficio del usuario interno y externo.



Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública

Revista Publicando, 3(7). 2016, 236-256. ISSN 1390-9304

FASE 11: Cuadro de Mando Integral

El propósito es que la DIGAFI cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas. La DIGAFI al desarrollar su Balanced Scorecard instaurará el cambio a través del liderazgo efectivo, llevar la estrategia hacia la aplicación práctica, alineación con la dirección y lograr que se constituya como el objetivo de todos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO SECTORIAL	OBJETIVO DERIVADO	INDICADOR (KPI)	META	PELIGRO	PRECAUCION	REAL	INDUCTOR (medio o mecanismo)	PLAN DE ACCION
FINANCIERA	OES No. 3 GESTIONAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y BIENES PATRIMONIALES DE LA INSTITUCION	MAXIMIZAR LA UTILIZACION DE RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES, MEJORANDO SU RENDIMIENTO Y SEGURIDAD	% de avance del proyecto	100%	30%	60%	40%	GESTION FINANCIERA	PDI PES
TALENTO HUMANO Y TECNOLOGIA	OES No. 2 APOYAR LA MODERNIZACION INSTITUCIONAL CON SOLUCIONES ESTRATEGICAS INFORMATICAS E INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION DE DATOS EN EL QUEHACER INSTITUCIONAL.	FOMENTAR Y COORDINAR LA CAPACITACION DEL PERSONAL PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS TECNOLOGICOS	% de avance del proyecto	100%	30%	60%	53%	SISTEMA DE GESTION DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	PDI PES
			% de avance del proyecto	100%	30%	60%	68%	SISTEMA DE SEGURIDAD Y MONITOREO FISICO	PDI PES
			% de avance del proyecto	100%	30%	60%	75%	OPTIMIZACION DE LA RED NAVAL DE DATOS	PDI PES
			% de avance del proyecto	100%	30%	60%	42%	SISTEMA DE GESTION DE CORRESPONDENCIA	PDI PES
			% de avance del proyecto	100%	30%	60%	74%	SISTEMA E-LEARNIG	PDI PES
GESTION INTERNA	OES No. 1 ADOPTAR SOLUCIONES ESTRATEGICAS EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO E IMPLEMENTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A LOS ESCENARIOS ACTUALES.	LA APLICACION DE NORMAS QUE INVOLVRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	% de avance del proyecto	100%	30%	60%	68%	NORMALIZACION ADMINISTRATIVA	PFPN
		LA APLICACION DE PROCESOS ACORDES CON LA DINAMICA DEL ENTORNO	% de avance del proyecto	100%	30%	60%	72%	SISTEMA INTEGRADO DE MANEJO DE PROYECTOS	PFPN
		EL DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS INFORMATICOS Y DE COMUNICACION DE DATOS.	% de avance del proyecto	100%	30%	60%	65%	SISTEMA INTEGRADO DE PERSONAL EN LINEA	PFPN
		LA INNOVACION DE SISTEMAS DE GESTION ORGANIZACIONAL.	% de avance del proyecto	100%	30%	60%	73%	AUTOMATIZACION PLANIFICACION ESTRATEGICA	PDI
BENEFICIARIO, ESTADO Y COMUNIDAD	OES No. 3 GESTIONAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y BIENES PATRIMONIALES DE LA INSTITUCION	OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS DE LA INSTITUCION	% de avance del proyecto	100%	30%	60%	74%	ADMINISTRACION POR PROCESO	PDM

Figura 12 Cuadro de Mando Integral



4. CONCLUSIONES

El modelo de organización propuesto, permite mejorar el desempeño institucional y la productividad como unidad generadora de valor, reflejado en el diseño del portafolio de productos y/o servicios que cumplan con las necesidades y expectativas de los usuarios.

La aplicación de las fases definidas en el modelo, establecen cambios en la forma de organización, donde la eficacia, eficiencia y efectividad, se ve reflejada en la estructura organizacional por procesos, en sucesión de la tradicional modalidad de trabajo por funciones.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Deming, W. E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado el 16 de Julio de 2015
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). *Identifying and Using Critical Success Factors*. Great Britain: Long Range Planning. Recuperado el 14 de Agosto de 2015
- Lorino, P. (1996). *El control de la Gestión Estratégica*. Bogotá: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado el 11 de Agosto de 2015
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos de la empresa*. Bogotá: Alfaomega. Recuperado el 21 de julio de 2015
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Alay Ediciones. Recuperado el 28 de Julio de 2015
- Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza. (3 de junio de 2012). *Norma ISO Internacional 9000:2005 Traducción certificada*. Recuperado el 23 de febrero de 2016, de www.iso.org: www.rree.go.cr/file-dd.php?id_file=340
- Secretaria Nacional de Administración Pública. (29 de Noviembre de 2015). *Norma Técnica de Administración por Procesos*. Obtenido de Recuperado el 2015 Julio de 2015: <http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/2acuerdo-1580-norma-de-proceso.pdf>