

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LEVANTAMIENTO, DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE  
PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE  
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO DE  
CONTRATACIÓN DE OBRAS (SECOB)**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**CYNTHIA LORENA PINO VACA**

cynthiapino\_asd@hotmail.com

**GABRIELA FERNANDA VILAÑA GORDÓN**

gabrielafvg@hotmail.com

**Director:** Mgs. Jaime Luis Cadena Echeverría

jaime.cadena@epn.edu.ec

## **DECLARACIÓN**

Nosotras, Cynthia Lorena Pino Vaca y Gabriela Fernanda Vilaña Gordón, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Cynthia Lorena Pino Vaca**

---

**Gabriela Fernanda Vilaña Gordón**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Cynthia Lorena Pino Vaca y Gabriela Fernanda Vilaña Gordón, bajo mi supervisión.

---

**Mgs. Jaime Luis Cadena Echeverría**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Escuela Politécnica Nacional, al personal docente y administrativo por permitir la culminación del presente trabajo; al Ing. Jaime Cadena por acompañarnos en este arduo proceso y servirnos de guía para alcanzar esta meta tan anhelada; al Servicio de Contratación de Obras SECOB, por poner su confianza en mí para realizar este aporte a tan digna Institución; a cada uno de los amigos y amigas que en su momento fueron un apoyo incondicional, y finalmente a la persona que, de inicio a fin, estuvo a mi lado, me contagió su fortaleza y me motivó para seguir adelante, Oscar.

**Cynthia Lorena Pino Vaca**

Agradezco a mis docentes, que a lo largo de estos años en la Escuela Politécnica Nacional han transmitido parte de sus conocimientos para mi desarrollo profesional y personal; en especial al Ing. Jaime Cadena por acogernos y guiarnos en esta etapa final de nuestra carrera universitaria. A mis amigos que gracias a su compañía, apoyo y respaldo brindado, hicieron mucho más memorable esta etapa de mi vida. Finalmente, y no menos importante, agradezco al SECOB, la Institución que nos abrió sus puertas para desarrollar este proyecto, con el cual alcanzo una de mis metas planteadas.

**Gabriela Fernanda Vilaña Gordón**



## **DEDICATORIA**

Este trabajo le dedico primordialmente a Dios, por darme la fortaleza necesaria y valentía para culminar esta etapa de mi vida; a mis padres, Albin y Silvia, mi hermano Erick, y mi abuelita Lucila, que con su entrega infinita y amor incondicional he llegado junto a ellos a alcanzar grandes metas, y al resto de mi familia, que han hecho que mi vida esté llena de felicidad. A Gaby, por ser mi compañera, amiga y confidente, con quien hemos superado todos los obstáculos hasta el final. Y finalmente a mí, ya que gracias a mi esfuerzo, constancia y dedicación, fue un reto superado, uno más en mi vida.

**Cynthia Lorena Pino Vaca**

Este proyecto lo dedico a Dios por brindarme la oportunidad de estudiar y culminar mis estudios universitarios; a mis padres, Patricio y Germania y mi hermana Geovanna, por su amor, respaldo, guía y apoyo constante en mi vida. A mi tía Marcia, por cuidarme y acogerme en su hogar durante estos cinco años. Y a mi gran amiga Cynthia que desde el primer día, nos mantuvimos juntas hasta el final.

**Gabriela Fernanda Vilaña Gordón**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>8</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 MISIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2 VISIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.3 VALORES.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.4 POLÍTICAS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 GESTIÓN POR PROCESOS.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS ..</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2 ELEMENTOS DEL PROCESO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3 JERARQUÍA DE PROCESOS .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.4 MAPA DE PROCESOS .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....</b>	<b>20</b>

<b>2.4</b>	<b>DISEÑO DE PROCESOS.....</b>	<b>21</b>
<b>2.5</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5.1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5.2</b>	<b>MODELADO DE PROCESOS CON BPMN .....</b>	<b>24</b>
<b>2.6</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ACTUALES .....</b>	<b>25</b>
<b>2.7</b>	<b>ANÁLISIS DE PROCESOS .....</b>	<b>26</b>
<b>2.8</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>26</b>
<b>2.8.1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>27</b>
<b>2.8.2</b>	<b>ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS</b>	<b>28</b>
<b>2.8.3</b>	<b>CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>30</b>
<b>2.8.4</b>	<b>PASOS PARA ELABORAR INDICADORES .....</b>	<b>31</b>
<b>2.9</b>	<b>EL BPM .....</b>	<b>32</b>
<b>2.10</b>	<b>BIZAGI.....</b>	<b>34</b>
<b>2.11</b>	<b>LA NOTACIÓN BPMN.....</b>	<b>35</b>
<b>2.12</b>	<b>ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS .....</b>	<b>37</b>
<b>2.12.1</b>	<b>FICHA DEL PROCESO.....</b>	<b>38</b>
<b>2.12.2</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS.....</b>	<b>38</b>
<b>2.13</b>	<b>NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....</b>	<b>40</b>
<b>2.14</b>	<b>ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL SECOB: RESOLUCIÓN N° SECOB-DG-2014-0063.....</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.1</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS (SECOB).....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2</b>	<b>LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3</b>	<b>DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS EN BIZAGI.....</b>	<b>50</b>

<b>3.4</b>	<b>DESARROLLO DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE PROCESOS</b> .....	<b>53</b>
<b>3.5</b>	<b>ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS</b> .....	<b>53</b>
<b>3.5.1</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b> .....	<b>53</b>
<b>3.5.2</b>	<b>FICHA DEL PROCESO</b> .....	<b>54</b>
<b>3.5.3</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b> .....	<b>55</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>57</b>
<b>4.2</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>58</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>60</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>63</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo de Proceso ISO 9000 .....	14
<b>Figura 2</b> – Elementos del proceso .....	16
<b>Figura 3</b> – Jerarquía de procesos .....	17
<b>Figura 4</b> – Mapa de Procesos.....	20
<b>Figura 5</b> – Formato levantamiento de información .....	21
<b>Figura 7</b> – Mapa de Procesos SECOB.....	44
<b>Figura 8</b> – Organigrama del Servicio de Contratación de Obras.....	64

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1-</b> Figuras básicas para un diagrama de flujo en notación BPMN .....	21
<b>Tabla 2-</b> Catálogo de Procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica – SECOB .....	45
<b>Tabla 3-</b> Análisis del Estado Actual de las Generalidades de los Subprocesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica.....	125
<b>Tabla 4-</b> Análisis del Estado Actual de la Documentación e Indicadores de los Subprocesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica.....	131
<b>Tabla 5-</b> Tabla de Indicadores .....	136

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO A</b> – Organigrama del Servicio de Contratación de Obras.....	64
<b>ANEXO B</b> - Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras .....	65
<b>ANEXO C</b> – Tablas de Análisis del Estado Actual de los Subprocesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica .....	125
<b>ANEXO D</b> – Tabla de Indicadores .....	136
<b>ANEXO E</b> – Manual de Procesos.....	147

## RESUMEN

Esta tesis de Ingeniería tiene la intención de realizar el levantamiento, diseño y estandarización de los procesos de una Coordinación General de una institución pública, con el fin de dar cumplimiento a la normativa legal vigente.

Se basa en el modelo de gestión organizacional por procesos, el cual permite identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización orientado a la satisfacción del cliente (Bravo Carrasco, 2013).

El resultado de este trabajo permitirá aumentar la productividad de la Institución, que, con procesos establecidos, diseñados y estandarizados agilizará su gestión de forma eficiente y efectiva, y brindará mejores y mayores servicios a sus clientes tanto internos como externos. Este modelo puede ayudar a los directores de la Institución a establecer una manera de “hacer las cosas”, para guiar y buscar el desarrollo de la Institución y la mejora continua.

Los productos de este trabajo son procesos en los formatos establecidos de diagramas de flujo, fichas de procesos y el manual de procesos para conocimiento de todo el personal.

Palabras clave: Proceso. Diagramas de flujo.



## **ABSTRACT**

This Engineering Thesis aims to realize the raising, design and standardization of the processes of a coordination of a public institution, to give fulfillment to the legal in force regulation.

This work is based on the model of management organizational for processes which allows to identify, to represent, to design, to formalize, to control, to improve and to make the processes of the organization more productive orientated to the satisfaction of the client (Bravo Carrasco, 2013).

The result of this work will increase the productivity of the institution, which , with established processes, designed and standardized processes, it will make agile the management of efficiently and effectively form and provide better and more services to both internal and external customers. This model can help managers of the institution to establish a way of "doing things" and seek to guide the development of the institution and continuous improvement.

The products of this work are in the formats established processes of flowcharts, process sheets and manual processes for knowledge of all staff.

Keywords: Process. Flow chart.

# **1 INTRODUCCIÓN**

En el ambiente dinámico en el cual se desempeñan hoy en día las organizaciones, la necesidad de cambio es cada vez mayor, mismo que debe permitir mejorar constantemente la productividad y proveer a sus clientes de mejores productos que superen sus requerimientos y necesidades.

Por lo antes expuesto las organizaciones buscan nuevas y más ágiles metodologías de gestión que desconcentren las actividades, y sus funciones sean mucho más eficientes y eficaces. Bajo esta visión, y debido a las necesidades globales surge el enfoque de las organizaciones basadas en procesos cuyo fin es la satisfacción del cliente a diferencia del modelo tradicional enfocado en la misma organización.

La gestión por procesos permite una visión compartida de la interrelación de las actividades que se llevan a cabo, es decir, de las entradas y salidas que se generan a lo largo del proceso productivo dentro de la organización. Al aplicar dicha metodología, contribuye al aumento de la productividad y la optimización de los recursos, mejora del flujo de la información, reducción de los cuellos de botella y actividades repetitivas; entre otros puntos clave para el desempeño de las actividades.

## **1.1 ANTECEDENTES**

A lo largo del tiempo han surgido diversas corrientes administrativas que rigieron a las Instituciones a nivel mundial desde el siglo XIX, tanto Taylor, Ford, Weber, Fayol entre otros crearon diversos tipos de metodologías que han aportado y permitido el desarrollo industrial como lo conocemos hoy en día.

Actualmente la sociedad avanza a un ritmo acelerado donde la competencia se vuelve más agresiva y la estrategia ganar – ganar es el principal objetivo en toda la sociedad. El Ecuador y el Mundo en general viven una época de cambios constantes en la cual los avances científicos, tecnológicos y sociales son cada vez más progresivos e influyen el diario vivir de las personas y las Instituciones en su entorno. Es por tanto, que surge una nueva forma de administración que percibe a la Institución como un todo, en la cual cada segmento forma parte de un sistema integral.

La denominada Gestión por Procesos brinda la oportunidad a las empresas, tanto públicas como privadas, mayor flexibilidad y mejores prácticas empresariales que impulsarán su crecimiento, desarrollo y por sobre todo su competitividad. La jerarquía, estructura piramidal, burocracia, división por funciones que han gobernado a lo largo de los siglos, fueron reemplazados por estructuras matriciales, que permiten mayor vinculación e interacción entre las áreas de las organizaciones cuyo propósito es generar productos para la asegurar la satisfacción del cliente.

Un proceso se define como un conjunto de actividades que recibe insumos, se les agrega valor y da como resultado un producto o servicio desarrollado para la satisfacción del cliente. En diversas ocasiones los procesos se encuentran vinculados por lo que las entradas de algunos pueden ser las salidas de otros antes de conseguir el producto final.

Es por ello que el Ecuador ha implementado una nueva legislación conocida como Norma Técnica de Administración por Procesos que obliga a las Instituciones Públicas a trabajar bajo este enfoque y velar por la satisfacción de las necesidades del Estado y la ciudadanía en general.

El Servicio de Contratación de Obras con sede en Quito, ubicado en la Av. de los Shyris N34-382 y Portugal es una Institución Pública regida bajo la Administración Pública Central, mismo que fue creado bajo Decreto Ejecutivo N° 430 del 19 de

abril del 2011 bajo el nombre de Instituto de Contratación de Obras – ICO y reformado mediante Decreto Ejecutivo N° 49 del 22 de julio del 2013 en el cual se cambia la denominación a Servicio de Contratación de Obras, el mismo que tendrá como objetivo principal contratar las obras de infraestructura que requieran las Instituciones de la Administración Pública Central e Institucional y previo requerimiento y en función de su disponibilidad, contratar las obras de infraestructura de las demás entidades del sector público que así lo requieran. Dicha contratación abarca desde estudios, ejecución y fiscalización de obras.

## **1.2 COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, se encuentra formando parte de la estructura orgánica de la Institución y los procesos que se desarrollan en dicha coordinación han sido clasificados como procesos adjetivos, los cuáles según la Resolución N° SECOB-DG-2014-0063 los define como “los procesos encaminados a generar labores de asistencia, servicios técnicos y apoyo logístico para originar la cartera de productos institucionales demandados por los Procesos Gobernantes, Sustantivos y por ellos mismos”.

De acuerdo con la Resolución N° SECOB-DG-2014-0063, la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica debe cumplir con la siguiente misión, atribuciones y responsabilidades:

### **“MISIÓN**

Impulsar, coordinar y articular con todos los niveles de la organización los elementos integrales para la formulación de planes, programas y proyectos institucionales, así como la ejecución, el seguimiento y control a la planificación institucional estratégica para incrementar los niveles de

eficiencia, eficacia y calidad de la gestión, mediante la articulación estratégica en los ámbitos de administración de procesos, administración de las tecnologías de la información y comunicación, y la gestión del cambio de la cultura organizacional que permitan entregar bienes y servicios de calidad.

#### ATRIBUCIONES Y REPOSABILIDADES

1. Aprobar y consolidar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y necesidades de Talento Humano de las Direcciones a su cargo;
2. Coordinar el establecimiento de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Coordinar la actualización la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Diseñar, promover, coordinar y ejecutar proyectos en materia de planificación estratégica y operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión institucional; a través de la eficiente gestión por procesos, gestión de proyectos, tecnologías de la información, gestión de cambio de la cultura organizacional e innovación de la gestión;
5. Aprobar y reformar el PAP de las necesidades de la institución como instrumento referencial para el desarrollo de las actividades de las direcciones pertenecientes al Servicio de Contratación de Obras;
6. Asesorar en la elaboración de las reformas presupuestarias, cuando así lo requiera;
7. Ser responsable del uso de la correcta aplicación de Gobierno por Resultados y de las herramientas creadas para el efecto, supervisar el cuadro de mando integral y recomendar acciones preventivas y correctivas sobre la planificación estratégica operativa; y sobre los compromisos presidenciales, gabinetes itinerantes y demás que la ley de contratación designen para el efecto;

8. Establecer los mecanismos de articulación entre la planificación y presupuesto;
9. Asesorar a las máximas autoridades y dependencias institucionales en materia de planificación estratégica, operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública;
10. Estructurar y coordinar la ejecución de la planificación anual de las direcciones de la institución;
11. Coordinar la aplicación de políticas, normas, lineamientos metodológicos y proyectos emitidos por los requirentes sobre: administración de procesos, administración de tecnologías de la información y comunicaciones, gestión del cambio de la cultura organizacional, planificación institucional y el seguimiento a planes, programas y proyectos;
12. Coordinar la articulación de la gestión del cambio de cultura organizacional a nivel institucional y de sus entidades desconcentradas;
13. Coordinar e implementar el Modelo de Gestión por Procesos y el Modelo de Gestión Institucional y monitorear su cumplimiento;
14. Dirigir y supervisar la correcta interacción de los procesos en la cadena de valor de la institución, así como verificar el cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores de los procesos, en coordinación con las diferentes áreas de la institución para alcanzar las metas de calidad de la gestión, establecidas a nivel central y desconcentrado;
15. Coordinar el Sistema de Control de Gestión Presidencial;
16. Asesorar en el desarrollo y aplicación de modelos de gestión organizacional en coordinación con las diferentes direcciones institucionales;
17. Impulsar y desarrollar proyectos estratégicos orientados a la optimización y modernización de la gestión institucional;
18. Controlar el sistema de planificación y seguimiento institucional para mejorar la gestión de recursos;

19. Controlar el sistema de tecnologías de información y comunicación;
20. Impulsar, proponer e implementar los procesos institucionales, que promuevan la calidad y eficiencia de la gestión institucional.
21. Emitir lineamientos a las coordinaciones zonales en el ámbito de su competencia; y
22. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad”.

### **1.2.1 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

El Organigrama del SECOB se encuentra establecido bajo la Resolución N° SECOB-DG-2014-0063, en el cual se evidencia que la Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica cuenta con cinco direcciones bajo su cargo, las cuales se detallan a continuación:

- ❖ Dirección de Gestión Planificación e Inversión
- ❖ Dirección de Gestión Planes, Programas y Proyectos
- ❖ Dirección de Gestión Servicios, Procesos y Calidad
- ❖ Dirección de Gestión Tecnologías de Información y Comunicación
- ❖ Dirección de Gestión Cambio de Cultura Organizacional

El organigrama de la Institución se la observa en la Figura 8, Anexo A.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Tomando en consideración la metodología de Van Dalen & Meyer (1983) en el análisis y planteamiento de problemas, sugiere identificar las causas que originan la dificultad, realizar un análisis de los mismos además Van Dalen & Meyer (1983) plantean los siguientes:

“Los problemas pueden enunciarse en forma de pregunta o bien como una exposición. La hipótesis a la que nos referimos en el siguiente capítulo constituye uno de los instrumentos más útiles para formular un problema. Cualquiera que sea la manera en que éste se plantee, el objetivo fundamental consiste en presentarlo en sus dimensiones exactas, mediante una exposición concreta y explícita.

Cuando el investigador describe su problema, presenta los antecedentes del estudio, las teorías en las que se basó y los supuestos básicos en los que se apoya el enunciado del problema. Debe aclarar en particular que personas, materiales, situaciones, factores y causas serán consideradas o no. Un enunciado completo del problema incluye todos los hechos, relaciones y explicaciones que se revelaron como importantes en el análisis. No basta con enumerar estos factores o incluirlos en una lista, sino que es necesario poner de manifiesto las relaciones existentes entre ellos. Debe encuadrarlos en un enunciado descriptivo o en una pregunta que indica con claridad qué información ha de obtener el investigador al resolver el problema”.

La causa principal que generó el problema es que el Gobierno Nacional busca “mejorar la eficacia y eficiencia de la operación de las instituciones para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en el ciudadano, acorde con los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República” (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013).

Para poder mantener un adecuado control de las Instituciones del sector Público fue emitida la Norma Técnica de Administración por Procesos a través del Suplemento del Registro Oficial 895, a través de la que serán proporcionados “los conceptos metodológicos y las herramientas técnicas de mayor profundidad y detalle, serán especificados mediante instrumentos complementarios, tales como: normas técnicas, guías metodológicas, manuales funcionales y cuadernos de trabajo que emitirá y difundirá la Secretaría Nacional de la Administración Pública



para su aplicación” (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2013) para de esa manera agilizar la gestión de dichas Instituciones.

En la Norma anteriormente mencionada en su Artículo 1 indica que las instituciones de la Función Ejecutiva deben manejarse bajo una Administración por Procesos; y en el Artículo 2 de la norma indica que “serán de uso y cumplimiento obligatorio”. Es por ello que en el SECOB para dar cumplimiento con la Norma expidió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos: Resolución N° SECOB-DG-2014-0063, en el cuál fueron establecidos los procesos, responsables, objetivos, atribuciones y productos de las Direcciones pertenecientes a la Institución, al encontrarse ya establecidos los procesos se debe proceder al levantamiento, diagramación, mejora, automatización, elaboración de manuales y evaluación de los mismos, todo está a cargo de la Dirección de Servicios, Procesos y Calidad (SECOB, 2014).

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Diseñar los procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del Servicio de Contratación de Obras (SECOB) con el fin de dar cumplimiento a la Resolución N° SECOB-DG-2014-0063.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Realizar el diagnóstico del estado actual de los procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB).
- ❖ Levantar los procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica

- ❖ Diseñar los procesos en notación BPMN utilizando Bizagi.
- ❖ Identificar los indicadores de gestión para el control de los procesos
- ❖ Desarrollar la documentación de los procesos diseñados.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Camacho (2002, p. 2) citado por (AGUILERA CASTRO, 2010), el direccionamiento estratégico es “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. De acuerdo con (AGUILERA CASTRO, 2010) “esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere”.

Según (AGUILERA CASTRO & RIASCOS ERAZO, 2009) el direccionamiento estratégico “involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo”.

El direccionamiento estratégico consta de los siguientes elementos (Cadena Echeverría, 2012):

- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Valores
- ❖ Políticas

### 2.1.1 MISIÓN

La misión es considerada “la razón de ser de una institución. Distingue a una organización de todas las demás, identifica su función básica y la razón de su existencia” (Cadena Echeverría, 2012).

Al declarar la misión de la institución se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ “Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- ❖ Diferenciar a una organización de las demás.
- ❖ Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- ❖ Hacer su declaración en términos lo bastante claros para que los pueda entender bien toda la organización” (Cadena Echeverría, 2012).

La misión consta de los siguientes componentes (Cadena Echeverría, 2012):

- ❖ El negocio
- ❖ Principios organizacionales
- ❖ Valores
- ❖ Clientes a quien sirve.
- ❖ Razón de ser.
- ❖ Ventaja competitiva
- ❖ Ámbito de acción.

### 2.1.2 VISIÓN

De acuerdo con el Ing. Jaime Cadena Echeverría (2012), la visión es “una fantasía que inventamos conscientemente con el fin de representar nuestra imagen ideal de la organización en el futuro”, es decir, una declaración de lo que la empresa u organización espera llegar a ser en un período determinado de tiempo (Cadena Echeverría, 2012).

Generalmente la visión tiene los siguientes elementos (Cadena Echeverría, 2012):

- ❖ Horizonte de tiempo
- ❖ Posicionamiento en el mercado
- ❖ Ámbito de acción
- ❖ Valores
- ❖ Principios organizacionales
- ❖ Negocio

### 2.1.3 VALORES

De acuerdo con Arias & Heredia (2001) citados por Ansa (2009), los valores organizacionales son “los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustrato de identidad y cohesión entre los miembros de ésta”.

Los valores pueden ser de tres tipos (Ansa, 2009):

- ❖ “Organizacionales: comprenden la legitimidad, honestidad, respeto, calidad y compromiso social, ecológico y económico con la comunidad.
- ❖ Éticos: relacionados con la lealtad, honradez, justicia, equidad, discreción, dignidad y responsabilidad en el desempeño.
- ❖ Profesionales: incluyen la puntualidad y asistencia, creatividad, actualización profesional, eficacia, cooperación, iniciativa, productividad, solidaridad, espíritu de servicio y tenacidad”.

#### **2.1.4 POLÍTICAS**

Las políticas institucionales son guías, caminos o lineamientos que marcan el comportamiento del personal de la empresa, es decir, que conducen su comportamiento sus actividades diarias (Cadena Echeverría, 2012).

### **2.2 GESTIÓN POR PROCESOS**

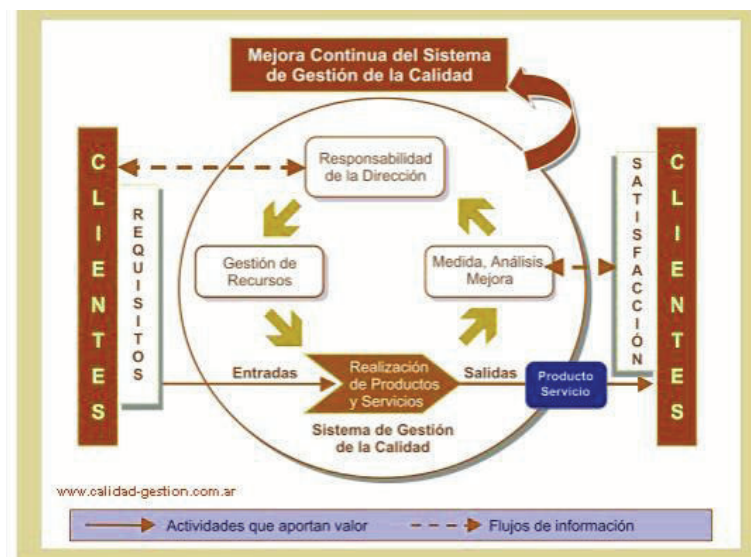
La necesidad de cambio en las Organizaciones y en la sociedad en general es permanente y de gran relevancia para alcanzar el éxito. Constantemente el Mundo debe adaptarse a cambios en el entorno, tanto social como económico.

Como menciona Juan Bravo Carrasco en su libro de Gestión de Procesos (2013):

“La gestión de procesos inspirada en la visión sistémica presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando unir los conceptos de “sistema”, “gestión” y “procesos”. Sistema es un todo mucho más allá de la suma de las partes, donde hay mucha energía. Gestión viene de “gestar” o “dar a luz” y está por sobre administrar u operar, es una labor creativa, reflexiva y cuestionadora que emplea los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización. Procesos es la forma cómo hacemos las cosas, desde detectar una necesidad hasta elaborar y vender un producto.

(...) La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente (como se puede observar en la Figura 1). La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

(...) El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad de las organizaciones. La productividad incluye eficiencia y eficacia. Eficiencia para optimizar el uso de recursos (hacer más con menos). Eficacia para lograr objetivos hacia el exterior de la organización: cumplir las necesidades de los clientes para agregarles valor y satisfacer restricciones de los demás grupos de interés. Por ejemplo, la empresa no existe para pagar impuestos o remuneraciones, pero debe hacerlo bien porque es necesario para su existencia.”



**Figura 1** – Modelo de Proceso ISO 9000  
(Gonzalez, 2013)

### 2.2.1 BENEFICIOS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos trae consigo una serie de beneficios que permiten a las organizaciones un mejor desempeño en sus actividades.

Como menciona José Ángel Maldonado en su libro de Gestión de Procesos (2015):

Entre algunos de los beneficios que trae consigo la adopción de una gestión por procesos, podemos mencionar los siguientes:

- ❖ Se mide el proceso en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- ❖ Se identifica las necesidades del cliente tanto interno como externo y orienta la empresa hacia su satisfacción.
- ❖ Las actividades realizadas y la toma de decisiones están muy próximas al cliente.
- ❖ Se establecen objetivos e indicadores para cada proceso, así como sus responsables
- ❖ Promueve la mejora continua de los procesos. La mayoría de los errores cometidos residen en los procesos, si los mejoramos continuamente eliminaremos las causas que provocan esos errores.
- ❖ Se reducen costes internos innecesarios.
- ❖ Mejora la competitividad de la empresa.

Tiene una única e importante desventaja, como lo dice BBVA (2012):

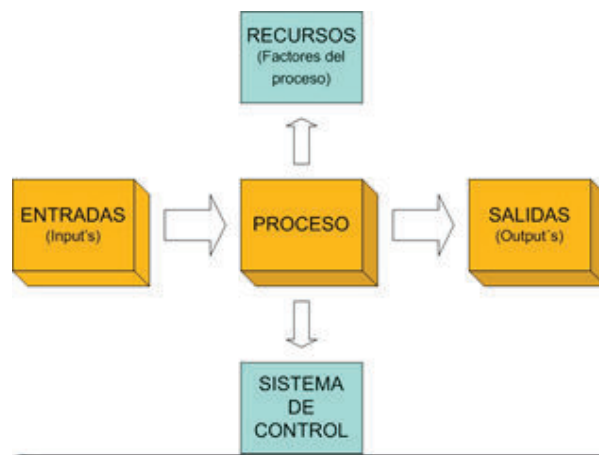
“(…) es una actividad que requiere un importante esfuerzo y un alto nivel de compromiso, por parte de todos los miembros de la organización. No vale cualquiera para ello, sino que se necesitan personas con la mente abierta y con una alta capacidad de adaptación, para estar a la altura de lo que cada proceso empresarial requiere en cada momento.”

### **2.2.2 ELEMENTOS DEL PROCESO**

Un proceso está compuesto por cinco (5) elementos que lo conforman, según se muestra en la Figura 2; y como menciona en su documento sobre los elementos del proceso, el Ing. Jaime Cadena Echeverría (2012):



- ❖ Entrada: “Insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- ❖ Recursos y estructuras: Para transformar el insumo en entrada.
- ❖ Producto: “Salida” que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- ❖ Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.
- ❖ Límites (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos.



**Figura 2** – Elementos del proceso  
(Muro, 2010)

### 2.2.3 JERARQUÍA DE PROCESOS

“Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para (...) dirigir una organización (Rojas Moya, 2007).”, como se puede exponer en la Figura 3.



**Figura 3 – Jerarquía de procesos**  
(Rojas Moya, 2007)

Como establece en su libro, Jaime Luis Rojas (2007):

“Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macroproceso, nivel proceso, nivel subproceso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

### **Jerarquía Nivel Macroproceso**

Se trata de una representación global, ya definida, de los procesos que desarrolla la organización en su conjunto. Sería, por tanto, una representación única para todos los procesos integrados (...).

### **Jerarquía Nivel Proceso**

Para la representación gráfica de un proceso, este nivel muestra una visión global de las diferentes actividades que desarrolla el mismo en los distintos escenarios donde se propone su realización (...).

### **Jerarquía Nivel Subprocesos**

Una vez diseñado el esquema gráfico del conjunto de actividades que componen el nivel proceso, el segundo paso consiste en profundizar un

poco más en estos grupos de actividades. Se trata de responder a la pregunta ¿qué hacemos? pero más detalladamente que en el nivel de proceso.

Este nivel necesita generalmente de varios esquemas gráficos que representan los diferentes subprocesos en los que se puede descomponer el proceso integrado que se está representando, su amplitud y características dependen de las particularidades de cada proceso. La representación de las actividades son con más detalle y de forma sencilla para facilitar la comprensión del proceso.

Por tanto, en su interior, contiene de forma ligada las actividades(...).

### **Jerarquía Nivel Actividad**

Es la representación gráfica a través del diagrama de flujos, en el que se desglosan las actividades de un proceso, a la vez que se muestra la persona que desarrolla la actividad, los tiempos de ejecución o el lugar en el que se realiza la actividad o se entrega el servicio.

Cada una de las casillas de este diagrama puede contener, a su vez, otro esquema de flujograma lineal, y así sucesivamente hasta la última jerarquía de nivel de tarea –detalle- al que se quiera llegar”.

## **2.2.4 MAPA DE PROCESOS**

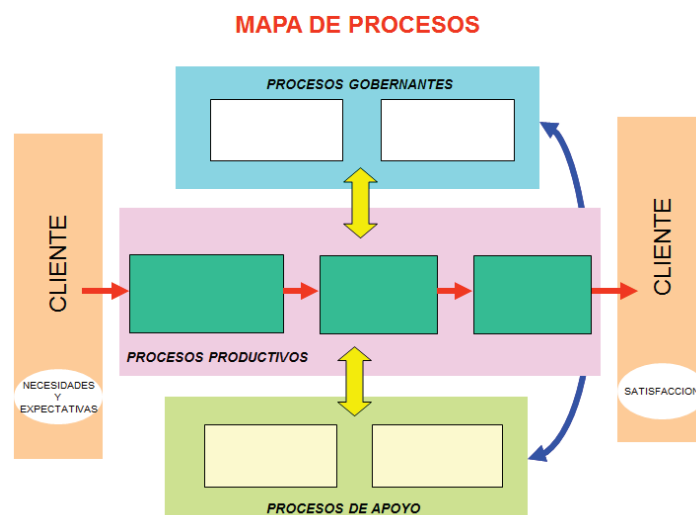
Es imprescindible en toda organización que pretenda adoptar este enfoque, definir qué procesos configuran su sistema, mismos que se llevan a cabo desde los inicios de su operación.

Las actividades que ejercen constituyen los procesos que serán identificados para el establecimiento de la estructura de la organización. Por lo cual es necesaria una introspección con el fin de determinar el impacto de las actividades y cómo estas se orientan en la consecución de los resultados.

“La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión”. (Beltrán, Carmona, Carrasco, & Rivas, 2002)

Los procesos en la organización pueden clasificarse en tres tipos, según su misión:

- ❖ **Gobernantes:** Aquellos que mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran la operatividad de los demás procesos y proveen de la información para la toma de decisiones.
- ❖ **Productivos:** Son aquellos procesos que transforman los recursos para obtener el bien o servicio final en base a los requerimientos del cliente; en el cual se aporta valor agrado.
- ❖ **De Apoyo:** Aquellos que proporcionan soporte y los recursos necesarios para la consecución de los demás procesos de la Organización.



**Figura 4 – Mapa de Procesos**  
(Cadena Echeverría, 2012)

## **2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

El levantamiento se debe originar de una deliberación acerca de las actividades que se desarrollan dentro de una organización, es de vital importancia, tener en consideración que los procesos ya existen dentro de la institución, por lo cual el esfuerzo debe estar enfocado en su identificación y gestión (Vindas, 2009)

Al levantar los procesos, lo cual se refiere a formalizar la forma de realizar las actividades que se ejecutan de manera rutinaria, resulta más sencillo debido a que se cuenta con información voluble sobre la forma de realizar las actividades (Vindas, 2009).

Por otro lado, en el diseño de procesos, mismo que delimita la forma correcta de ejecutar acciones nunca antes desarrolladas, se debe comenzar desde cero y así determinar la manera óptima de efectuar las tareas establecidas (Vindas, 2009).

“Para estos efectos, frecuentemente resulta de gran ayuda consultar documentación técnica relacionada con el tema de análisis administrativo e inclusive analizar la forma en que organizaciones con objetivos y actividades similares han delimitado sus procesos y procedimientos”. (Vindas, 2009)

Para identificar y seleccionar adecuadamente los procesos, se pueden emplear diversas técnicas como son la entrevista a los involucrados y la observación directa entre otras, mismas que deberán considerar algunos aspectos relevantes tales como:

- ❖ Influencia en la satisfacción de los clientes (internos y externos).
- ❖ Resultados en la calidad del bien o servicio.
- ❖ Acatamiento de requisitos legales o técnicos.
- ❖ Manejo de los recursos.

Para lo cual se pueden utilizar formatos como se muestra a continuación:

**EMPRESA XYZ**  
**LEVANTAMIENTO DE INFORMACION**

Código  
(A)

PROCESO  
NOMBRE  
CARGO/FUNCION

NO	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	RECURSOS	OBSERVACIONES

**Figura 5** – Formato levantamiento de información

(Cadena Echeverría, 2012)

Al formato de la Figura 5, se le pueden agregar o disminuir columnas acorde con las necesidades de información.

## 2.4 DISEÑO DE PROCESOS











“Los procesos suelen representarse mediante diagramas, los cuales pueden ser de bloque, de árbol, espina de pescado, de flujo, estos son aquellos que representan gráficamente las actividades que conforman un proceso y que sirven para disciplinar nuestra manera de pensar. Además muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.” (Alvear & Espinosa, 2013)




Los símbolos básicos que se utilizan en un diagrama de flujo con notación BPMN son los que se muestran en la Tabla 1:

**Tabla 1-** Figuras básicas para un diagrama de flujo en notación BPMN

(Bizagi, 2014)

TIPO	FIGURA	FUNCIÓN
<b>EVENTOS</b>		
Eventos de inicio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica cuando un proceso inicia.</li> <li>• No tienen flujos de secuencia</li> </ul>

Eventos intermedios		entrantes.
Eventos de fin		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indica algo que ocurre o puede ocurrir durante el transcurso de un proceso entre el inicio y el fin.</li> <li>○ Pueden utilizarse para recibir o lanzar un evento.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>		
Tarea		❖ Actividades simples o atómicas.
Subproceso		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actividad compuesta que incluye un conjunto interno lógico de actividades (proceso) y que puede ser analizado en más detalle.</li> </ul>
<b>COMPUERTAS</b>		
Compuertas		❖ Son elementos utilizados para controlar la divergencia y convergencia del flujo.
<b>CANALES</b>		
Pool		❖ Actúa como contenedor de un proceso.
Lane		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Subdivisiones del pool.</li> <li>○ Representan los diferentes participantes al interior de una organización.</li> </ul>
<b>OBJETOS DE CONEXIÓN</b>		
Secuencia		❖ Representan el control de flujo y la secuencia de las actividades.
Mensaje		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las líneas de mensaje representan la interacción entre varios procesos o pools.</li> </ul>
Asociaciones		❖ Usadas para asociar información adicional sobre el proceso.
<b>ARTEFACTOS</b>		

Anotaciones		❖ Son utilizados para proporcionar información adicional sobre el proceso.
Grupos		○ Utilizados para agrupar un conjunto de actividades, ya sea para efectos de documentación o análisis, no afecta la secuencia del flujo.
Objetos de Datos		❖ Permiten mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas o las salidas.

## 2.5 DIAGRAMA DE FLUJO

### 2.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo tienen varias características que determinan su importancia sobre todo en lo referente a la Gestión por Procesos; las principales características se pueden considerar las siguientes, como menciona Jaime Cadena (2012):

- ❖ Representan gráficamente las actividades que conforman un proceso.
- ❖ Nos sirve para disciplinar nuestra manera de pensar.
- ❖ Muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

El “Business Process Modeling Notation BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD)” (Bizagi, 2014).



Las características más representativas de los Diagramas de Procesos de Negocios, como se señala en el Bizagi Process Modeler (2014), son:

- ❖ Diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso
- ❖ Utilizar un conjunto de elementos gráficos, que se encuentran agrupados en categorías, que permite el fácil desarrollo de diagramas simples y de fácil comprensión.
- ❖ Basado en la técnica de 'Flow Chart', incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis.

### **2.5.2 MODELADO DE PROCESOS CON BPMN**

“Dentro de un diagrama de procesos de negocio existe un conjunto de elementos gráficos que permiten representarlo” (Bizagi, 2014).

Para modelar un proceso en notación BPMN es necesario conocer que dichos procesos se encuentran contenidos en Pools, que permiten identificar o representar las entidades responsables en un proceso. Los objetos denominados Lanes son aquellos que permiten simbolizar las diferentes áreas o participantes que intervienen en el proceso y se colocan dentro de los Pools.

En un principio, se coloca un Evento de inicio, que indica el comienzo del proceso; pudiendo ser éste de diferentes tipos, como simple, mensaje, señal, entre otros.

En base a la información levantada del proceso, se va colocando cada una de las actividades que se realizan, mismas que representan el trabajo que se realiza en un punto del proceso; en caso de existir un condicionante para que el flujo continúe o se divida en varias líneas, se colocan los elementos de decisión, conocidos en BPMN como Compuertas y que se representan mediante rombos. Dichos elementos se encuentran conectados por líneas de secuencia, que muestran cómo fluye el proceso.

Al final de este proceso encontramos un Evento de fin terminal, indicando la terminación del proceso.

## **2.6 DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ACTUALES**

Según (Yzquierdo Herrera, Silverio Castro, Lazo Cortés, & Torres Graña, 2012) “resulta útil realizar un diagnóstico en etapas tempranas del análisis del proceso, debido a que el diagnóstico incluye: análisis de rendimiento, detección de anomalías e identificación de patrones comunes. El diagnóstico ayuda a tener una visión general del proceso, de los aspectos más significativos del mismo y de las técnicas que pueden ser más útiles en su análisis posterior”.

Además de acuerdo con (Yzquierdo Herrera, Silverio Castro, Lazo Cortés, & Torres Graña, 2012), facilita el entendimiento del proceso desde la etapa inicial y permite analizar a los procesos para posteriormente facilitar el monitoreo y la mejora de los procesos. Es común encontrar procesos poco estructurados, los participantes en este tipo de proceso pueden tener una noción del mismo, sin que ésta llegue a ser clara y completa.

Según (Chase, 2005) citado por (Aguirre Mayorga & Córdoba Pinzón, 2008), “la comprensión del funcionamiento del proceso es esencial para asegurar la competitividad de una compañía. De ahí que se implementen iniciativas con miras al análisis de procesos, para garantizar flujos óptimos de información. De igual manera, la documentación base de cada proceso se convierte en la mejor forma de construir el conocimiento del hacer de una empresa a través de medios como diagramas de flujo, diagramas analíticos, mapas de procesos, diagramas de cadena de valor, entre otros”.

## **2.7 ANÁLISIS DE PROCESOS**

La etapa de análisis de procesos comienza una vez finalizada la identificación de procesos y levantamiento de la información correspondiente a las actividades que se desarrollan en los mismos.

Al llevar a cabo el análisis de procesos se procede a realizar los siguientes aspectos (Cadena Echeverría, 2012):

- ❖ Enlistar los procesos
- ❖ Asignar nombre al proceso
- ❖ Incluir las actividades
- ❖ Número de procesos

## **2.8 INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS**

La gestión de procesos se enfoca a la satisfacción del cliente, para lo que es necesaria una retroalimentación constante para lograr el principio de la mejora continua; lo cual se logra mediante la evaluación periódica de los procesos de la organización.

Dicha evaluación se la lleva a cabo a través de los llamados indicadores de gestión, mismos que se definen como “la forma de evaluar el comportamiento de variables claves en una organización.” (Cadena Echeverría, 2012)

Bajo el criterio que todo indicador es la representación cuantificada de la información, estos deben medir tanto la eficiencia como la eficacia del proceso; entendiendo como eficiencia al uso adecuado de los recursos para la consecución de los objetivos y a eficacia como el cumplimiento oportuno de dichos objetivos.

### **2.8.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS**

Como identifica Gabriel Rada (2007), las características de un indicador de gestión son:

“Un buen indicador debe abarcar, como sea posible, el mayor número de las siguientes características:

1. Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
2. Simplicidad: el indicador debe ser de fácil elaboración.
3. Validez: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
4. Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
5. Confiabilidad: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
6. Sensibilidad: el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones de salud aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.

7. Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.”

## 2.8.2 ELEMENTOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS

Como señala Carlos Mario Pérez Jaramillo (2015):

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- ❖ La Definición: Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.
- ❖ El Objetivo: El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).

El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- ❖ Los Valores de Referencia: El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

Valor histórico: Muestra cómo ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo, permite proyectar y calcular valores esperados para el período, señala la variación de resultados, su capacidad real,

actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado y dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

Valor estándar: El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

Valor teórico: También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas y es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

Valor de requerimiento de los usuarios: Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

Valor de la competencia: Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con qué rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.

Valor por política corporativa: A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario, y no hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

Determinación de valores por consenso: Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

- ❖ La Responsabilidad: Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
  
- ❖ Los Puntos de Medición: Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- ❖ La Periodicidad: Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.
  
- ❖ El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones: El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

### **2.8.3 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS**

Los indicadores de gestión se clasifican tanto por su naturaleza, objeto a medir y el ámbito de actuación/adaptación; como lo indica Luis Carlos Beltrán (2015):

Según su naturaleza:

- ❖ Economía (inputs)

- ❖ Eficacia (consecución objetivos)
- ❖ Eficiencia (relación input/output)
- ❖ Efectividad (impacto que tiene la gestión en la su entorno)
- ❖ Equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos)
- ❖ Excelencia (calidad)
- ❖ Entorno (medio en el cual tiene impacto sostenibilidad (implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

Según el objeto a medir: En cuanto sea indicadores de:

- ❖ Resultado (resultados obtenidos en relación a los previstos-eficacia-)
- ❖ De proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia)
- ❖ De estructura (coste y utilización de recursos, de economía)
- ❖ Estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados).

Según el ámbito de actuación/adaptación:

- ❖ Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa)
- ❖ Externos (se refieren a la relación exterior de la empresa y la forma de medir eso)

#### **2.8.4 PASOS PARA ELABORAR INDICADORES**

Son seis los pasos a seguir para elaborar indicadores, como lo menciona (Armijo & Aldunate, 2009):

1. Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir.



2. Seleccionar aspectos relevantes a medir.
3. Formular el indicador:
  - ❖ Nombre
  - ❖ Fórmula de cálculo
4. Establecer los medios de verificación.
5. Validar el indicador.
6. Establecer frecuencia de cálculo, línea base y metas

## 2.9 EL BPM

De acuerdo con AuraPortal, BPM puede ser definido como: “Una nueva categoría de software empresarial que permite a las empresas modelizar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades interrelacionadas, es decir, Procesos de cualquier naturaleza, sea dentro de un departamento o permeando la entidad en su conjunto, con extensiones para incluir los clientes, proveedores y otros agentes como participantes en las tareas de los procesos”.

Representa las siglas en inglés de Business Process Management, de acuerdo con AuraPortal un BPM es un “software empresarial para diseñar y ejecutar la automatización de los procesos empresariales”. Según BPMotion, los componentes de una BPM son las siguientes:

- ❖ “Modelador de procesos: De forma gráfica ayuda a descubrir y modelar los procesos.
- ❖ Herramientas de desarrollo: Diseñador de formas y editor de reglas de negocio.
- ❖ Integración: Habilita la integración para interactuar de forma automática con otras aplicaciones de software.
- ❖ Máquina de procesos: Es el motor que posibilita la ejecución de procesos. Ejecuta instancias de los procesos en base a las reglas de negocio definidas.

- ❖ Repositorio: Almacena las definiciones de alto nivel de los procesos, los participantes (personas) e integraciones.
- ❖ Gestión: Provee registros de auditoría. Adicionalmente habilita la intervención manual para redirigir, abortar o modificar la instancia de un proceso en caso de emergencia.
- ❖ Reporte y Análisis: Permite visualizar y analizar la ejecución (incluso histórica) de los procesos, obteniendo estadísticas de desempeño”.

AuraPortal indica que mediante un BPM se puede llevar a cabo la modelización, ejecución, monitorización y optimización de procesos de una organización los cuales pueden ser:

- ❖ Procesos repetitivos,
- ❖ Procesos con mucha documentación,
- ❖ Procesos críticos,
- ❖ Procesos que requieren un elevado nivel de control y posterior métrica.

Según AuraPortal existen dos clasificaciones que se les puede dar a los BPMS, ambas dependiendo del tipo de proceso que se desea automatizar, en el caso de la primera clasificación se toma en cuenta que o quienes intervienen en los procesos siendo dicha clasificación la siguiente:

- ❖ Gestión de quejas: mucha intervención de personas.
- ❖ Gestión de ofertas: mucha gestión de documentos.
- ❖ Gestión de riesgos: muchas aprobaciones.
- ❖ Gestión entre departamentos: mucha colaboración.
- ❖ Gestión de facturas: intervención con aplicaciones.

La segunda clasificación se la toma en consideración el nivel de intervención de personas y aplicaciones en el proceso, a continuación se detalla la clasificación (AuraPortal):

- ❖ “Intervención de personas, no aplicaciones y no integración.
- ❖ Intervención de personas y requiere integración y acceso a información en otras aplicaciones.
- ❖ No intervienen personas”.

## 2.10 BIZAGI

“El Modelador de Procesos de Bizagi es una herramienta que le permite modelar y documentar procesos de negocio basado 100% en el estándar de aceptación mundial conocido como Business Process Model and Notation (BPMN)” (Bizagi, 2013).

Permite la crear “documentación de procesos en Word, PDF, SharePoint o Wiki, e importar o exportar la información de los mismos desde y hacia Visio o XML entre otros” (Bizagi, 2013).

Bizagi trabaja con una serie de elementos gráficos en su flujo, los cuales son:

- ❖ “Eventos: Son algo que sucede durante el curso de un proceso de negocio, afectan el flujo del proceso y usualmente tienen una causa y un resultado” (Bizagi, 2014). Se encuentran clasificados en 3 tipos:
- ❖ “Actividades: Estas Representan el trabajo que es ejecutado dentro de un proceso de negocio. Las actividades pueden ser compuestas o no” (Bizagi, 2014). Se encuentran clasificados en 2 tipos.
- ❖ “Compuertas: Son elementos del modelado que se utilizan para controlar la divergencia y la convergencia del flujo.” (Bizagi, 2014). Se encuentran clasificados en 5 tipos los cuales se enlistan a continuación (Bizagi, 2014):
  - Compuerta Exclusiva

- Compuerta Basada en eventos
  - Compuerta Paralela
  - Compuerta Inclusiva
  - Compuerta Compleja
- ❖ “Objetos de Conexión: Son los elementos usados para conectar dos objetos del flujo dentro de un proceso” (Bizagi, 2014). Existen 3 tipos de objetos de conexión:
- Líneas de Secuencia
  - Asociaciones
  - Líneas de Mensaje
- ❖ “Canales: son elementos utilizados para organizar las actividades del flujo en diferentes categorías visuales que representan áreas funcionales, roles o responsabilidades” (Bizagi, 2014). Existen 2 tipos.
- Pools
  - Lanes
- ❖ “Artefactos: son usados para proveer información adicional sobre el proceso” (Bizagi, 2014). Existen 3 tipos:
- Objetos de Datos
  - Grupos
  - Anotaciones

## **2.11 LA NOTACIÓN BPMN**

Como menciona Yeleyne Maure Díaz y Mayrilis Castillo Suárez (2011):

“La Notación para el Modelado de Procesos de Negocio (BPMN, por sus siglas en inglés) es un nuevo estándar de modelado de procesos de

negocio, una notación que ha sido diseñada específicamente para coordinar la secuencia de procesos y los mensajes que fluyen entre los diferentes procesos participantes. Esta notación estándar facilita el entendimiento de las colaboraciones y transacciones de negocio entre grupos de trabajo, departamentos, áreas y organizaciones. No se requiere que los participantes cuenten con un perfil técnico en sistemas, por esta razón BPMN constituye la solución a los problemas comunes de comunicación entre ingenieros de software y clientes, pues al posibilitar que todos hablen el mismo idioma, el éxito del proceso está garantizado”.

Bizagi en su guía para BPMN 2.0 detalla las ventajas de usar la notación BPMN, las cuales se detalla a continuación (Bizagi, 2014):

- ❖ “BPMN es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad.
- ❖ BPMN es independiente de cualquier metodología de modelado de procesos.
- ❖ BPMN crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos.

BPMN permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización”.

La simbología que se utiliza en la notación BPMN se la puede observar en la Tabla 1, Figuras básicas para un diagrama de flujo en notación BPMN; expuesta anteriormente.

## 2.12 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

La estandarización de procesos es una medida que se puede tomar para poder mejorar un proceso, de esta manera se garantiza que estos sean ejecutados uniformemente por los involucrados en dicho proceso, con el fin de asegurar la calidad tanto de productos o servicios que preste la organización (Univalle, 2011).

Se toman en consideración ciertos aspectos en la estandarización de procesos, los cuales se enlistan a continuación (Contacto Pyme, 2013):

- ❖ Los miembros del proceso deben participar en la estandarización
- ❖ El personal involucrado debe recibir capacitación sobre el estándar.
- ❖ El estándar debe representar la mejor forma, la más fácil y segura de desarrollar un trabajo.
- ❖ Antes de crear un estándar debe discutirse con los miembros que realizan las tareas.

Existen varios beneficios que conllevan la estandarización de procesos, estos se detallan a continuación (Contacto Pyme, 2013):

- ❖ “Es la mejor forma de preservar el conocimiento y la experiencia.
- ❖ Proveen una forma de medir el desempeño.
- ❖ Muestran la relación entre causas (acciones) y efecto (resultado).
- ❖ Suministran una base para el mantenimiento y mejoramiento de la forma de hacer el trabajo.
- ❖ Proporcionan una base para el entrenamiento.
- ❖ Proveen una base para diagnóstico y auditoría.
- ❖ Proveen medios para prevenir la recurrencia de errores
- ❖ Minimizan la variación”.

### **2.12.1 FICHA DEL PROCESO**

Las fichas de los procesos son documentos que contienen un formato que recopila y resume información sobre cada subproceso, mismo que consta de tres partes.

En la primera se detalla la siguiente información:

- ❖ Objetivo
- ❖ Alcance
- ❖ Disparador
- ❖ Proveedores
- ❖ Clientes
- ❖ Recursos
- ❖ Normativa
- ❖ Registros
- ❖ Indicadores

En la segunda hoja se encuentra el diagrama de flujo del proceso, y finalmente en la tercera hoja se encuentran enlistadas las actividades del proceso con su respectiva descripción, actores, dependencia, normativa, observaciones y su secuencial de ser el caso, éste último tan solo se aplica en caso de las preguntas.

### **2.12.2 MANUAL DE PROCESOS**

El manual de procesos es un documento que contiene toda la información de los subprocesos pertenecientes a la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del SECOB, a continuación se detalla el contenido del documento, Cynthia Pino & Gabriela Vilaña (2015):

1. Portada

## 2. Información general del documento:

- ❖ Título: nombre del área de la que se va a realizar el manual.
- ❖ Subtítulo: nombre del documento que va a realizarse, en éste caso será un manual de procesos.
- ❖ Versión: indica que número del manual que fue realizado.
- ❖ Plantilla: documento guía que será utilizado.
- ❖ Autor: dirección encargada de su elaboración.
- ❖ Vigencia: indica la fecha desde la que el manual será operativo en el área.
- ❖ Firmas y aprobaciones: nombres y firmas de las personas que elaboraron, revisaron y aprobaron el manual.
- ❖ Listado de cambios: registra la fecha y las personas que hayan realizado cambios en el contenido del manual.
- ❖ Tabla de contenido: listado de temas tratados en el manual con su respectivo número de página.

## 3. Información específica del documento:

- ❖ Objetivo general: propósito por el que será creado el manual.
- ❖ Objetivos específicos: propósitos que se derivan del objetivo general.
- ❖ Alcance: los procesos que conforman la Coordinación, y una breve descripción del contenido de cada proceso.
- ❖ Responsables: encargados de vigilar la aplicación del manual.
- ❖ Mapa de procesos: representación gráfica de los procesos de Institución, mostrando la relación entre ellos, además de las entradas y salidas.
- ❖ Inventario de procesos: listado de los subprocesos pertenecientes a la Coordinación con su respectiva codificación.
- ❖ Glosario de términos: siglas utilizadas dentro del manual con su respectivo significado.
- ❖ Definiciones: palabras claves necesarias para comprender el contenido del manual con su respectivo significado.



- ❖ Lineamientos: guías que deben tomarse en cuenta durante la aplicación del manual.
  - ❖ Políticas generales: conjunto de medidas que servirán como orientación en la manera de actuar de los actores que intervengan en la aplicación del manual.
4. Información del subproceso:
- ❖ Nombre del Subproceso
  - ❖ Objetivo del Subproceso: propósito del subproceso.
  - ❖ Alcance del Subproceso: limitaciones del subproceso.
  - ❖ Diagrama de Flujo del Proceso: representación gráfica del subproceso.
  - ❖ Flujo de Actividades: matriz que resume las entradas, disparadores, actividades, productos y responsables del subproceso.
  - ❖ Matriz de asignación de responsabilidades: matriz que detalla las actividades realizadas por cada actor que participe en el subproceso.
  - ❖ Controles del subproceso : normativa que regulará la ejecución del subproceso.
  - ❖ Productos: resultados o documentos obtenidos en el subproceso.
  - ❖ Indicadores de Gestión del Proceso: indicadores que medirán en funcionamiento del proceso.
  - ❖ Anexos: documentos que complementen al subproceso.

## **2.13 NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS**

Mediante Acuerdo 1580 publicado en Registro Oficial N° 895, la Presidencia de la República y la Secretaría Nacional de la Administración Pública acuerdan emitir en Quito, el miércoles 20 de febrero de 2013, la Norma Técnica de Administración

por Procesos, misma que consta de doce (12) capítulos y treinta y tres (33) artículos.

## **2.14 ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL SECOB: RESOLUCIÓN N° SECOB-DG- 2014-0063**

El Director General del Servicio de Contratación de Obras el 8 de septiembre de 2014, con el fin de dar cumplimiento a la normativa legal vigente, resuelve expedir el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras (Anexo B).

### **3 METODOLOGÍA**

Para dar inicio a la Gestión por procesos es necesario definir la situación actual de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del Servicio de Contratación de Obras; posteriormente y en referencia al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras se levantan y diseñan los procesos y subprocesos, para lo cual se toma en cuenta lo mencionado en la sección 2.3 y 2.4. Finalmente se generan los indicadores y se procedió con la estandarización de los procesos anteriormente definidos, lo que tuvo una duración de ocho meses.

#### **3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Para el análisis de la situación actual de los procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica –macroproceso- se partirá del análisis de la situación actual de los procesos del Servicio de Contratación de Obras; con el fin de conocer el estado de los procesos, en general, en la Institución y centrarse seguidamente en los de la Coordinación, el centro de estudio.

##### **3.1.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS (SECOB)**

Mediante Decreto Ejecutivo N° 731 del 11 de abril de 2011 se crea el Instituto de Contratación de Obras ICO, como organismo de derecho público, con personería jurídica, autonomía técnica, administrativa, financiera y funcional; con el objeto de atender las necesidades de contratación de obras de infraestructura social a pedido de otras Instituciones de la Función Ejecutiva.

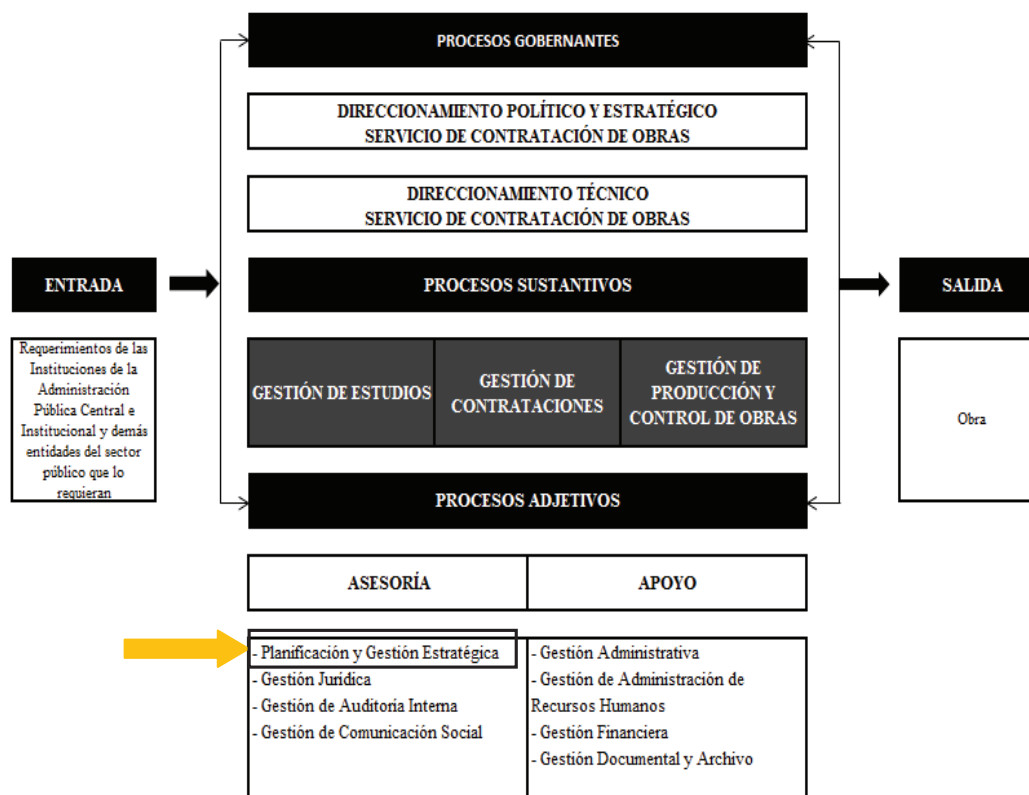
El Viceministro del Servicio Público del Ministerio de Relaciones Laborales mediante oficio N° 02860 MRL-FI-2011-EDT del 20 de diciembre de 2011, emitió dictamen favorable al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Instituto de Contratación de Obras; mismo que fue publicado en Registro Oficial Suplemento 384 de 10 de enero de 2013, con Resolución N° 1442.

El Decreto Ejecutivo N° 49 del 22 de julio de 2013, reforma el Decreto Ejecutivo N° 731 antes mencionado, y da lugar al Servicio de Contratación de Obras SECOB, Institución que tiene como objetivo, coordinar y ejecutar los procesos de contratación de estudios, ejecución y control de obras de infraestructura que requieran las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional y demás entidades del sector público garantizando una ejecución oportuna, eficiente y de calidad, de acuerdo con las políticas y la planificación del Estado.

El 26 de marzo de 2014, el Arq. Marcelo León, Director General del SECOB, mediante Resolución N° SECOB-DG-2014-0006, emite el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras; mismo que fue reformado mediante Resolución N° SECOB-DG-2014-0063, el 8 de septiembre de 2014.

Este último define los macroprocesos que conforman la Institución, por tipo de proceso, mismos que se encuentran alineados a la misión y visión del SECOB y permiten el logro de los objetivos institucionales.

La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica es parte de los Procesos Adjetivos de Asesoría de la Institución, como se puede evidenciar en el Mapa de Procesos del SECOB, en la Figura 7:



**Figura 7 – Mapa de Procesos SECOB**  
(SECOB, 2014)

### 3.1.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del Servicio de Contratación de Obras, está conformada por cinco procesos:

- ❖ Gestión de Planificación e Inversión
- ❖ Gestión de Planes, Programas y Proyectos
- ❖ Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación
- ❖ Gestión de Servicios, Procesos y Calidad
- ❖ Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

Se encuentra trabajando bajo una estructura funcional, en la cual las autoridades son:

- ❖ Coordinador(a) General de Planificación y Gestión Estratégica
- ❖ Director(a) de Planificación e Inversión
- ❖ Director(a) de Planes, Programas y Proyectos
- ❖ Director(a) de Tecnologías de la Información y Comunicación
- ❖ Director(a) de Servicios, Procesos y Calidad
- ❖ Director(a) de Cambio de Cultura Organizacional

El Catálogo de Procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del Servicio de Contratación de Obras fue actualizado mediante reuniones con cada Director que conforma dicha Coordinación y sentando lo acordado mediante actas de validación; tomando como base a la Cadena de Valor aprobada en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del SECOB y los objetivos de cada proceso; llegando a obtener el catálogo de procesos que se muestra en la Tabla 2:

**Tabla 2-** Catálogo de Procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica – SECOB  
(Pino Vaca & Vilaña Gordón, 2015)

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
F. Planificación y Gestión Estratégica	F.1. Planificación e Inversión	F.1.1 Planificación y seguimiento al PAP
		F.1.2 Modificaciones presupuestarias y avales al Gasto Corriente
		F.1.3 Realizar Planificación Estratégica
		F.1.4 Seguimiento a SIPeIP de Planificación
		F.1.5 Seguimiento de Gobierno por resultados
		F.1.6 Modificaciones presupuestarias y avales de Proyectos Coejecutados

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
		F.1.7 Seguimiento Presupuestario de Proyectos Coejecutados
	F.2. Gestión de Planes, Programas y Proyectos	F.2.1 Seguimiento de la rutina de los planes de intervención en inversión
		F.2.2 Seguimiento y verificación a la gestión institucional en GPR e inversión
		F.2.3 Supervisión ejecutiva en territorio de los proyectos
		F.2.4. Seguimiento de proyectos de cooperación internacional
		F.2.5. Supervisión ejecutiva de proyectos con recursos externos
		F.2.6. Gestión de Compromisos Presidenciales
		F.2.7. Seguimiento de compromisos presidenciales
	F.3. Gestión de servicios procesos y Calidad	F.3.1 Planificación y levantamiento de procesos
		F.3.2 Mejoramiento de procesos
		F.3.3 Control y evaluación de procesos
		F.3.4 Documentos y registros
		F.3.5 Producto no conforme
		F.3.6 Acciones correctivas y preventivas
		F.3.7 Auditorías internas
		F.3.8 Realizar inducción al SGC
		F.3.9 Identificación y levantamiento de Servicios Institucionales
		F.3.10 Mejoramiento de Servicios Institucionales
		F.3.11 Control, monitoreo y evaluación de Servicios Institucionales
	F.4. Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	F.4.1 Planificación del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional
		F.4.2 Diseño e implementación de políticas, normativa, estrategias y metodologías para el Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	
		F.4.3 Capacitación Interna y Externa del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	
		F.4.4 Medición del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	
		F.4.5 Mejora, Evaluación y Seguimiento de planes de intervención de Clima Laboral	
		F.4.6 Administración del Modelo R y Nuevo Modelo de Gestión Institucional	
		F.4.7 Responsabilidad Social y Ambiental	
		F.5. Gestión de Tecnologías de la Información	F.5.1 Planificación de TI
			F.5.2 Administración de proyectos de TI
	F.5.3 Desarrollo de Software		
	F.5.4 Manejo de Cambios		
	F.5.5 Gestión de Problemas		
	F.5.6 Soluciones de Conectividad		
	F.5.7 Seguimiento a servicios de seguridad		
	F.5.8 Soporte técnico al usuario		
	F.5.9 Mantenimiento de Hardware y Software		
	F.5.10 Administración de Aplicaciones Externas		
	F.5.11 Gestión de Acuerdos de Nivel de Servicios		

El análisis del estado actual de los subprocesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica antes mencionados, fue realizado estableciendo en cada subproceso si posee o no, los siguientes elementos; como se puede evidenciar en las tablas resumen 3 y 4 que se encuentran en el Anexo C.

En base a las generalidades de cada subproceso se obtuvieron las siguientes conclusiones:



1. El 60% de los subprocesos no gozaban de denominación, de los cuales, la mayoría se los llevaba a cabo empíricamente y en otros casos, no se los ejecutaba.
2. Tan solo el 45% de los subprocesos poseen responsable, el restante 55% carece de responsable de ejecución en vista que fueron implementados a partir del levantamiento de los mismos.
3. El 57% de los subprocesos no poseen objetivos definidos y el 69% desconoce el alcance del mismo.
4. En cuanto a las entradas y clientes de los subprocesos, tan solo el 36% y 38% respectivamente los han identificado, mientras que el restante lo desconoce.
5. Es el 62% de los subprocesos los que han determinado los productos que ofrecen tanto al interior como al exterior de la Institución.
6. Son 9 de cada 10 subprocesos los cuales sus responsables de aplicación desconocen la normativa legal a la cual se rigen.
7. Finalmente, y debido a que la Institución era gestionada de forma tradicional, se desconocía el tiempo de ejecución de los subprocesos y el tiempo de entrega de los productos.

En referencia al estado actual de la documentación e indicadores de los subprocesos señalados, se tiene que:

1. Ninguno de los subprocesos han sido levantados, diseñados y estandarizados formalmente; por lo cual no disponen de diagramas de flujo, fichas de proceso y manual de procesos.

2. Únicamente el proceso de Seguimiento de Gobierno por Resultados (F.1.5) posee definidos sus indicadores de gestión y son medidos periódicamente su cumplimiento, ya que deben dar cumplimiento a disposiciones dadas por la SNAP. El restante no ha identificado indicadores de gestión; por lo cual ningún subproceso ha definido metas de los indicadores, ha evaluado y posee documentación de los resultados de los mismos.

Como se puede evidenciar en las tablas 3 y 4, son algunos los subprocesos que fueron definidos y contienen algunos de los elementos establecidos antes de realizar este trabajo; sin embargo, se puede concluir que los subprocesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica se ejecutaban empíricamente o no existían.

### **3.2 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES**

Al encontrarse ya establecido el mapa de procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, se tienen ya identificados cuántos y cuáles son los subprocesos que realizan cada una de las Direcciones.

Previamente a iniciar el levantamiento de información se debe establecer un cronograma en cuál se detalla el orden en el que los subprocesos de cada dirección van a ser levantados y de esa manera proceder a programar las reuniones con los dueños, responsables o delegados designados para cada uno de los subprocesos.

En las primeras reuniones se procede a recolectar información inicial de como se encuentra el subproceso actualmente y de esa manera poder diagramarlo. Se solicita información sobre cuál es el disparador que hace que el subproceso pueda dar inicio.

Se debe preguntar también las actividades que son realizadas a lo largo del ciclo del subproceso y el flujo de las mismas, es decir, los actores o áreas que participan, por ejemplo la recepción de un Quipux y el delegar la solicitud son realizadas por los directores de las áreas, mientras que las actividades que se efectúen para dar cumplimiento a lo solicitado son desarrolladas por los analistas de la dirección.

Finalmente se solicitan los documentos que se generen a lo largo del subproceso y los formatos de los mismos de ser el caso, un ejemplo claro es un informe, memo o Quipux desarrollado en el subproceso; además de documentos de control mediante los que se rijan o sirvan de guía para el desarrollo del subproceso, por ejemplo la Norma Técnica de Administración por Procesos.

### **3.3 DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS EN BIZAGI**

Una vez realizado el levantamiento de los procesos y al contar con la información necesaria, se diagramaron cada uno de los subprocesos y procesos que conforman los macroprocesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica.

Éstos fueron diagramados en BIZAGI Modeler, programa establecido por la Institución.

Para dar inicio, se debe ingresar al programa y automáticamente se despliega la pantalla con el Pool, para comenzar a elaborar el diagrama requerido. Se ingresa el código y el nombre del proceso y se insertan tantos Lanes como actores que participen en el proceso.

Los actores deben ser denominados con el nombre de la función que desempeñan en la Institución, como por ejemplo:

- ❖ Director(a) General del SECOB
- ❖ Coordinador(a) General de Planificación y Gestión Estratégica
- ❖ Director(a) de Servicios, Procesos y Calidad
- ❖ Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación

Para partir con el proceso, se identifica el tipo de disparador del mismo, para determinar el Evento de inicio con el cual se dé comienzo.

Una vez establecido el disparador, se insertan las Tareas, Compuertas, Eventos Intermedios que se den en el proceso y de ser el caso, se vinculan Subprocesos; resguardando la lógica del flujo.

Finalmente, se coloca el Evento de Fin, en referencia al producto y cliente que el proceso disponga.

El diagrama de flujo al ser elaborado en Bizagi Modeler, debe leerse de izquierda a derecha, considerando los actores de cada uno de los procesos.

Se parte de la identificación del disparador, ya que es imprescindible conocer que hace que el proceso de comienzo; se prosigue leyendo el siguiente elemento, determinando de qué tipo es y quién lo lleva a cabo.

Si es una actividad, se lee y se prosigue con el elemento siguiente, estableciendo la lógica del proceso y de cada una de las actividades. Mientras que si el proceso parte de una compuerta se debe elegir uno de los caminos a seguir y leer detenidamente cada actividad o subproceso, y al finalizar se continua con el camino siguiente y así continuamente, hasta llegar al fin del proceso.

Los diagramas procesos elaborados en Bizagi se encuentran en el manual de procesos, el mismo que se puede visualizar en el Anexo E.

### **3.4 DESARROLLO DE INDICADORES PARA EL CONTROL DE LOS PROCESOS**

Se mantuvieron reuniones con los dueños de los procesos para poder establecer los indicadores mediante los que se va a evaluar o controlar la eficiencia y eficacia de cada subproceso.

En la siguiente tabla se resumen los indicadores de cada subproceso de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica:

(Ver Anexo D)

### **3.5 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS**

En la Dirección de Gestión de Servicios, Procesos y Calidad ya fueron establecidos los documentos que deben completarse por cada subproceso de la Institución para su estandarización, los documentos son los siguientes:

- ❖ Diagrama de flujo del proceso (Anexo E)
- ❖ Ficha del proceso (Anexo E)
- ❖ Manual de procesos (Anexo E)

#### **3.5.1 DIAGRAMA DE FLUJO**

Como se mencionó en el apartado 2.5, los diagramas de flujo de los subprocesos son representaciones gráficas de las actividades que se llevan a cabo a lo largo del subproceso representados por diferentes símbolos.

Para realizar los diagramas de se procede a recolectar información inicial de como se encuentra el subproceso actualmente mediante reuniones con el o los

responsables de los subprocesos, además se solicita información sobre cuál es el disparador que hace que el subproceso pueda dar inicio.

Además se debe preguntar acerca de las actividades que son realizadas a lo largo del ciclo del subproceso y el flujo de las mismas, es decir, los actores o áreas que participan.

Finalmente se solicitan los documentos que se generen a lo largo del subproceso y los formatos de los mismos de ser el caso.

Con toda esta información recolectada, se procede a diagramar los subprocesos y como se indicó anteriormente en el apartado 3.3, el SECOB emplea la herramienta de Bizagi para realizar los diagramas.

Una vez finalizados los diagramas se los presenta a él o los responsables de los subprocesos para su revisión y aprobación, los diagramas de flujo pertenecientes a la Coordinación se encuentran en el manual de procesos y las fichas de los procesos al cuál le corresponde el Anexo E.

### **3.5.2 FICHA DEL PROCESO**

En base a la información expuesta en el apartado 2.12.1, se llenan cada una de las partes que conforman la ficha del proceso.

La información correspondiente a la primera parte, se recolecta y acuerda mediante reuniones realizadas con el o los responsables de los subprocesos, además se establecen indicadores y fórmulas de cálculo, así como el responsable y frecuencia de cálculo que son revisados y aprobados por el responsable del proceso; de esta manera se puede completar los requerimientos de la primera hoja de la ficha.

En la segunda parte se inserta el diagrama de flujo, el mismo que ya fue elaborado anteriormente; y la tercera hoja se la completa en base a la información recolectada en las reuniones efectuadas con el o los responsables de los subprocesos en el instante del levantamiento, lo que representa una descripción de cada una de las actividades y tiempos de ejecución.

Al finalizar con la elaboración de las fichas de cada subproceso, se las debe presentar a los responsables para su revisión y aprobación.

Las fichas de los subprocesos que se realizan en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, se encuentran anexas en el manual de procesos al cuál le corresponde el Anexo E.

### **3.5.3 MANUAL DE PROCESOS**

Para la elaboración de éste documento se toma en consideración los elementos señalados en el apartado 2.12.2.

La información general del manual correspondiente al título, subtítulo, versión, plantilla, autor, vigencia, firmas y aprobaciones de las autoridades pertinentes, listado de cambios y tabla de contenido se completa una vez finalizado el documento.

Los siguientes puntos corresponden a información específica del manual de procesos. El objetivo general que indica el propósito por el que fue elaborado el manual y los respectivos objetivos específicos que se deriven del mismo. El alcance del manual, es decir, los procesos que son ejecutados en la Coordinación. Los responsables de vigilar el cumplimiento de manual, ellos ya fueron establecidos en las fichas de los subprocesos. El siguiente elemento es el mapa de procesos, el mismo se encuentra en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras (Resolución

SECOB-DG-2014-0063). Para el inventario de procesos, solo se enlistan los procesos y subprocesos que fueron levantados. En el caso del glosario de términos y definiciones simplemente se extraer de las fichas de los procesos tomando en consideración las siglas y palabras claves necesarias para comprender a cada subproceso. Finalmente deben establecerse los lineamientos y políticas para la aplicación del manual, los lineamientos son solo guías para facilitar la comprensión y ejecución, mientras que para las políticas se tomó en cuenta reglas necesarias para cada subproceso, para los mismos se elaboraron propuestas, mismas que están sujetas a la aprobación del Director de cada dependencia.

A continuación se describe información acerca los subproceso, de cada uno se determina el objetivo y alcance, posteriormente se coloca el diagrama de flujo, la matriz que describe el flujo de actividades, la matriz de asignación de responsabilidades, los controles, productos, indicadores de gestión y finalmente documentos anexos de ser el caso, toda esta información se extrae de las fichas de cada subproceso.

Finalmente al encontrarse el documento completo, se lo presenta al Director(a) de Gestión de Servicios, Procesos y Calidad para su revisión, una vez obtenido el visto bueno se envía al responsable de cada una de las direcciones pertenecientes a la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica para su respectiva revisión y aprobación, de existir observaciones o novedad se agenda una reunión para discutir las, posteriormente corregidas, se presenta nuevamente el manual para la aprobación final por parte del Coordinador(a) General de Planificación y Gestión Estratégica. El manual de procesos se encuentra en el Anexo E.



## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- ❖ El macroproceso de Planificación y Gestión Estratégica es parte de los procesos de apoyo de la Institución y cuenta con cinco procesos que, en base al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras, tan solo tienen definidas sus atribuciones y responsabilidades, así como los productos y servicios que prestan y no los subprocesos que desempeñan.
- ❖ Los subprocesos de cada una de las Direcciones que conforman la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica están siendo ejecutados empíricamente, con actividades repetitivas, alto tiempo de ejecución, obteniendo datos de forma manual, etc.
- ❖ La denominación de los subprocesos fueron actualizados a los ya planteados en un inicio por los analistas de la Coordinación, en vista que no cumplían con los objetivos de cada proceso y no abarcaban las responsabilidades y atribuciones que se definen en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras.
- ❖ Mediante el levantamiento de los subprocesos, no se contó con la colaboración tanto por parte de los responsables de los procesos, como de los analistas delegados, en vista que la Institución continúa con ejerciendo sus actividades en base a la Administración Funcional y desconocen de los beneficios que acarrea la Gestión por Procesos, ya que no se ha realizado una capacitación y socialización en procesos a todo el personal y únicamente se maneja bajo disposiciones de la Autoridad mayor, siendo el caso del Director General.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- ❖ La complejidad de los procesos se da según la naturaleza, el tamaño y la razón de ser de la organización, por esta razón, se debe tener cuidado especial al momento de denominarlos, agruparlos y designar a las personas responsables, y de esta manera evitar confusiones y duplicidad de funciones; logrando sinergia y armonía en las labores.
- ❖ Realizar una capacitación a todo el personal, sobre todo a nivel jerárquico superior, con el fin de dar a conocer que la gestión de procesos contribuye de manera directa en la prestación eficiente y eficaz de los servicios institucionales; para implementar de forma correcta e integral los procesos en la Institución y maneje bajo una sinergia que permita evaluar e identificar mejoras en dichos procesos.
- ❖ Mantener una codificación tanto en los procesos y documentación que se genera en cada uno de los subprocesos, para prevenir pérdida o fuga de información y facilitar la búsqueda de los mismos y cumplir con disposiciones de los Entes Rectores.
- ❖ Una vez implementada la gestión por procesos se debe realizar un análisis costo beneficio para determinar si es factible automatizar los mismos, con el fin de agilizar las actividades internas y posteriormente aumentar la productividad de la organización.
- ❖ Una vez finalizada la estandarización de los procesos se debe realizar un análisis de los mismos para asignarles prioridades al momento de iniciar con la etapa de mejora, debido a que los procesos críticos o de mayor influencia en las actividades que desempeña la institución deben ser los primeros en ser optimizados.

- ❖ Al momento de realizar el control o evaluación de los procesos se debe tomar en cuenta la prioridad establecida de éstos, considerando en primer lugar los procesos críticos, debido a que del desempeño de ellos depende el cumplimiento de la razón de ser de la institución.

## REFERENCIAS

- AGUILERA CASTRO, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Recuperado el 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- AGUILERA CASTRO, A., & RIASCOS ERAZO, S. (2009). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APOYADO EN LAS TIC. Recuperado el 2015, de Estudios Gerenciales, 25(111), 127-143: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000200007&script=sci_arttext&tlng=en)
- Aguirre Mayorga, S., & Córdoba Pinzón, N. (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas. Recuperado el 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inun/v12n2/v12n2a04.pdf>
- Ansa, M. (2009). VALORES INSTITUCIONALES EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA. Recuperado el 2015, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CC4QFjADahUKEwj989ulzIPJAhXJqR4KHYUzDXc&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3178929.pdf&usg=AFQjCNG3JtbUwc74M4aQgKn-CXsO6wWWFA&bvm=bv.106923889>
- Armijo, M., & Aldunate, E. (Octubre de 2009). -Taller para la construcción de indicadores de desempeño. Recuperado el 17 de 10 de 2015, de CEPAL: [www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/37432/presentacion\\_indicadores\\_1.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/37432/presentacion_indicadores_1.pdf)
- Beltrán Prado, L. C. (2015). Indicadores de Gestión. Recuperado el 6 de Octubre de 2015, de Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap02/cont14.html>
- Beltrán, J., Carmona, M. Á., Carrasco, R., & Rivas, M. Á. (2002). Guía para una Gestión Basada en Procesos. Sevilla: IAT.
- Bizagi. (2013). Guía del usuario. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de Bizagi: [http://download.bizagi.com/docs/modeler/2511/es/Modeler\\_manual\\_del\\_usuario.pdf](http://download.bizagi.com/docs/modeler/2511/es/Modeler_manual_del_usuario.pdf)

- Bizagi. (2014). Bizagi Process Modeler. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de Bizagi: pdf
- Bizagi. (2014). BPMN 2.0. Recuperado el 30 de Agosto de 2015, de Bizagi: <https://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>
- Bizagi. (s.f.). BPMN Guía de Referencia. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de BIZAGI: [https://www.bizagi.com/docs/BPMN\\_Guia\\_de\\_Referencia\\_ESP.pdf](https://www.bizagi.com/docs/BPMN_Guia_de_Referencia_ESP.pdf)
- Bravo Carrasco, J. (2013). Gestión de Procesos . Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Cadena Echeverría, J. L. (2012). Gerencia de Procesos. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Cadena Echeverría, J. L. (2012). Direccionamiento Estratégico. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Culebra, C., Pontigo, J., Soto, M. d., & Ocampo, V. (2010). Metodología de diagnóstico y evaluación en adquisiciones y procesos técnicos. Recuperado el 2015, de <http://www.ejournal.unam.mx/ibi/vol07-14/IBI000701403.pdf>
- GESTION.ORG. (2015). Requisitos para un sistema de indicadores de gestión. Recuperado el 24 de Septiembre de 2015, de GESTION.ORG: <http://www.gestion.org/economia-empresa/plan-de-negocio/3013/requisitos-para-un-sistema-de-indicadores-de-gestion/>
- Hofacker, A. (2008). Rapid lean construction - quality rating model. Manchester: s.n.
- KMKey Quality: Implementa y gestiona ISO 9001:2015. (2015). Elementos de un proceso. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 900: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Koskela, L. (1992). Application of the new production philosophy to construction. Finland: VTT Building Technology.
- Maldonado, J. Á. (2015). Gestión de Procesos. Recuperado el 2015, de Academia: [http://www.academia.edu/10342201/GESTI%C3%93N\\_DE\\_PROCESOS](http://www.academia.edu/10342201/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS)

- Muro, P. (4 de Mayo de 2010). Definición de proceso. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de arp Calidad: <http://www.arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
- Pérez Jaramillo, C. M. (2015). Los indicadores de gestión. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Soporte & Cía. Ltda.: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Pérez, J. A. (2010). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC Editorial.
- Pino Vaca, C. L., & Vilaña Gordón, G. F. (2015). Levantamiento, Diseño y Estandarización de Procesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica del SECOB. Quito, Pichincha, Ecuador: EPN.
- Rueda, G. (2007). Atributos de un buen indicador. Recuperado el 24 de Septiembre de 2015, de Universidad Católica de Chile: <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/PDF/insIntrod9d.pdf>
- SECOB. (2014). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras. Resolución SECOB-DG-2014-0063. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Van Dalen, D., & Meyer, W. (1983). Capítulo VII Análisis del Problema. México: Paidós Mexicana, S.A.
- Vindas, J. O. (2009). Guía para el Levantamiento de Procesos. Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política.
- Yzquierdo Herrera, R., Silverio Castro, R., Lazo Cortés, M., & Torres Graña, A. (2012). Diagnóstico de proceso basado en el descubrimiento de subprocesos. Recuperado el 2015, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362012000200005&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362012000200005&script=sci_arttext)

**ANEXOS**

ANEXO A – Organigrama del Servicio de Contratación de Obras

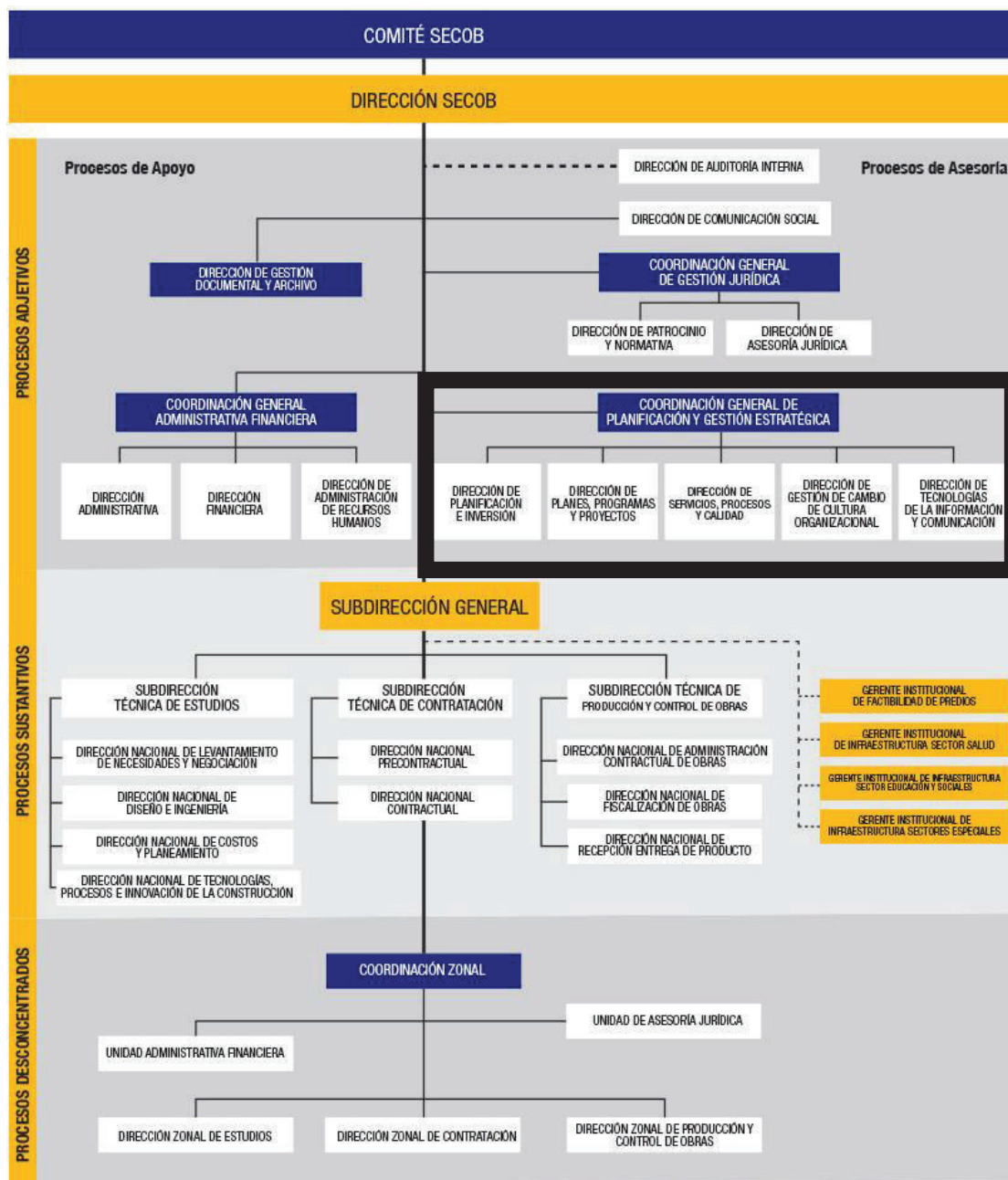


Figura 8 – Organigrama del Servicio de Contratación de Obras (SECOB,2014)



**ANEXO B** - Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras

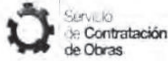


**RESOLUCIÓN N° SECOB-DG-2014- 0063**

**ARQ. MARCELO JAVIER LEÓN NOGUÉS**  
**DIRECTOR GENERAL DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS**

**CONSIDERANDO:**

- Que,** la Constitución de la República en su artículo 227, establece que "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación";
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo No. 731 (11 abril de 2011), publicado en el Registro Oficial Suplemento No 430 del 19 de abril de 2011, se crea el Instituto de Contratación de Obras (ICO), adscrito al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, cuyo objetivo principal es contratar las obras de infraestructura que requieren las distintas entidades y organismos de la Función Ejecutiva;
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo N° 992 (29 de diciembre de 2011), publicado en el Registro Oficial No. 619 de 16 de enero de 2012, se ampliaron las competencias y atribuciones conferidas al Instituto de Contratación de Obras estableciéndose que además de contratar la ejecución de obras de infraestructura, podrá completar, actualizar y contratar los estudios necesarios para la correcta ejecución de dichas obras;
- Que,** conforme el artículo 136 del Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público, mediante oficio No.02860 MRL-FI-2011-EDT de 20 de diciembre de 2011, el señor Viceministro del Servicio Público del Ministerio de Relaciones Laborales, emitió dictamen favorable al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Instituto de Contratación de Obras;
- Que,** mediante Resolución No. 1442, publicada en el Registro Oficial Suplemento 384 de 10 de enero de 2013, el Instituto de Contratación de Obras emitió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, con el propósito de contar con una adecuada estructura organizacional conforme a su naturaleza;
- Que,** mediante Decreto Ejecutivo N° 049, publicado en el Suplemento Registro Oficial No. 57 del 13 de agosto de 2013 se reforma el Decreto Ejecutivo No. 731, y se crea el Servicio de Contratación de Obras, como organismo de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía administrativa, operativa y financiera, con domicilio en la ciudad de Quito;
- Que,** el Servicio de Contratación de Obras tiene como objetivo principal contratar las obras de infraestructura que requieran las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional, de igual manera podrá, previo requerimiento y en función de su disponibilidad, contratar las obras de infraestructura de las demás entidades del sector público que así lo requieran;
- Que,** es necesario mejorar, fortalecer y coordinar los procedimientos de contratación de las obras requeridas por las instituciones descritas en el considerando anterior, con el propósito de que se disponga de manera oportuna y efectiva dichas obras;



- Que,** es necesario contar con una entidad especializada en los procedimientos de contratación de obras de infraestructura que garantice una ejecución oportuna, eficiente y de calidad, de acuerdo con las políticas y la planificación del Estado;
- Que,** el literal h) del Artículo 10.1 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva prevé al Servicio como organismo público con personalidad jurídica propia, dotado de autonomía administrativa, operativa, financiera, creado para el ejercicio de la rectoría, regulación, administración, promoción, ejecución y control de actividades especializadas en materia tributarias central, de contratación pública, seguridad y contratación de obras de infraestructura y gestión inmobiliaria de la administración pública central e institucional;
- Que,** el Art. 1 del Decreto Presidencial No. 106, de 11 de septiembre de 2013, establece entre otras competencias de la Secretaría Nacional de la Administración Pública *"Ejercer la Rectoría en materia de: calidad de servicio y excelencia... estatutos orgánicos y estructuras institucionales en la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva"*;
- Que,** el Art. 2 del antes mencionado Decreto Presidencial, señala que *"La Secretaría Nacional de la Administración Pública emitirá las políticas del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva y el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las normas técnicas del mismo"*;
- Que,** el Art. 4 del Decreto ibídem, determina que *"En los procesos de diseño, rediseño e implementación de estructuras organizacionales de las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva,... La Secretaría Nacional de la Administración Pública aprobará el modelo de gestión, estatuto orgánico y las estructuras institucionales y el Ministerio de Relaciones Laborales determinará las escalas remunerativas"*;
- Que,** el literal b del Art. 52 de la Ley Orgánica de Servicio Público establece como atribución y responsabilidad de las Unidades de Administración del Talento Humano *"Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano"*;
- Que,** mediante Oficio No. SENPLADES-SGDE-2013-0197-OF, del 23 de octubre de 2013; la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo aprueba la Matriz de Competencias y Modelo de Gestión del Servicio de Contratación de Obras;

En ejercicio de la atribución que le confiere el Artículo 154 de la Constitución de la República, y el artículo 17 del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

#### **RESUELVE:**

**EXPEDIR EL ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS.**

### **CAPÍTULO I DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **Art. 1.- Estructura Organizacional por Procesos**



La Estructura Organizacional del Servicio de Contratación de Obras, se alinea con la misión de la entidad y las políticas de Estado sustentándose en la filosofía y enfoque de servicios y procesos para el ordenamiento de su gestión.

#### **Art. 2.- Procesos del Servicio de Contratación de Obras**

Los procesos que generan los productos y servicios del Servicio de Contratación de Obras, se ordenan y clasifican en función del grado de contribución y/o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

**Los Procesos Gobernantes**, orientan la gestión institucional a través de directrices, políticas, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para una adecuada administración.

**Los Procesos Sustantivos**, son los encargados de generar la gama de productos y servicios destinados a usuarios externos que permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos; constituyen la razón de ser de la institución.

**Los Procesos Adjetivos**, están encaminados a generar labores de asistencia, servicios técnicos y apoyo logístico para originar la cartera de productos institucionales demandados por los Procesos Gobernantes, Sustantivos y por ellos mismos.

**Los Procesos Desconcentrados**, están destinados a generar los productos primarios y secundarios que contribuyen al cumplimiento de la misión institucional, desde los aspectos técnicos y administrativos en la zona de su competencia.

#### **Art. 3.- Puestos Directivos**

Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son: Director/a General, Subdirector/a General, Subdirectores/as Técnicos, Coordinadores/as Zonales, Coordinadores/as Generales, Directores Nacionales, Directores de Área y Directores Zonales; los cuales son puestos de libre nombramiento y remoción de conformidad con el artículo 17 de la Ley Orgánica de Servicio Público.

#### **Art. 4.- Comité del Servicio de Contratación de Obras**

El Servicio de Contratación de Obras tendrá un Comité, que será el espacio encargado de coordinar la política intersectorial de contratación de obras y estará integrado por:

1. El Secretario de la Administración Pública o su delegado permanente, quién lo presidirá y tendrá voto dirimente;
2. El Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo o su delegado permanente; y,
3. El Ministro Coordinador de la Producción o su delegado permanente.

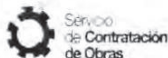
El comité del Servicio de Contratación de Obras tendrá las siguientes funciones:

1. Definir y evaluar las políticas intersectoriales de contratación de obras;
2. Conocer los informes semestrales o cuando sean requeridos, de actividades que deberá presentar el Director General del Servicio de Contratación de Obras;
3. Designar y remover al Director General del Servicio de Contratación de Obras;
4. Aprobar el Estatuto Orgánico Funcional del Servicio.

#### **Art. 5.- Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional:**

3





En las instituciones establecidas en el artículo 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público, se integrará el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional que tendrá la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional.

**Atribuciones y Responsabilidades del Comité de Desarrollo Institucional:**

El Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, a más de lo establecido en el Art.138 del Reglamento a la Ley Orgánica del Servicio Público, tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Dar seguimiento y analizar los avances de la gestión que realizan la Subdirección General, Subdirecciones Técnicas, Direcciones Nacionales y Coordinaciones Zonales;
- b) Dar seguimiento a la Programación Anual de la Planificación y el presupuesto del Servicio de Contratación de Obras; y,
- c) Evaluar el impacto presupuestario, de administración de recursos humanos, de cumplimiento de procesos, entre otros, que realiza la gestión institucional del Servicio de Contratación de Obras.

Este Comité se reunirá mensualmente y extraordinariamente cuando el/la Director/a General lo requiera.

El Servicio de Contratación de Obras define la siguiente, misión, visión, políticas, objetivos, principios y valores que regirán su operación y funcionamiento:

**Art. 6.- Direccionamiento Estratégico Institucional:**

**1. Misión Institucional**

Contratar los estudios, ejecución y fiscalización de obras de infraestructura que requieran las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional y demás entidades del sector público previo requerimiento, ejerciendo la regulación, administración, promoción, ejecución y control en materia de contratación de obras de infraestructura; basado en la mejora continua de nuestros servicios.

**2. Visión Institucional**

Ser una entidad especializada del Estado que lidere, coordine, ejecute, controle y fortalezca procesos de contratación, construcción y fiscalización de obras de infraestructura, con los más altos estándares de calidad, sustentados en el estricto cumplimiento de la ley, defensa del medio ambiente, investigación, excelencia e innovación, así como en la calidad humana, solidez profesional y compromiso, con el propósito de ofrecer a las instituciones obras de infraestructura modernas y sustentables que contribuyan a brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

**3. Objetivo General**

Coordinar y ejecutar los procesos de contratación de estudios, ejecución y control de obras de infraestructura que requieran las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional y demás entidades del sector público garantizando una ejecución oportuna, eficiente y de calidad, de acuerdo con las políticas y la planificación del Estado.

**3.1 Objetivos Específicos**

- a) Proponer lineamientos y requisitos para la presentación de estudios de infraestructura por parte de las entidades solicitantes.
- b) Coordinar y asesorar a las entidades requirentes en el levantamiento de necesidades para la ejecución de obras de infraestructura.



- c) Ejecutar y dar seguimiento a los procesos de contratación, de estudios, ejecución y control de obras de infraestructura.
- d) Controlar y dar seguimiento a la ejecución de obras de infraestructura.
- e) Evaluar y optimizar los proyectos de infraestructura de manera permanente para una mejora continua de la gestión.

**Art. 7.- Políticas Institucionales del Servicio de Contratación de Obras**

1. Asegurar la adecuada administración, construcción y fiscalización de las obras de infraestructura.
2. Asegurar que la conservación del medio ambiente sea un componente transversal en torno a la infraestructura.
3. Asegurar la transparencia en la gestión de los procesos institucionales.
4. Fortalecer la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.
5. Cumplir con las políticas de inclusión social emitidas desde el Estado Central, mediante la contratación de personal con capacidades especiales.

**a. PRINCIPIOS Y VALORES**

**PRINCIPIOS**

**Ética del Buen Vivir**, considerada como la satisfacción de las necesidades básicas de la población en los territorios con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través del cumplimiento de la política pública de erradicación de la pobreza y la mejora constante de los niveles de vida de los ecuatorianos.

**Prevalencia del interés colectivo**, pensada como la necesidad y urgencia de crear una sociedad más justa y más libre en todos los órdenes. Ampliar, fortalecer y extender la justicia social, los derechos democráticos y las bondades del desarrollo tecnológico al mayor número de ciudadanos, así como también acceso a las infraestructuras de tipo social.

**Honestidad y Transparencia**, considerada como una forma de vivir ética, respeto por la libertad individual y el bien colectivo y el respeto de las normas de convivencia, con el fin de generar un clima de confianza y respeto mutuo que genere un clima de transparencia que permita el correcto desenvolvimiento del día a día.

**Responsabilidad social**, ser coparticipes de una responsabilidad como Estado de ejecutar los planes programas y proyectos establecidos en los lineamientos políticos con el fin de dotar a la ciudadanía de servicios de calidad. Se responsables de la lucha continua de erradicar la pobreza y dotar permanentemente de infraestructura que permite alcanzar el objetivo.

**Solidaridad**, es una característica de la sociabilidad que inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.

**Participación Ciudadana**, mediante alianzas y formas asociativas, con el fin de lograr sinergias en el ámbito político y social, como respuesta colectiva a los desafíos de los intereses nacionales. Realizar permanentemente la retroalimentación de los usuarios con el fin de buscar la mejora continua.



## VALORES

**Puntualidad**, se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza, por parte del resto de personas con quienes nos relacionamos en el día a día.

**Equidad**, en las relaciones y las percepciones, en la distribución de los recursos en situaciones sociales y profesionales.

**Compromiso**, de la institución frente a sus miembros y usuarios.

**Lealtad**, como una obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a la institución y a sí mismo.

**Integridad**, como sinónimo de rectitud, honradez en las responsabilidades asignadas que generen confianza.

## CAPÍTULO II DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

### Art. 8.- Estructura básica de procesos alineada a la misión:

El Servicio de Contratación de Obras, para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, está integrado por los siguientes procesos internos:

#### 1. PROCESOS GOBERNANTES

- 1.1. DIRECCIONAMIENTO POLÍTICO Y ESTRATÉGICO
- 1.2. DIRECCIONAMIENTO TÉCNICO

#### 2. PROCESOS SUSTANTIVOS

- 2.1. GESTIÓN DE ESTUDIOS
  - 2.1.1 GESTIÓN DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES Y NEGOCIACIÓN
  - 2.1.2 GESTIÓN DE DISEÑO E INGENIERÍA
  - 2.1.3 GESTIÓN DE COSTOS Y PLANEAMIENTO
  - 2.1.4 GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS, PROCESOS E INNOVACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN
- 2.2. GESTIÓN DE CONTRATACIONES
  - 2.2.1 GESTIÓN PRECONTRACTUAL
  - 2.2.2 GESTIÓN CONTRACTUAL
- 2.3. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE OBRAS
  - 2.3.1 GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN CONTRACTUAL DE OBRAS
  - 2.3.2 GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN DE OBRAS
  - 2.3.3 GESTIÓN DE RECEPCIÓN ENTREGA DE PRODUCTO

#### 3. PROCESOS ADJETIVOS

- 3.1. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA





- 3.1.1 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN
- 3.1.2 GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS
- 3.1.3 GESTIÓN DE SERVICIOS, PROCESOS Y CALIDAD
- 3.1.4 GESTIÓN DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
- 3.1.5 GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
- 3.2. GESTIÓN JURÍDICA
  - 3.2.1 GESTIÓN DE PATROCINIO Y NORMATIVA
  - 3.2.2 GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA
- 3.3. GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA
- 3.4. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL
- 3.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA
  - 3.5.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA
  - 3.5.2 GESTIÓN FINANCIERA
  - 3.5.3 GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- 3.6. GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO

#### 4. PROCESOS DESCONCENTRADOS

- 4.1. GESTIÓN COORDINACIÓN ZONAL
  - 4.1.1. GESTIÓN ZONAL DE ESTUDIOS
  - 4.1.2. GESTIÓN ZONAL DE CONTRATACIONES
  - 4.1.3. GESTIÓN ZONAL DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE OBRAS

#### ZONAS DESCONCENTRADAS DEL SECOB

ZONAL	PROVINCIAS	UBICACIÓN SECOB
Zona 1	Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbios	Ibarra
Zona 2	Pichincha (Excepto el Cantón Quito), Napo y Orellana	Tena
Zona 3	Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza	Ambato
Zona 4	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas	Montecristi
Zona 5	Sta. Elena, Guayas (Excepto los cantones Guayaquil, Samborondón y Durán), Bolívar, Los Ríos y Galápagos	Milagro
Zona 6	Cañar, Azuay, Morona Santiago	Cuenca
Zona 7	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe	Loja
Zona 8	Guayaquil, Samborondón y Durán	Guayaquil
Zona 9	Distrito Metropolitano de Quito	Quito

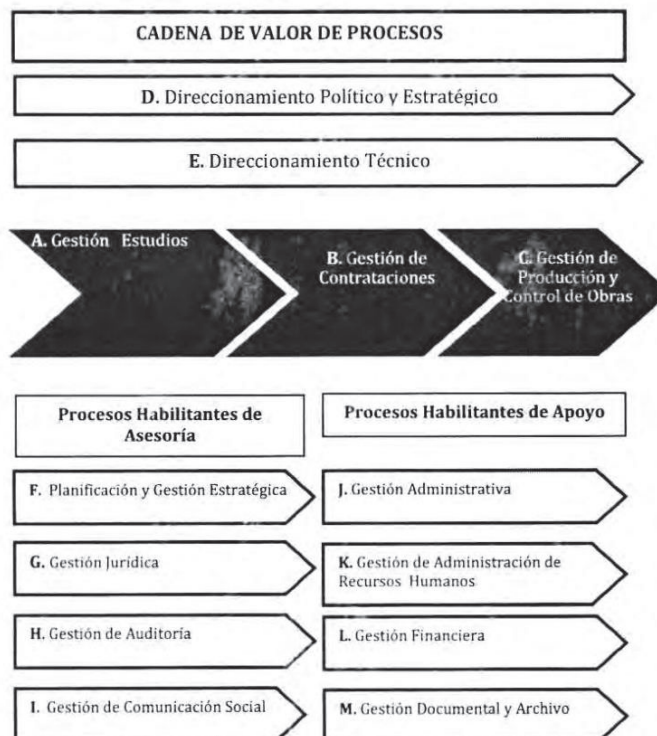


### CAPITULO III DE LAS REPRESENTACIONES GRÁFICAS

#### Art. 9.-Representaciones gráficas

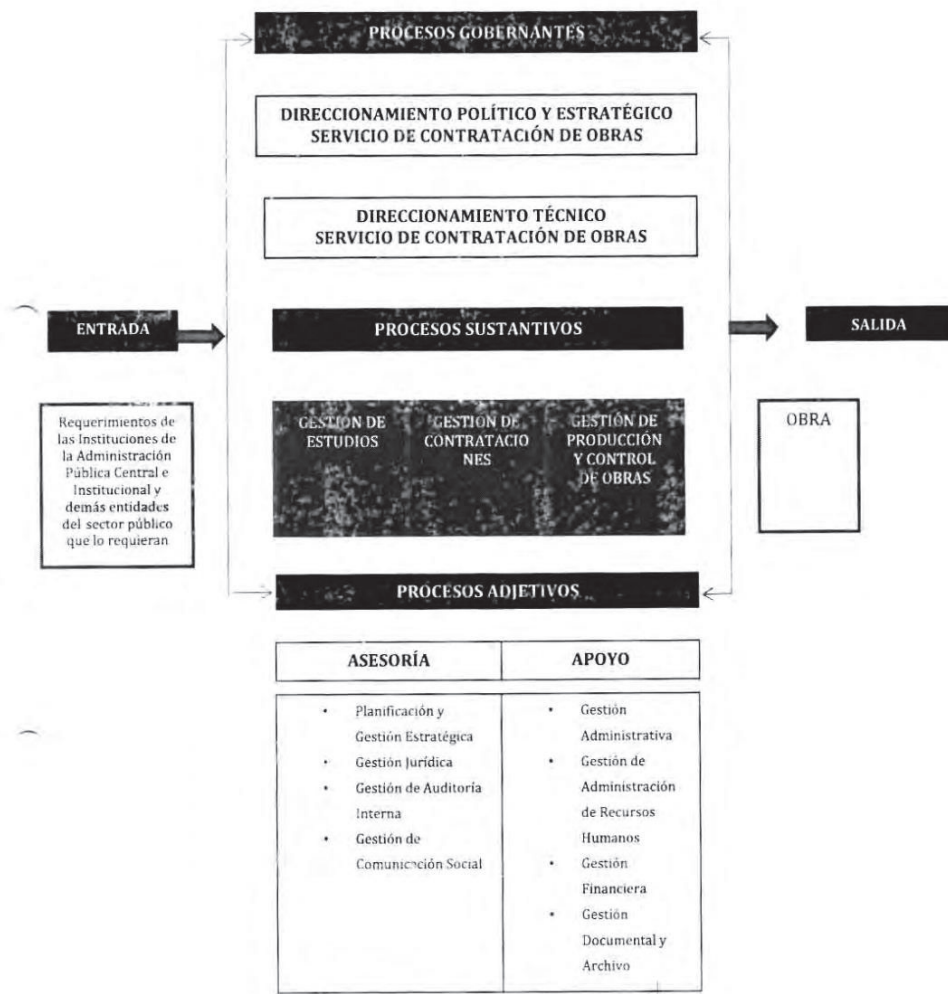
Se definen las siguientes representaciones gráficas:

##### a) CADENA DE VALOR





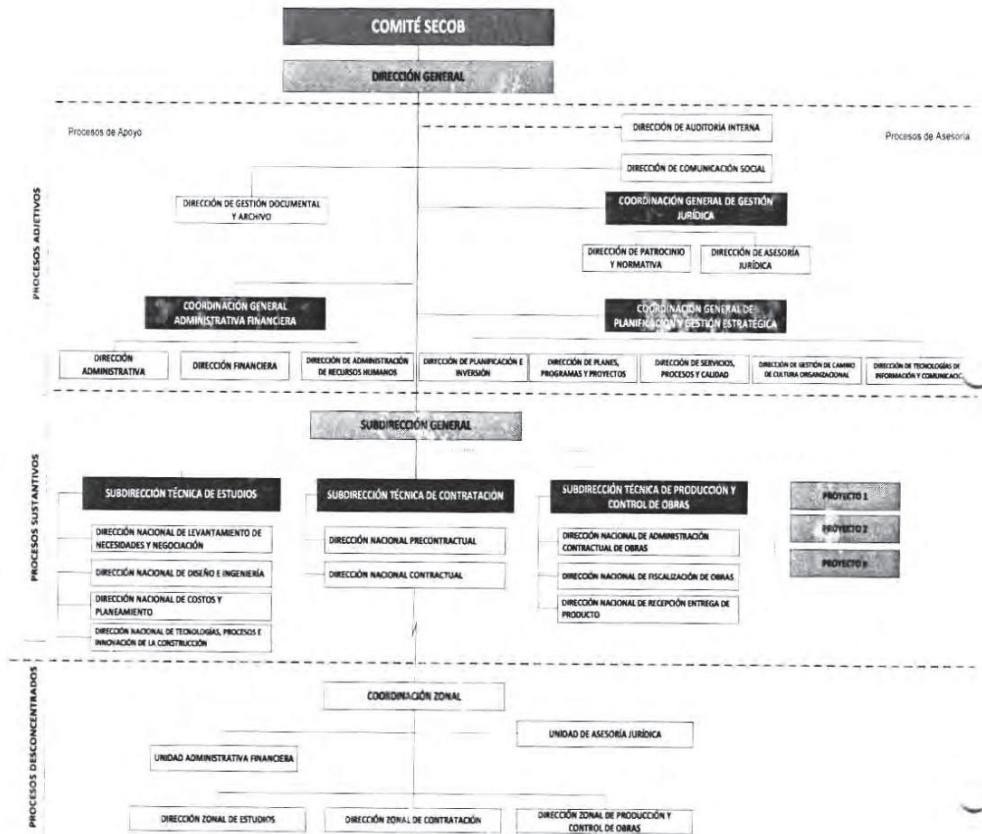
b) MAPA DE PROCESOS



ASESORÍA	APOYO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y Gestión Estratégica</li> <li>Gestión Jurídica</li> <li>Gestión de Auditoría Interna</li> <li>Gestión de Comunicación Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Administrativa</li> <li>Gestión de Administración de Recursos Humanos</li> <li>Gestión Financiera</li> <li>Gestión Documental y Archivo</li> </ul>



**c) ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS**



## CAPÍTULO IV DE LA ESTRUCTURA DESCRIPTIVA

**Art. 10.-** Misión, atribuciones y responsabilidades, estructura interna, productos y servicios de los procesos del Servicio de Contratación de Obras.

### 1. PROCESO GOBERNANTE

#### 1.1 DIRECCIONAMIENTO POLÍTICO Y ESTRATÉGICO

##### DIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS

- a) **MISIÓN.-** Coordinar, organizar, dirigir y supervisar la gestión de la institución con el fin de cumplir objetivos, metas y proyectos con eficiencia y calidad, mediante el óptimo aprovechamiento de recursos en cumplimiento de la normativa legal vigente, las políticas y lineamientos emitidos por el Comité del Servicio de Contratación de Obras.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a General
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**
1. Ejercer la representación legal, judicial y extra judicial de la institución;
  2. Representar a la institución ante organismos nacionales e internacionales;
  3. Expedir los actos y hechos que requiera la gestión institucional;
  4. Dirigir, coordinar, supervisar la gestión de la institución;
  5. Aprobar los planes y proforma presupuestaria de la institución;
  6. Celebrar a nombre del Servicio de Contratación de Obras los contratos y convenios que requiere la gestión institucional;
  7. Nombrar delegados a las Comisiones Técnicas en los procesos de contratación para que presidan las mismas, así como para las diversas Comisiones que requiera la Institución;
  8. Suscribir convenios con las entidades requirentes para atender las necesidades de contratación de obras de infraestructura;
  9. Celebrar los contratos de estudios, ejecución de obra y de servicios de fiscalización, derivados de la aplicación de los procedimientos de contratación, así como los demás contratos que se requieran para la gestión eficiente de la Institución;
  10. Suscribir los contratos complementarios, modificatorios, prórrogas y ampliaciones de plazo de los contratos de cada obra, previo cumplimiento de la normativa legal vigente;
  11. Presentar informes de gestión de manera semestral o cuando se lo requiriese al Comité del Servicio de Contratación de Obras;
  12. Emitir las resoluciones dentro de los procesos de contratación;
  13. Aprobar el Plan Estratégico Institucional;
  14. Participar, nombrar o designar, según sea el caso, sus representantes a nivel institucional y ante los organismos colegiados nacionales;
  15. Aprobar los informes correspondientes al Sistema de Control de Gestión Presidencial;
  16. Verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la herramienta Gobierno Por Resultados;
  17. Ser partícipe y gestionar el cambio institucional;
  18. Suscribir convenios interinstitucionales que apoyen al cumplimiento del objetivo fundamental del SECOB;
  19. Asignar los recursos institucionales;
  20. Controlar el cumplimiento de acuerdos y disposiciones emitidas en reuniones de staff;





21. Validar la propuesta de la Planificación Institucional del Talento Humano, así como la destitución de los servidores públicos que hayan sido objeto de sumario administrativo;
22. Autorizar las subrogaciones, encargos y nombramientos de puestos de Nivel Jerárquico Superior;
23. Expedir mediante resolución los reglamentos, manuales, instructivos, y demás instrumentos legales que sirvan para la aplicación de aspectos operativos, administrativos y aquellos no contemplados en este Estatuto;
24. Delegar atribuciones a funcionarios del SECOB, cuando las necesidades institucionales así lo requiera;
25. Ejercer las demás atribuciones que le asigne el Presidente de la República y las establecidas en la normativa legal vigente.

## 1.2 DIRECCIONAMIENTO TÉCNICO

### SUBDIRECCIÓN GENERAL DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS

a) **MISIÓN.**- Garantizar la correcta ejecución de los procesos técnicos para la ejecución de las obras de infraestructura encargadas al Servicio de Contratación de Obras, mediante una gestión de seguimiento y que se ejecuten de conformidad con los lineamientos y directrices correspondientes.

b) **RESPONSABLE:** Subdirector/a General

#### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Establecer directrices técnicas para el desarrollo de las actividades de las Subdirecciones Técnicas a su cargo;
2. Aprobar la planificación operativa de las Subdirecciones Técnicas;
3. Subrogar al Director General en los casos legales previstos, por delegación y por ausencia;
4. Coordinar la supervisión técnica de la gestión contractual de las obras a ser construidas por el Servicio de Contratación de Obras;
5. Emitir informes para el Director General correspondientes al seguimiento y control de la gestión técnica institucional;
6. Controlar y evaluar las actividades de la Subdirecciones Técnicas de Estudios, Contratación y de Producción y Control de Obras;
7. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director General/a del Servicio de Contratación de Obras.

## 2. PROCESOS SUSTANTIVOS

### 2.1 GESTIÓN DE ESTUDIOS

#### SUBDIRECCIÓN TÉCNICA DE ESTUDIOS

a) **MISIÓN.**- Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión de los procesos de levantamiento de necesidades y negociación; diseño e ingeniería; tecnologías, procesos e innovación de la Construcción; planeamiento, costos y presupuestos de proyectos a través de los requerimientos de los mismos que son administrados por el Servicio de Contratación de Obras para dar cumplimiento a la misión institucional.

b) **RESPONSABLE:** Subdirector/a Técnico/a de Estudios

#### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

12



1. Consolidar y aprobar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y necesidades de Talento Humano de las Direcciones a su cargo;
2. Coordinar necesidades de capacitación de Talento Humano a su cargo;
3. Coordinar la actualización de la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Hacer seguimiento de la programación de proyectos demandados por las instituciones requirentes;
5. Evaluar la gestión de las instancias encargadas del levantamiento de necesidades y negociación; diseño e ingeniería; tecnologías, procesos e innovación de la construcción; planeamiento, costos y presupuestos de proyectos;
6. Administrar la información actualizada producida por la gestión de los procesos de responsabilidad de las direcciones a su cargo;
7. Verificar y validar que los estudios y obras a contratar cumplan con todos los parámetros técnicos establecidos en la etapa de elaboración de Términos de Referencia; y, Condiciones Generales y Especificaciones Técnicas respectivamente;
8. Evaluar la ejecución y resultados de estudios de investigación de mercado e insumos en general que intervienen en las instancias bajo su dependencia;
9. Validar los resultados de los procesos de gestión de las direcciones a su cargo;
10. Emitir parámetros técnicos y directrices para la gestión de las instancias congéneres que funcionan en las subdirecciones técnicas zonales;
11. Elaborar y presentar reportes periódicos de la gestión de la Subdirección de Estudios, mediante la consolidación de resultados de las direcciones a su cargo;
12. Designar en los casos que amerite el apoyo en la validación de Precios Unitarios (APUs) para la definición de costos estándar por zona;
13. Aprobar los TDR con las especificaciones técnicas de los productos a ser entregados tanto en consultoría como para la ejecución de obras;
14. Aprobar Precios Unitarios;
15. Proporcionar la información para la base de proveedores con los que cuenta la entidad.
16. Aprobar la documentación técnica para iniciar el proceso de desembolso;
17. Aprobar la liquidación de contratos; y
18. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General y/o Subdirector General del Servicio de Contratación de Obras.

#### 2.1.1 GESTIÓN DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES Y NEGOCIACIÓN

##### DIRECCIÓN NACIONAL DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES Y NEGOCIACIÓN

- a) **Misión.-** Coordinar y asesorar técnicamente a las instituciones requirentes a través de herramientas, normativas y formatos documentales, que permitan levantar correctamente sus necesidades, con el fin de establecer parámetros de diseño y desarrollo que posibiliten la contratación y consecución de estudios y obras que satisfagan los requerimientos de los clientes en cuanto a costos, tiempos y calidad.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Levantamiento de Necesidades y Negociación
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**
  1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
  2. Establecer necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
  3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;



Servicio  
de Contratación  
de Obras



4. Desarrollar protocolos y acuerdos de responsabilidad para las entidades requirentes, para el óptimo cumplimiento del diseño y desarrollo de los diferentes proyectos solicitados por dichas entidades;
5. Emitir requisitos técnicos para la presentación de proyectos de infraestructura y obra civil de las entidades requirentes;
6. Realizar el levantamiento de necesidades de las entidades requirentes para el correcto diseño y desarrollo de los diferentes proyectos;
7. Analizar y validar los requerimientos (necesidades o proyectos) definidos por las entidades requirentes para establecer la factibilidad de su cumplimiento;
8. Asesorar técnicamente a otras entidades públicas en la elaboración de estudios, de diseños e ingenierías de proyectos de construcción de infraestructura y obra civil;
9. Elaborar los términos de referencia para la contratación de diseños e ingenierías de los proyectos incluyendo el proceso de ejecución;
10. Asegurar que la documentación de estudios, diseños e ingenierías de los proyectos presentados al Servicio de Contratación de Obras por parte de las entidades requirentes, reúnan todos los requisitos establecidos;
11. Analizar y evaluar técnicamente los predios propuestos para la ejecución de proyectos;
12. Dar la factibilidad técnica de los predios para los proyectos;
13. Generar relaciones mutuamente beneficiosas con las entidades requirentes;
14. Mantener reuniones continuas con las entidades requirentes para llevar un control y validación de los cambios y propuestas de diseño e ingeniería;
15. Facilitar y coordinar la elaboración del costeo, presupuestos y definición de tiempos para la elaboración de estudios, diseños e ingenierías, con la instancia correspondiente dentro del SECOB; a saber, Dirección Diseño e Ingeniería;
16. Socializar y negociar los costos, presupuesto y tiempos, para la realización de los estudios, diseños e ingenierías demandados por las entidades requirentes; Administrar la información actualizada producida por la gestión de los procesos de responsabilidad de la Dirección;
17. Hacer el seguimiento de la suscripción de los respectivos convenios y la transferencia de los valores asignados para cada uno de los proyectos a contratar; y
18. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector/a General y/o Subdirector/a Técnico/a de Estudios del Servicio de Contratación de Obras.

#### d) PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Protocolos y acuerdos de responsabilidad para el levantamiento de necesidades para el diseño y desarrollo de los diferentes proyectos de las entidades requirentes;
6. Norma técnica para la presentación de proyectos de infraestructura y obra civil de las entidades requirentes;
7. Reportes de levantamiento de necesidades de las entidades requirentes para el correcto diseño y desarrollo de los diferentes proyectos;
8. Bases de Datos con información de las necesidades de las entidades requirentes;
9. Base de datos de los términos acordados en la negociación con las entidades requirentes;
10. Términos de referencia para la contratación de los estudios, diseños e ingenierías de proyectos incluyendo el proceso de ejecución, la tecnología de producción de obras, el planeamiento de ruta crítica, el presupuesto y cronograma valorado con la prospección del flujo de caja;





11. Informes técnicos previos para determinar la pertinencia de los requerimientos establecidos;
12. Acuerdos de socialización y negociación de diseños, tiempos, costos, presupuesto, flujo y cronograma de los estudios e ingenierías;
13. Informes y firmas de Factibilidad Técnica de los Terrenos.

### 2.1.2 GESTIÓN DE DISEÑO E INGENIERÍA

#### DIRECCIÓN NACIONAL DE DISEÑO E INGENIERÍA

a) **Misión.-** Establecer, y desarrollar todos los componentes indispensables para estructurar el diseño y desarrollo de acuerdo a las especificaciones que requiere el proyecto para dar cumplimiento a las necesidades planteadas por las entidades requirentes.

b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Diseño e Ingeniería

#### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Definir especificaciones técnicas del diseño y desarrollo de los proyectos presentados en base a calidad normativa, calidad del cliente y calidad atractiva, por tipología y sector de pertenencia de las entidades requirentes de los proyectos;
5. Definir técnicamente los costos y tiempos de los estudios, diseños e ingenierías que las entidades requirentes demandan;
6. Establecer la incorporación de variables socio- ambientales y participativas en los estudios, diseños e ingenierías;
7. Apoyar técnicamente el proceso de calificación de oferentes para el Diseño e Ingeniería;
8. Sugerir la designación de administradores de los contratos de consultoría de estudios técnicos diseños e ingenierías, de entre los técnicos pertenecientes a esta Dirección
9. Analizar, validar y evaluar los avances y resultados de las diferentes etapas de entrega de los estudios, diseños e ingenierías contratados a terceros o realizados por administración directa;
10. Evaluar, emitir criterios técnicos y recibir los productos a entera satisfacción de las consultorías contratadas por la institución;
11. Analizar, evaluar y validar los estudios, diseños e ingenierías que se presentan para los proyectos de infraestructura y obra civil por parte de las entidades requirentes,
12. Suscribir actas de entrega recepción definitiva de estudios de infraestructura de las entidades requirentes;
13. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector/a General y/o Subdirector/a Técnico/a de Estudios del Servicio de Contratación de Obras.

#### d) PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;





Servicio  
de Contratación  
de Obras



5. Base de datos de especificaciones técnicas de diseño y desarrollo de los proyectos en base a la norma técnica establecida, por tipología y sector de pertenencia de las entidades requirentes de los proyectos;
6. Especificaciones técnicas del diseño y desarrollo de los proyectos presentados por las entidades requirentes;
7. Informes de costos y tiempos de los estudios, diseños e ingenierías;
8. Base de datos de costos y tiempos de los estudios, diseños e ingenierías;
9. Estudios, diseños e ingenierías ajustados a los requerimientos normativos y de las entidades requirentes proyectos incluyendo el proceso de ejecución, la tecnología de producción de obras, el planeamiento de ruta crítica, el presupuesto y cronograma valorado con la prospección del flujo de caja;
10. Informe de cumplimiento de especificaciones técnicas para los estudios, diseños e ingenierías para la construcción de proyectos de infraestructura y obra civil de las entidades requirentes;

### 2.1.3 GESTIÓN DE COSTOS Y PLANEAMIENTO

#### DIRECCIÓN NACIONAL DE COSTOS Y PLANEAMIENTO

- a) **MISIÓN:** Determinar y evaluar eficientemente los procesos de planificación integral, costos y presupuestos a través del análisis de las variables que conforman los proyectos, permitiendo establecer estándares de tiempo y costos que faciliten una ejecución asertiva de las obras de infraestructura.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Costos y Planeamiento
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**
  1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
  2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
  3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
  4. Definir los tiempos estándares para la ejecución de proyectos por tipología y sector.
  5. Validar las propuestas de planeamiento de producción (ruta crítica, rutina, planes maestros de personal, materiales y equipos) de los proyectos, resultantes de las consultorías de diseños e ingenierías;
  6. Realizar el planeamiento de proyectos de infraestructura y obra civil;
  7. Establecer la política de estructura de costos de proyectos;
  8. Definir y aprobar las políticas de ensamble de costos;
  9. Realizar el análisis y validación de Precios Unitarios (APUs) para la definición de costos estándar por zona; considerando , a más de las variables tradicionales de material, equipo/herramienta, mano de obra y transporte, la definición de las especificaciones técnicas del rubro;
  10. Consolidar la actualización periódica de los APU, incluyendo los costos de los insumos y rendimientos;
  11. Realizar la actualización periódica de los APU por zona, incluyendo actualización de costos de los insumos y rendimientos;
  12. Realizar la medición de volúmenes de producción de obra;
  13. Elaborar el Presupuesto de los proyectos;
  14. Realizar la prospección del flujo de caja y cronograma valorado de proyectos;
  15. Actualizar y consolidar los costos de materiales, mano de obra y rendimientos con enfoque de territorio; y,



16. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector/a General y/o Subdirector/a Técnico/a de Estudios del Servicio de Contratación de Obras.

#### d) PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Base de datos de tiempos estándares para la ejecución de proyectos por tipología y zona;
6. Informes de validación de propuestas de planeamiento de producción (ruta crítica, planes maestros de personal, materiales y equipos);
7. Políticas referentes a la estructura de costos;
8. Políticas referentes a ensamble de costos;
9. Base de datos con los Precios Unitarios por zona, con actualización periódica; considerando, a más de las variables tradicionales de material, equipo/herramienta, mano de obra y transporte, la definición de las especificaciones técnicas del rubro;
10. Informe de análisis de los Precios Unitarios por zona, con actualización periódica; considerando, a más de las variables tradicionales de material, equipo/herramienta, mano de obra y transporte, la definición de las especificaciones técnicas del rubro;
11. Presupuesto de proyectos;
12. Cronograma valorado y Flujo de caja de proyectos;
13. Plan de medición de volúmenes de producción.

#### 2.1.4 GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS, PROCESOS E INNOVACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

##### DIRECCIÓN NACIONAL DE TECNOLOGÍAS, PROCESOS E INNOVACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

a) **MISIÓN.-** Promover y desarrollar procesos constructivos innovadores mediante el análisis del avance tecnológico en el sector de la construcción que facilite las operaciones de construcción y la optimización de costos con el fin de impulsar la productividad del sector, la tecnificación y preparación de los contratistas y proveedores.

b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Tecnologías, Procesos e Innovación de la Construcción.

#### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Desarrollar procesos innovadores dentro de la construcción civil aplicables a las necesidades y proyectos propuestos por las entidades requirentes;



Servicio  
de Contratación  
de Obras



5. Captar y adaptar tecnologías innovadoras en costo y ambientalmente eficientes para los proyectos de infraestructura y obra civil;
6. Definir métodos y procesos constructivos que permitan la optimización de recursos;
7. Validar las propuestas de tecnologías y procesos de producción resultantes de las consultorías de diseños e ingenierías para que sean aplicables a los proyectos a ejecutarse;
8. Analizar, evaluar y validar los estudios, diseños e ingenierías contratados por el Servicio de Contratación de Obras en cuanto a los procesos (método) de producción y la tecnología de producción de obra;
9. Generar una línea base de las tecnologías aplicables en los diferentes proyectos, con enfoque sectorial;
10. Proveer asistencia técnica a las instancias de Fiscalización y Administración de Contratos, para el seguimiento y control periódico de los procesos y tecnologías aplicadas en los proyectos contratados por el Servicio de Contratación de Obras;
11. Evaluar y recomendar procedimientos sobre la base de procesos productivos ejecutados e innovación de tecnologías que pudieren servir como lineamiento en la construcción de otro tipo de obras de características similares;
12. Definir nuevas especificaciones técnicas de productos y tecnologías innovadoras que vayan de la mano con la eficiencia energética, eficiencia tecnológica y eficiencia económica;
13. Generar línea base de la tecnología aplicable en la obra;
14. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector/a General y/o Subdirector/a Técnico/a de Estudios del Servicio de Contratación de Obras.

#### d) PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Banco de información y caracterización de tecnologías de construcción utilizadas globalmente y regionalmente;
6. Banco de información y caracterización de tecnologías de construcción captadas y adaptadas a SECOB para los diferentes proyectos sectoriales, a partir de análisis costo – beneficio y variables socio ambientales;
7. Manuales de procedimientos de la obra civil para diferentes tipologías y tecnologías de construcción genéricas, aplicables a proyectos sectoriales;
8. Informes de aplicabilidad de procesos y tecnología constructiva propuestos como resultados de las consultorías de estudios, diseños e ingenierías contratadas por SECOB;
9. Informes de análisis de nuevas tecnologías de la construcción comparados con métodos convencionales.

## 2.2 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

### SUBDIRECCIÓN TÉCNICA DE CONTRATACIÓN

- a) **MISIÓN.-** Dar seguimiento y controlar la ejecución de las fases precontractuales contractuales que se generen en la entidad, los que deberán sujetarse a lo previsto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento, Resoluciones SERCOP.
- b) **RESPONSABLE:** Subdirector/a Técnico/a de Contratación





### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Consolidar y aprobar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y necesidades de Talento Humano de las Direcciones a su cargo;
2. Coordinar necesidades de capacitación de Talento Humano a su cargo;
3. Coordinar la actualización de la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Observar los procedimientos y disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento, Resoluciones de SERCOP y demás normas aplicables;
5. Implementar y administrar una base de datos de proveedores agregadores de valor con variables cualitativas para seleccionar proveedores en los casos que la ley lo permita, con la información que remitan las Subdirecciones Técnicas de Estudios y Producción y Control de Obras;
6. Dar seguimiento y controlar la ejecución de los procedimientos de contratación que lleve a cabo la entidad, hasta su finalización, con la suscripción del contrato;
7. Utilizar de manera obligatoria los modelos y formatos elaborados por el SERCOP, los que deberán ser acoplados a las necesidades y particularidades de cada proceso;
8. Elaborar los contratos para la ejecución de obras, fiscalización y/o estudios de infraestructura que serán elaboradas por el SECOB;
9. Supervisar la ejecución de los procesos precontractuales y contractuales que lleve a cabo la entidad;
10. Coordinar las actividades entre el Servicio de Contratación de Obras y el SERCOP;
11. Elaborar las resoluciones de inicio y aprobación de pliegos, de adjudicación, de desierto o de cancelación de los procesos;
12. Emitir directrices sobre contratación Pública a las Coordinaciones Zonales en el ámbito de su competencia; y,
13. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General y/o Subdirector/a General del Servicio de Contratación de Obras.

#### 2.2.1 GESTIÓN PRECONTRACTUAL

##### DIRECCIÓN NACIONAL PRECONTRACTUAL

a) **MISIÓN.-** Desarrollar la fase precontractual de los procesos que la entidad requiera, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General vigente, demás normas aplicables y administrar el Portal de Compras Públicas para generar procesos de contratación eficaces y eficientes.

b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Precontractual

##### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno por Resultados;
4. Elaborar los pliegos, en virtud de las especificaciones técnicas y/o términos de referencias que las áreas requirentes remitan para los diferentes tipos de contratación, utilizando de manera obligatoria los modelos emitidos por el SERCOP;
5. Formar y mantener el expediente completo de cada proceso precontractual que lleve a cabo, en el que constarán los documentos habilitantes referentes a la fase precontractual hasta la fase de adjudicación, de cada proceso;



Servicio  
de Contratación  
de Obras



6. Verificar que previo al inicio de cualquier proceso precontractual la categorización de él o los oferentes en el Clasificador Central de Productos (CPC), guarde armonía con el objeto de la contratación;
7. Elaborar informes del estado de las actividades de los procesos precontractuales efectuados en su dirección y enviarlos para conocimiento del Subdirector/a Técnico/a de Contratación;
8. Verificar el cumplimiento de la normativa y de los requisitos formales que deben contener los TDRs y especificaciones técnicas;
9. Utilizar de manera obligatoria los modelos de pliegos licitatorios y formatos de documentos precontractuales y contractuales elaborados por el SERCOP, así como la documentación mínima requerida para cada proceso que la entidad realice, para cumplimiento de sus fines;
10. Dar seguimiento a los procesos precontractuales en el portal de compras públicas;
11. Administrar el Portal de Compras Públicas;
12. Notificar a las Comisiones Técnicas y profesionales que sean designados para tramitar los procedimientos precontractuales;
13. Notificar la adjudicación a los contratistas;
14. Publicar en el portal del SERCOP las resoluciones de terminación de contratos y la solicitud de contratistas incumplidos y/o fallidos;
15. Brindar asesoramiento sobre temas precontractuales a las comisiones técnicas para la elaboración de informes de evaluación y calificación de ofertas de los procedimientos de contratación de obras, bienes, servicios y consultoría requeridos por el Servicio de Contratación de Obras; y,
16. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector/a General y/o Subdirector/a Técnico/a de Contratación del Servicio de Contratación de Obras.

#### d) PRODUCTOS Y SERVICIOS.

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Resoluciones de inicio, de adjudicación, desierto; o, cancelación de los procesos de contratación.
6. Pliegos, en virtud de las especificaciones técnicas y/o términos de referencias que las áreas requirentes remiten para los diferentes tipos de contratación, utilizando de manera obligatoria los modelos emitidos por el SERCOP;
7. Expedientes precontractuales;
8. Informe del estado de los procesos precontractuales;
9. Pliegos Licitatorios con los modelos de pliegos formatos de documentos precontractuales y contractuales elaborados por el SERCOP;
10. Notificaciones a las Comisiones Técnicas y delegados para tramitar los procesos precontractuales.
11. Reporte de publicación en el portal del SERCOP de las resoluciones de terminación de contratos y nómina de contratistas incumplidos y/o fallidos;

#### 2.2.2 GESTIÓN CONTRACTUAL

##### DIRECCIÓN NACIONAL CONTRACTUAL

- a) **MISIÓN:** Elaborar contratos de conformidad lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y demás normas aplicables para su correcto funcionamiento.



b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Contractual.

c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Elaborar los contratos, dentro de los plazos y verificar los requisitos y formas previstos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general y demás normas aplicables;
5. Instrumentar contratos, formalizar los contratos a través de escritura pública o la protocolización respectiva cuando el caso lo amerite;
6. Verificar a través del Portal de Compras Públicas la habilitación en RUP del adjudicatario previo la firma de contratos correspondientes, así como asegurarse que ninguno de los adjudicatarios estén incluidos en el registro de incumplimientos;
7. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector General y/o Subdirector Técnico de Contratación del Servicio de Contratación de Obras.

d) **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Informes de análisis técnico de la normativa de la documentación de los procesos de contratación pública;
6. Instrumentación de Contratos, formalización a través de escritura pública o la protocolización respectiva, cuando el caso lo amerite;
7. Contratos dentro de los plazos y los requisitos y formas previstos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general vigente y demás normas aplicables;
8. Base de datos de información de los contratos;
9. Reportes de los contratos ejecutados;
10. Reportes de la habilitación en RUP del adjudicatario previo la firma de contratos correspondientes, así como que estos no estén incluidos en el registro de incumplimientos.

**2.3 GESTIÓN DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE OBRAS**

**SUBDIRECCIÓN TÉCNICA DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE OBRAS**

a) **MISIÓN.-** Gestionar los procesos de administración y control de las obras, con las instancias pertinentes, asegurando que éstas respondan a los requerimientos de las entidades del sector público.

b) **RESPONSABLE:** Subdirector/a Técnico/a de Producción y Control de Obras

c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Aprobar y consolidar la Programación Anual de la Planificación, plan anual de compras y necesidades de talento humano de las Direcciones a su cargo;





Servicio  
de Contratación  
de Obras



2. Coordinar necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Coordinar la actualización de la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Emitir directrices y parámetros para el control del avance físico y económico de las obras en términos de tiempo, calidad y costo;
5. Controlar el presupuesto y las modificaciones de los proyectos de inversión de las Entidades Requirentes encomendados a SECOB;
6. Evaluar los resultados del control de calidad, económico, de avance físico y la gestión de tiempos de las obras en ejecución;
7. Coordinar el proceso de planillaje periódico (por tiempo y/o por avance físico) y solicitar el correspondiente proceso de pago;
8. Solicitar el inicio del procedimiento para la terminación unilateral o de mutuo acuerdo de contratos, a partir de informes de la Dirección Nacional de Administración Contractual y/o Dirección de Fiscalización, de acuerdo a la normativa legal vigente;
9. Establecer los mecanismos que aseguren la calidad de la información que se genera en obra;
10. Conocer el nombramiento de los delegados para suscribir actas de entrega recepción provisional y definitiva de obras;
11. Coordinar la liquidación final de los contratos;
12. Autorizar los contratos complementarios, modificatorios, y ampliaciones de plazo de los contratos de obra, previo informe de la DNAC del Director/a Nacional de Administración Contractual y cumplimiento de la normativa legal vigente;
13. Aprobar las órdenes de trabajo y de cambio, así como la reprogramación de cronogramas de ejecución de obras, previo informe de la DNAC del Director/a Nacional de Administración Contractual;
14. Aprobar las solicitudes de reinicio y suspensión de obra, de acuerdo a las delegaciones dispuestas por la máxima autoridad;
15. Aprobar las solicitudes de levantamiento de sigilo bancario así como las solicitudes de revisión de rubros nuevos para contrato complementario;
16. Solicitar informes de las actividades de administradores de contratos y de fiscalizadores (propia o contratada), para la producción y control de obras;
17. Presentar periódicamente el estado general de avance y el estado de situación de los contratos de obra;
18. Emitir y disponer parámetros técnicos a las Coordinaciones Zonales en el ámbito de su competencia;
19. Proporcionar la información para la base de datos de proveedores agregadores de valor con los que cuenta la entidad;
20. Aprobar la documentación técnica para iniciar el proceso de desembolso ;
21. Aprobar la liquidación de contratos ;y,
22. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General y/o Subdirector General del Servicio de Contratación de Obras.

### 2.3.1 GESTIÓN CONTRACTUAL DE OBRAS

#### DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN CONTRACTUAL DE OBRAS

- a) **MISIÓN.-** Dirigir y gestionar los procesos de administración técnica de los contratos de obra y de fiscalización de obra de acuerdo a los parámetros de calidad, costo y tiempo que están establecidos en los respectivos contratos, permitiendo proporcionar información minuciosa acerca de los avances físicos y económicos, de la gestión de tiempos y de las características de calidad especificadas para los proyectos.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Administración Contractual de Obras
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**



1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Calificar y designar a los administradores de contratos de obra y de fiscalización de obras de la Matriz;
5. Implantar los registros de Gerencia de Producción de Obra;
6. Controlar y monitorear permanentemente la calidad, el avance físico y económico, así como la gestión de tiempos de las obras en ejecución;
7. Coordinar con las instancias que intervienen en el proceso de ejecución y control de obra con referencia a la calidad, el avance físico y económico, así como la gestión de tiempos de las obras en ejecución;
8. Aprobar las planillas para pago de avance de obra y solicitar su desembolso;
9. Revisar y validar informes sobre variaciones contractuales y solicitar modificaciones y/o ampliaciones de contratos;
10. Verificar, evaluar y validar los pedidos de cambio, a través del procedimiento establecido para el efecto;
11. Realizar informes y recomendar sobre la pertinencia de la terminación unilateral o de mutuo acuerdo de contratos de obra, basados, a su vez, en informes del administrador de contrato y fiscalizador del contrato, de acuerdo a la normativa legal vigente;
12. Apoyar el proceso de calificación de ofertas de construcción y fiscalización de obras;
13. Reportar y revisar periódicamente el estado general de avance y de situación de contratos;
14. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector General y/o Subdirector Técnico de Producción y Control de Obras del Servicio de Contratación de Obras.

#### **d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación Programación Anual de la Planificación , Plan anual de compras; Planificación anual del talento humano;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Informes de calificación y designación de los administradores de contratos de construcción y fiscalización de obras;
6. Registros periódicos de Gerencia de Obra y Fiscalización (reportería);
7. Informes de supervisión de la ejecución de los contratos de Gerencia de Obra
8. Informes de supervisión de la ejecución de los contratos de construcción y verificación de adjudicación de Fiscalización;
9. Informe de administración periódica de los contratos con la solicitud de pago de planillas;
10. Informe sobre variaciones contractuales;
11. Informe técnico de aprobación de modificaciones contractuales de cambio;
12. Informe de recomendación de terminación de contrato;
13. Informes ejecutivos de avance (calidad, físico, económico, gestión de tiempos) de obras;
14. Registros de seguimiento de contratos;

#### **2.3.2 GESTIÓN DE FISCALIZACIÓN DE OBRAS**

##### **DIRECCIÓN NACIONAL DE FISCALIZACIÓN DE OBRAS**

- a) **MISIÓN.-** Dirigir y gestionar los procesos de seguimiento y control de la producción de obras, abordando aspectos relacionados con la calidad, el avance físico -económico





y la gestión de tiempos, estipulados previamente en los contratos, para garantizar que los proyectos respondan a las exigencias de las entidades requirentes.

b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Fiscalización de Obras.

c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación anual del talento humano de la dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Definir la modalidad de ejecución de fiscalización:
  - Por administración directa o por contratación a terceros de acuerdo a la normativa legal vigente;
5. Calificar y designar a los fiscalizadores internos para fiscalización por administración directa para obras contratadas en matriz;
6. Consolidar la documentación de los habilitantes para la liberación de inicio de trabajos para obras contratadas en matriz;
7. Establecer estadísticas sobre los rendimientos de materiales, mano de obra, equipos, maquinaria y en general todos los que incidieren en la obra, según tipología y sector;
8. Preparar planes de contingencia y determinar los problemas más comunes que impactan directamente en cada obra y que puedan paralizarla, para las contratadas en matriz;
9. Asegurar que la obra se ejecute de acuerdo al diseño, especificaciones técnicas, programas de trabajo, y normas técnicas aplicables; basados en parámetros de calidad, tiempo y costo;
10. Revisar las justificaciones técnicas de los trabajos extraordinarios o las modificaciones que se tengan que realizar durante la ejecución de las obras (resultantes del procedimiento de gestión de cambios, incluyendo costos y tiempos), e informar al administrador del contrato para adoptar las decisiones que correspondan;
11. Revisar y validar informes de la fiscalización de obras;
12. Consolidación documental de los habilitantes de la fiscalización y liberación de inicio de trabajo;
13. Aprobar los materiales y equipos por instalar establecidos en el presupuesto y las especificaciones técnicas;
14. Recomendar la terminación unilateral o de mutuo acuerdo de contratos de Fiscalización, basados en informes del fiscalizador de obra y lo establecido en la normativa legal vigente;
15. Revisión , aprobación de planillas de fiscalización y solicitud de desembolso;
16. Socializar e implantar los registros de seguimiento de obra con el proveedor del servicio de ejecución (constructor);
17. Monitorear el estado general de avances de situación de proyecto;
18. Efectuar la liquidación de los contratos de obra de infraestructura y solicitar su respectivo pago de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
19. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector General y/o Subdirector Técnico de Producción y Control de Obras del Servicio de Contratación de Obras.

d) **PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;

24



4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Reportes estadísticos de rendimientos de materiales, mano de obra y en general todos los que incidan en la obra;
6. Informes de la modalidad de ejecución de fiscalización de proyectos: por administración directa o por contratación a terceros de acuerdo a la normativa legal vigente;
7. Informe de calificación y designación de fiscalizadores internos para fiscalización por administración directa para obras contratadas en matriz;
8. Consolidación de los documentos Habilitantes de Fiscalización: Técnicos, Económicos, Administrativos y Legales;
9. Registros de seguimiento de obra;
10. Informes y actas de recepción de servicios de fiscalización de las obras en ejecución;
11. Informes de supervisión a la fiscalización de obras en ejecución y ejecutadas;
12. Informes técnicos para modificaciones en la ejecución de obra;
13. Informe técnico de gestión de cambios;
14. Informe de recomendación de terminación unilateral o de mutuo acuerdo de contratos, basados en informes del fiscalizador de obra y lo establecido en la normativa legal vigente;
15. Informe de revisión y aprobación de planillas contractuales y de obras extraordinarias;
16. Informe de liquidación de contrato.

### 2.3.3 GESTIÓN DE RECEPCIÓN-ENTREGA DE PRODUCTO

#### DIRECCIÓN NACIONAL DE RECEPCIÓN-ENTREGA DE PRODUCTO

- a) **MISIÓN.-** Gestionar los procesos de recepción-entrega de la obra en cada una de sus etapas hasta la entrega final y encargarse del levantamiento de información de No Conformidades post-entrega de la obra, gestionando el proceso de tratamiento de no conformidades, hasta asegurar la conformidad y satisfacción de la institución requirente.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a Nacional de Recepción-Entrega de Producto.
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**
  1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
  2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
  3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
  4. Nombrar delegados para suscribir actas de entrega-recepción provisional y definitiva de obras de infraestructura;
  5. Elaborar actas de entrega recepción de las obras de constructores a SECOB;
  6. Levantar documentalmente el nivel de satisfacción de la entidad requirente;
  7. Recepcionar, gestionar y dar seguimiento a las No Conformidades post ocupación de las obras de las entidades requirentes;
  8. Elaborar y mantener actualizados los manuales de uso y mantenimiento de obras;
  9. Elaborar las actas de entrega recepción de SECOB a la entidad requirente;
  10. Registrar las actas de entrega recepción de las obras de infraestructuras de los constructores a SECOB y de SECOB a las entidades requirentes;
  11. Las demás que le sean asignadas o delegadas por el Director/a General, Subdirector General y/o Subdirector Técnico de Producción y Control de Obras del Servicio de Contratación de Obras.
- d) **PRODUCTOS Y SERVICIOS.**



1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Actas de entrega recepción provisional y definitiva de las obras ejecutadas (Contratista-SECOB);
6. Actas de Entrega – Recepción (SECOB-Entidad Requirente);
7. Manuales de uso y mantenimiento de obras;
8. Informes técnicos/encuestas del nivel de satisfacción de las entidades requirentes;
9. Informes de gestión de No Conformidades post ocupación de obras;
10. Informes de seguimiento al Tratamiento de No Conformidades de las obras de las entidades requirentes;
11. Base de datos de entrega recepción por tipología, sector y obra.

### 3. DE LOS PROCESOS ADJETIVOS

#### 3.1 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

##### COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

- a) **MISIÓN.-** Impulsar, coordinar y articular con todos los niveles de la organización los elementos integrales para la formulación de planes, programas y proyectos institucionales, así como la ejecución, el seguimiento y control a la planificación institucional estratégica para incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de la gestión, mediante la articulación estratégica en los ámbitos de: administración de procesos, administración de las tecnologías de la información y comunicaciones, y la gestión del cambio de la cultura organizacional que permitan entregar bienes y servicios de calidad.

- b) **RESPONSABLE:** Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica

##### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Aprobar y consolidar la Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras y necesidades de Talento Humano de las Direcciones a su cargo;
2. Coordinar el establecimiento de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Coordinar la actualización la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Diseñar, promover, coordinar y ejecutar proyectos en materia de planificación estratégica y operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión institucional; a través de la eficiente gestión por procesos, gestión de proyectos, tecnologías de la información, gestión de cambio de la cultura organizacional e innovación de la gestión;
5. Aprobar y reformar el PAP de las necesidades de la institución como instrumento referencial para el desarrollo de las actividades de las direcciones pertenecientes al Servicio de Contratación de Obras;
6. Asesorar en la elaboración de las reformas presupuestarias, cuando así lo requiera;
7. Ser responsable del uso y de la correcta aplicación de Gobierno por Resultados y de las herramientas creadas para el efecto, supervisar el cuadro de mando integral y recomendar acciones preventivas y correctivas sobre la planificación estratégica operativa; y sobre los compromisos presidenciales, gabinetes itinerantes y demás que la ley de contratación designen para el efecto;
8. Establecer los mecanismos de articulación entre la planificación y presupuesto;





9. Asesorar a las máximas autoridades y dependencias institucionales en materia de planificación estratégica, operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión pública;
10. Estructurar y coordinar la ejecución de la planificación anual de las direcciones de la institución;
11. Coordinar la aplicación de políticas, normas, lineamientos metodológicos y proyectos emitidos por los requirentes sobre: administración de procesos, administración de tecnologías de la información y comunicaciones, gestión del cambio de la cultura organizacional, planificación institucional y el seguimiento a planes, programas y proyectos;
12. Coordinar la articulación de la gestión del cambio de cultura organizacional a nivel institucional y de sus entidades desconcentradas;
13. Coordinar e implementar el Modelo de Gestión por Procesos y el Modelo de Gestión Institucional y monitorear su cumplimiento;
14. Dirigir y supervisar la correcta interacción de los procesos en la cadena de valor de la institución, así como de verificar el cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores de los procesos, en coordinación con las diferentes áreas de la institución para alcanzar las metas de calidad de la gestión, establecidas a nivel central y desconcentrado;
15. Coordinar el Sistema de Control de Gestión Presidencial;
16. Asesorar en el desarrollo y aplicación de modelos de gestión organizacional en coordinación con las diferentes direcciones institucionales;
17. Impulsar y desarrollar proyectos estratégicos orientados a la optimización y modernización de la gestión institucional;
18. Controlar el sistema de planificación y seguimiento institucional para mejorar la gestión de recursos;
19. Controlar el sistema de tecnologías de información y comunicación;
20. Impulsar, proponer e implementar los procesos institucionales, que promuevan la calidad y eficiencia de la gestión institucional;
21. Emitir lineamientos a las coordinaciones zonales en el ámbito de su competencia; y
22. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad.

### 3.1.1 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN

#### DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN E INVERSIÓN

- a) **MISIÓN.-** Desarrollar, implementar y fortalecer la planificación institucional operativa y estratégica, a través de la utilización de instrumentos que permitan una eficiente gestión de la entidad, direccionada a la consecución de los objetivos del Plan Nacional Desarrollo; así como, vincularla programación técnica, presupuestaria y financiera plurianual y anual de la inversión del SECOB y elaborar las reformas presupuestarias de los proyectos de inversión en el SECOB, y cumplir con los requerimientos de los entes rectores.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a de Planificación e Inversión
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**
  1. Planificar, implementar dar seguimiento y reportar a la Programación Anual de la Planificación de toda la institución;
  2. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
  3. Dirigir y controlar la vinculación de la planificación con el presupuesto y la Programación Anual de la Planificación de actividades por unidad (PAP);
  4. Implementar las políticas institucionales determinadas en el presente Estatuto;



5. Consolidar y dar seguimiento a los planes institucionales;
6. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
7. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
8. Elaborar el plan estratégico institucional;
9. Definir los lineamientos de planificación estratégica y operativa para el Servicio de Contratación de Obras, en coordinación con SENPLADES;
10. Establecer mecanismos de articulación de planificación y presupuesto;
11. Dar seguimiento y reportar el presupuesto asignado por parte de las entidades ejecutoras de los proyectos de inversión pública coejecutados con el Servicio de Contratación de Obras;
12. Dar seguimiento de los Planes Institucionales Procesar las reformas y reprogramaciones del PAP;
13. Elaborar la propuesta de Matriz de Competencias institucional para su aprobación;
14. Aplicar las metodologías, modelos, instrumentos y procedimientos emitidos por los organismos rectores de la planificación y de las finanzas públicas para el normal desenvolvimiento de la gestión de planificación institucional;
15. Emitir la información correspondiente a la LOTAIP, en el ámbito de su competencia.
16. Capacitar en la metodología de Gobierno Por Resultados;
17. Mantener actualizada la herramienta SIPeIP;
18. Dar directrices a las unidades requirentes del Servicio de Contratación de Obras, para la elaboración de proyectos, postular en la herramienta SIPeIP y dar seguimiento;
19. Capacitar en la metodología de la herramienta Gobierno Por Resultados;
20. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica.

#### **d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Políticas institucionales;
6. Planes institucionales: plan estratégico, planes operativos, plan plurianual;
7. Sistema de seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales;
8. Informes de seguimiento y evaluación de la ejecución del plan estratégico, planes y políticas institucionales;
9. Indicadores de seguimiento y evaluación de la ejecución de plan estratégico, planes operativos, plan plurianual y políticas institucionales;
10. Dictamen previo para las reformas presupuestarias de inversión;
11. Matriz de Competencias institucional;
12. Matrices normadas para evidenciar transparencia institucional (LOTAIP);

#### **3.1.2 GESTIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS**

##### **DIRECCIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS**

- a) **MISIÓN.-** Controlar, evaluar e informar el cumplimiento de los planes y programas institucionales, la gestión interna así como al avance físico y presupuestario de las obras en ejecución de las entidades requirentes, a través de instrumentos técnicos, administrativos y tecnológicos.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a de Planes, Programas y Proyectos
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**





1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Controlar la programación plurianual y anual de inversión institucional.
5. Realizar supervisiones ejecutivas de las obras;
6. Consolidarla información actualizada del seguimiento y control del avance en la ejecución de las obras;
7. Elaborar metodologías para el monitoreo, seguimiento, y evaluación de la gestión que se realiza en los proyectos que maneja la institución;
8. Generar información de seguimiento y evaluación de los proyectos “externos” que maneja la institución, en los distintos niveles desconcentrados;
9. Recopilar la información de avance de los proyectos externos que maneja la institución; de los compromisos presidenciales, gobierno por resultados y gabinetes itinerantes;
10. Difundir la previsión de estadísticas de avance físico y presupuestario de la obras en ejecución a nivel nacional en coordinación con las Direcciones y áreas técnicas;
11. Ejecutar el presupuesto y las actividades de conformidad con la Programación Anual de la Planificación;
12. Gestionar y realizar seguimiento a proyectos de financiamiento internacional;
13. Manejar y controlar la herramienta Gobierno Por Resultados (GPR) de los proyectos; y;
14. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica.

#### **d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Elaborar el PPI y el PAI institucional;
6. Informes de supervisión ejecutiva realizada a las obras en ejecución;
7. Reporte de avance físico y económico de las obras;
8. Instructivo para la aplicación de metodologías para el monitoreo seguimiento y evaluación de la planificación de los proyectos coejecutados;
9. Reporte de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos “externos”. Indicadores de gestión a nivel central y desconcentrado e informes de recomendación para reducción de riesgos y amenazas;
10. Reportes e informes de avance de obra y gestión por resultados, sobre compromisos presidenciales y gabinetes itinerantes;
11. Informes de previsión de estadísticas de avance físico y presupuestario de las obras a nivel nacional;
12. Banco de proyectos “externos” actualizados;
13. Reporte de la gestión y seguimiento a proyectos de financiamiento internacional;

#### **3.1.3 GESTIÓN DE SERVICIOS, PROCESOS Y CALIDAD**

##### **DIRECCIÓN DE SERVICIOS, PROCESOS Y CALIDAD**

- a) **MISIÓN.-** Garantizar la implementación del modelo de gestión de procesos, así como definir, administrar, implementar y supervisar las mejores prácticas en los procesos institucionales, con la finalidad de generar productos y servicios de calidad para



nuestros clientes externos y alcanzar un empoderamiento en los/as servidores/as, orientado al desarrollo de la calidad.

**b) RESPONSABLE.-** Director/a de Servicios, Procesos y Calidad

**c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Implementar la gestión por procesos en la institución mediante la Norma Técnica de Gestión de Procesos, normativa vigente y guías metodológicas desarrolladas por entes reguladores;
5. Asesorar e intervenir en la institución en temas relacionados a la gestión de procesos y calidad;
6. Realizar diagnósticos sobre la situación actual y proyectada de la institución en relación a la gestión de los procesos, además del impacto de los cambios generados por la implementación de los proyectos de mejora de procesos y de la madurez institucional;
7. Capacitar al equipo de procesos y a los usuarios en la normativa y lineamientos técnicos para la eficiente gestión de procesos;
8. Administrar el catálogo de procesos de la Institución y promover e implementar planes, programas y proyectos de mejora de procesos;
9. Asesorar y proporcionar el acompañamiento referente a la contratación de los servicios de consultoría en temas de procesos, servicios, calidad;
10. Realizar el control interno de los procesos de la institución tanto a nivel central como zonal;
11. Realizar la priorización de procesos críticos;
12. Asegurar la calidad de los procesos mediante la gestión de programas de monitoreo y control de procesos en la Institución y administración de los procesos dentro del ciclo de mejora continua;
13. Elaborar e implementar políticas y/o estrategias transversales de gestión Institucional;
14. Levantar, definir e implementar procesos a nivel interno y zonal;
15. Coordinar conjuntamente con la dirección de planificación y talento humano el modelo de gestión, formulación de estatuto y la estructura organizacional de la institución;
16. Efectuar el seguimiento y control del desempeño de los procesos institucionales a nivel matriz y zonal;
17. Emitir reportes periódicos a la SNAP en aspectos relacionados con procesos cuando sean requeridos;
18. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica.

**d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Catálogo de procesos y productos actualizados;
6. Mapa de procesos;
7. Procesos críticos priorizados;
8. Matriz de selección de procesos;
9. Fichas de procesos;

30



10. Manual de Procesos (AS-IS);
11. Método de recolección de datos para la medición de proceso;
12. Informes de diagnóstico institución en función del seguimiento, evaluación y cumplimiento de los procesos a nivel central como a nivel zonal;
13. Indicadores de los procesos con sus responsables (sistema de monitoreo de procesos);
14. Líneas base de los indicadores de los procesos;
15. Manual de procesos mejorados (TO-BE);
16. Metas de los indicadores establecidas;
17. Informe de acciones de mejora a implementar e implementadas;
18. Procesos optimizados y automatizados (cuando aplique);
19. Estrategia de implementación;
20. Reportes de retroalimentación;
21. Informes periódicos sobre la gestión de procesos, avance y resultados de implementación de procesos mejorados;
22. Cronograma de levantamiento, análisis e implementación de procesos;
23. Sistema de administración de mejora continua implementado;
24. Plan de asesoría y comunicación interna y externa sobre la gestión de procesos;
25. Informe sobre el avance y recepción de entregables de consultorías referentes al área de procesos, servicios y calidad;

### 3.1.4 GESTIÓN DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

#### DIRECCIÓN DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

a) **MISIÓN.-** Proponer, implementar, administrar y mantener las mejores prácticas de procesos de transformación y gestión del cambio de clima laboral, cultura organizacional, buenas prácticas ambientales, reestructuración institucional, componentes orientados a la mejora continua y empoderamiento a los servidores públicos para alcanzar una adecuada madurez institucional.

b) **RESPONSABLE:** Director/a de Cambio de Cultura Organizacional

#### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Realizar la medición de clima laboral y la cultura organizacional que apoya a la implementación de estrategias, planes de acción y diseño de herramientas que promueva mejores prácticas institucionales;
5. Implementar planes y campañas de sensibilización sobre temas de gestión del cambio con el fin de generar sentido de pertenencia a la institución;
6. Conformar, entrenar y supervisar a equipos y/o agentes de cambios institucionales;
7. Coordinar e implementar buenas prácticas sobre los procesos de responsabilidad social y ambiental;
8. Fomentar e implementar estrategias de cambio de cultura organizacional, efectuando un proceso de identificación de las necesidades de la institución;
9. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica.

#### d) PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;

31





3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reporte actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Informes técnicos de medición de clima laboral, cultura organizacional y planes de acción;
6. Planes y proyectos destinados a la mejora continua de clima y la cultura organizacional;
7. Reportes del seguimiento a los equipos de agentes de cambio institucional;
8. Políticas, herramientas y proyectos de gestión del cambio;
9. Informe de avance de buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental implementadas;
10. Reporte de medición de indicadores de las estrategias de cambio de cultura organizacional;
11. Políticas, herramientas y proyectos de gestión del cambio;
12. Informes de avances y resultados de la implementación del Modelo de Restructuración;

### 3.1.5 GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

#### DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- a) **MISIÓN.**-Planear, diseñar, ejecutar e implementar proyectos de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) que consideren la aplicación de políticas públicas y mejora de la gestión de la información institucional, así como garantizar la operación de los sistemas y servicios informáticos, implementar implementar la arquitectura empresarial de sistemas de información, desarrollar sistema institucionales y facilitar la interoperabilidad con otras entidades y aplicaciones de gobierno.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a de Tecnologías de las Información y Comunicación
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**
  1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
  2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
  3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
  4. Formular y ejecutar los planes estratégicos y operativos de tecnologías de la información y Comunicación (TICs), alineados al plan estratégico institucional y a las políticas que dicte el Gobierno en esta materia;
  5. Dirigir, coordinar y controlar los proyectos y procesos de TICs, así como los recursos humanos, físicos, lógicos y de infraestructura tecnológica;
  6. Proponer, implementar y controlar la aplicación de políticas y normativas para el uso de las TICs;
  7. Ejecutar y participar de manera activa para el desarrollo de la interoperabilidad de los sistemas gubernamentales;
  8. Implementar sistemas de seguridad de la información en la institución, basado en las normas técnicas ecuatorianas; emitidas por las instituciones competentes en los lineamientos y buenas prácticas de seguridad al usuario final;
  9. Garantizar el ciclo de vida de las aplicaciones y sistemas informáticos para automatizar y mejorar procesos institucionales;
  10. Asegurar el soporte técnico, capacidad, disponibilidad y continuidad de los aplicativos, sistemas y servicios informáticos, así como la eficiencia de los recursos tecnológicos: físicos, hardware, software y humanos, suficientes para el funcionamiento de la unidad y de la institución;



11. Medir los indicadores de los procesos, de la ejecución de los proyectos y los acuerdos de niveles de servicios informáticos establecidos;
12. Generar informes de gestión y rendición de cuentas respecto de las actividades del área;
13. Analizar periódicamente los procesos, procedimientos, políticas y metodologías de trabajo, a fin de consolidarlos, estandarizarlos, optimizarlos y actualizarlos;
14. Brindar asesoramiento en materia de TICs a las autoridades, funcionarios y servidores de la institución;
15. Administrar la plataforma tecnológica institucional;
16. Administración de proyectos de tecnologías de la información y comunicación a nivel institucional;
17. Administrar la Arquitectura Empresarial de Sistemas de Información institucional.
18. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General de Planificación y Gestión Estratégica.

#### d) PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Planes estratégicos y operativos de las tecnologías de la información formulados y ejecutados;
6. Procesos y proyectos de TICs coordinados, controlados, documentados y respaldados por registros que evidencien su ejecución;
7. Implantar la Arquitectura Empresarial de Sistemas de Información institucional;
8. Esquema gubernamental de seguridad de la información implementado y controlado en la institución;
9. Aplicaciones y sistemas informáticos desarrollados para el control y gestión de la información institucional;
10. Diseñar, desarrollar e implantar sistemas y aplicativos informáticos de acuerdo a las necesidades institucionales;
11. Aplicativos, sistemas y servicios informáticos disponibles acorde a la estructura organizacional;
12. Informes de gestión y rendición de cuentas respecto de las actividades del área;
13. Informes de asesorías en materia de TICs dirigidos a las autoridades de la institución;
14. Plan operativo anual, plan anual de compras y necesidades de talento humano de la dirección;

### 3.2 GESTIÓN JURÍDICA

#### COORDINACIÓN GENERAL DE GESTIÓN JURÍDICA

- a) **MISIÓN.-** Proporcionar asesoría legal y jurídica a todas las instancias administrativas del Servicio de Contratación de Obras que lo requiera en materia de derecho constitucional, derecho administrativo, público, económico, laboral, procesal y contractual, mediante la emisión de criterios sobre la legalidad de actos, políticas, contratos, reglamentos, manuales y ejercer la representación legal de la defensa institucional en materia jurídica.
- b) **RESPONSABLE:** Coordinador/a General de Gestión Jurídica
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**



1. Aprobar y consolidar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y necesidades de Talento Humano de las Direcciones a su cargo;
2. Coordinar necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Coordinar la actualización de la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Controlar el cumplimiento de los convenios requeridos de conformidad por la ley;
5. Representar y defender los intereses institucionales por delegación expresa de la máxima autoridad ante las acciones y trámites judiciales y administrativos en los cuales sea parte;
6. Patrocinar la representación judicial y extrajudicial del Servicio de Contratación de Obras en coordinación con la Dirección de Patrocinio y Normativa;
7. Asistir a Comités de Gestión y reuniones de Staff convocadas por la máxima autoridad, como asesor jurídico del Director General;
8. Coordinar la aplicación de normas y directrices legales provenientes de la Presidencia de la República, la Secretaría de la Administración Pública y otros organismos de control;
9. Coordinar y difundir directrices, procedimientos y normas legales para las instancias de asesoría jurídica a nivel nacional;
10. Emitir criterios y pronunciamientos legales, así como recabarlos de los organismos competentes de la Administración Pública, en aspectos inherentes al Servicio de Contratación de Obras;
11. Controlar, cuando fuere del caso, lo atinente a trámites de protocolizaciones, e inscripciones y demás aspectos emanados de la ley;
12. Cumplir con los respectivos términos, plazos y procedimientos previstos en las leyes, reglamentos de aplicación y demás normas;
13. Dirigir la elaboración de la documentación concerniente a la terminación unilateral o de mutuo acuerdo de los contratos legalmente suscritos;
14. Planificar la elaboración de reglamentos internos de competencia del Servicio de Contratación de Obras y resoluciones del Comité;
15. Proporcionar asesoría jurídica al Comité y demás unidades administrativas del Servicio de Contratación de Obras, en materia jurídica;
16. Proponer modificaciones a reglamentos, resoluciones, acuerdos, convenios, contratos, instructivos y demás normativas que deba emitir el Servicio de Contratación de Obras, acorde con su misión;
17. Coordinar y emitir directrices, procedimientos y normativa legal para las instancias de a nivel zonal en los aspectos que se deriven de la gestión institucional;
18. Participar en las Comisiones Técnicas de procedimientos precontractuales de Licitación con voz y sin voto, de conformidad a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General;
19. Las demás atribuciones y responsabilidades que determine la máxima autoridad.

### 3.2.1 GESTIÓN DE PATROCINIO Y NORMATIVA

#### DIRECCIÓN DE PATROCINIO Y NORMATIVA

a) **MISIÓN:** Ejercer la defensa y patrocinio en todos los procesos judiciales en que el Servicio de Contratación de Obras intervenga, y coordinar la defensa institucional en conjunto con la Coordinación General de Gestión Jurídica.

b) **RESPONSABLE:** Director/a de Patrocinio y Normativa

#### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta de Gobierno Por Resultados;

34





4. Patrocinar y representar en asuntos judiciales, administrativo y extrajudiciales del Servicio de Contratación de Obras;
5. Elaborar y Presentar demandas judiciales, escritos administrativos y extrajudiciales en conjunto con la Coordinación General de Gestión Jurídica en defensa de los derechos e intereses del Servicio de Contratación de Obras;
6. Presentar contestaciones a demandas ante los jueces y autoridades competentes y patrocinar con ética profesional las causas en defensa de la institución de conformidad con la ley;
7. Contestar por delegación expresa de la Máxima Autoridad todo reclamo y recurso administrativo presentado.;
8. Dirigir la elaboración de los proyectos que se requieran y toda la documentación necesaria e interponer la acción judicial adecuada y actuar en todo lo relacionado al área jurídica en los asuntos vinculados con el Servicio de Contratación de Obras;
9. Supervisar el inventario sistematizado de los juicios en que el Servicio de Contratación de Obras es parte procesal;
10. Llevar una recopilación de las normas y disposiciones legales actualizadas de la institución;
11. Participar en la elaboración y actualizaciones de leyes, acuerdos, reglamentos e instructivos que regulan la gestión de la institución; al igual que proyectos de acuerdos, resoluciones, modelos tipos de convenios y contratos en coordinación con las unidades administrativas;
12. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General de Gestión Jurídica.

#### **d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal bajo su dependencia;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados.
5. Escritos para la defensa institucional en materia judicial, constitucional, defensorial, arbitraje, mediación, etc.;
6. Impulso y comparecencia en audiencias de los procesos en los que es parte del Servicio de Contratación de Obras;
7. Estrategias de Patrocinio y de Defensa judicial coordinadas con la Procuraduría General del Estado;
8. Inventario actualizado de procesos judiciales;
9. Elaboración de escritos para interponer o responder acciones judiciales, y demás acciones extrajudiciales que fueran del caso. .
10. Denuncias, acusaciones particulares y otros;

#### **3.2.2 GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA**

##### **DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA**

- a) **MISIÓN.-** Asesorar a las autoridades a fin de que los actos administrativos emanados cumplan con los procedimientos y normas establecidas en el ordenamiento jurídico, así como absolver consultas jurídicas solicitadas por otras unidades del Servicio de Contratación de Obras y emitir pronunciamientos respecto de solicitudes emanadas por entidades públicas o entes privados externos.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a de Asesoría Jurídica
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**



Servicio  
de Contratación  
de Obras



1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Emitir criterios jurídicos, ante las consultas formuladas por las autoridades, funcionarios y servidores de la institución;
5. Elaborar, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones, contratos, convenios y otros instrumentos jurídicos solicitados por la máxima autoridad;
6. Elaborar los contratos complementarios y modificatorios generados en el Servicio de Contratación de Obras y gestionar los trámites notariales que se requieran, de conformidad a la normativa vigente;
7. Asesorar a las autoridades y niveles directivos de la institución en materia de ámbito jurídico legal;
8. Emitir, previo el estudio respectivo, dictámenes de carácter jurídico legal sobre asuntos sometidos a su conocimiento;
9. Elaborar y hacer recomendaciones al nivel ejecutivo sobre los proyectos de contratos y convenios cuya elaboración o revisión le competan;
10. Recomendar reformas y/o ampliaciones a las leyes y otras normas legales que rigen el accionar de la institución;
11. Asesorar previa disposición de la máxima autoridad o Coordinación de Gestión Jurídica a las diferentes direcciones respecto al sustento legal para la elaboración de convenios u acuerdos que instrumentalicen obligaciones adquiridas extracontractualmente;
12. Supervisar la elaboración de informes jurídicos previos a la interposición de acciones de carácter legal en caso de incumplimiento de contratos;
13. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General de Gestión Jurídica.

#### **d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Proyectos de Actas, Contratos, Convenios, Acuerdos, Resoluciones, Prórrogas y más instrumentos legales;
6. Criterios y pronunciamientos legales;
7. Convenios de comodato, aporte, transferencia de fondos y cooperación;
8. Informes de legalizaciones, protocolizaciones e inscripciones.
9. Manual de procedimientos jurídicos,
10. Estatutos de personería jurídica del SECOB;
11. Certificaciones de existencia legal;
12. Informes de observaciones de anteproyectos o reformas de leyes y reglamentos.
13. Trámites judiciales, poderes y donaciones;

### **3.3 GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

#### **DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

- a) **MISIÓN.**- Realizar el examen y evaluación posterior con independencia y objetividad a las operaciones y actividades de la entidad, a través de auditorías y exámenes especiales con sujeción a las disposiciones legales, normas nacionales e internacionales bajo las directrices y lineamientos establecidos por la Contraloría General del Estado; así como generar informes de calidad con recomendaciones



tendientes a mejorar la gestión institucional; y, proporcionar asesoría técnica administrativa a las autoridades, niveles directivos y servidores de la entidad.

**b) RESPONSABLE:** Director/a de Auditoría Interna

**c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Proponer el Plan Anual de Auditoría Interna del Servicio de Contratación de Obras, de acuerdo con las políticas y normativa emitidas por la Contraloría General del Estado;
4. Supervisar las auditorías, exámenes especiales, evaluaciones de control interno, verificaciones preliminares, y operativos de control, a las operaciones financieras, administrativas y operativas del Servicio de Contratación de Obras;
5. Mantener un programa de seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditoría interna y externa;
6. Asesorar a las autoridades y funcionarios de la entidad, con sujeción a las leyes y normas de auditoría de general aceptación, en el análisis, desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas y procesos institucionales;
7. Disponer y realizar auditorías de gestión, exámenes especiales planificados e imprevistos, previa autorización de la Contraloría General del Estado;
8. Diseñar y aplicar los procedimientos y sistemas de control y de prevención internos que permitan evitar la comisión de actos ilícitos y de corrupción que afecten a la institución;
9. Elaborar informes, memorando de antecedentes y síntesis de resultados, relacionados con la ejecución de exámenes especiales, auditoría de gestión, asesorías y de participación;
10. Notificar las responsabilidades derivadas de las acciones de control, ejecutadas en su ámbito, observando las disposiciones pertinentes del Reglamento Sustitutivo de Responsabilidades y del Reglamento de Delegación de Competencias;
11. Examinar los gastos, inversiones y utilización, administración y custodia de recursos institucionales;
12. Preparar trimestral y anualmente información de las actividades cumplidas por la Dirección de Auditoría, en base al plan anual de control;
13. Velar por el fortalecimiento del sistema de control interno del Servicio de Contratación de Obras;
14. Mantener independencia y actuar con objetividad e imparcialidad en el cumplimiento de sus actividades, observando el Código de Ética y las normas profesionales de auditoría de carácter nacional e internacional;
15. Emitir y supervisar la actualización del Manual de Procesos de Auditoría Interna y someterlo a la aprobación de la Contraloría General del Estado;
16. Las demás atribuciones y responsabilidades que determine la máxima autoridad.

**d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;
4. Plan anual de Auditoría;
5. Informes de auditorías de gestión y exámenes especiales;
6. Informes de asesoría;
7. Informe de seguimiento al cumplimiento de recomendaciones;
8. Reporte de antecedentes y síntesis de resultados;





Servicio  
de Contratación  
de Obras



9. Informe trimestral de actividades cumplidas;
10. Informe anual de las actividades cumplidas;
11. Exámenes de gastos, inversiones, utilización, administración y custodia de recursos institucionales;
12. Informe de resultados de evaluaciones a nivel de Gestión Institucional;
13. Informe de determinación de responsabilidades administrativas y civiles, e indicios de responsabilidad penal;
14. Procedimientos y sistemas de control y de prevención internos que permitan evitar la comisión de actos ilícitos y de corrupción que afecten a la institución;

### 3.4 GESTIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

#### DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

- a) **MISIÓN.-** Planificar, asesorar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar los procesos y acciones de comunicación social de la institución, posibilitando el conocimiento y posicionamiento de políticas, metas, objetivos y propósitos institucionales orientados al ejercicio de la regulación, administración, promoción, ejecución de las obras de infraestructura civil que requieran las instituciones del Estado.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a de Comunicación Social.
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**
  1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
  2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
  3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
  4. Diseñar y ejecutar las políticas y estrategias de comunicación de la institución en el ámbito interno, local, nacional e internacional;
  5. Dirigir y controlar la formulación y evaluación del Plan Estratégico de Comunicación del SECOB;
  6. Implementar estrategias de comunicación en tiempo de crisis, cuando la Institución lo requiera;
  7. Asesorar a todos los niveles de la institución en aspectos de comunicación institucional y protocolo;
  8. Apoyar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información pública, a través de la difusión periódica de la gestión institucional en los medios pertinentes;
  9. Coordinar investigaciones de comunicación que orienten el diseño de políticas, estrategias y acciones;
  10. Promover y participar en acciones de comunicación orientadas a la participación de públicos y audiencias;
  11. Promover la construcción de un discurso unificado alrededor de los propósitos institucionales, que contribuya a la comprensión y apoyo ciudadano a la Gestión del SECOB;
  12. Coordinar y elaborar las publicaciones institucionales;
  13. Promover la capacitación en temas de comunicación de interés institucional dirigida al personal de la unidad, de la institución, de los medios de comunicación y entidades afines;
  14. Cumplir las disposiciones administrativas institucionales relacionadas con la gestión de comunicación social;
  15. Fortalecer, mejorar y ampliar la presencia institucional, las relaciones, colaboración e intercambio y la imagen institucional en los ámbitos interno, interinstitucional e internacional;







16. Coordinar y participar en la programación y ejecución de eventos, actos institucionales, asuntos de protocolo que sean de responsabilidad o compromiso de la institución;
17. Promover el contacto permanente con los diferentes públicos y audiencias de la institución y procurar una comunicación de retorno;
18. Coordinar el diseño e implementación de campañas promocionales;
19. Coordinar, la elaboración y utilización del material impreso y audiovisual de identidad institucional y los que se requieran para los eventos institucionales;
20. Coordinar y elaborar material informativo, de opinión, artículos especializados, entrevistas, reportajes, documentos, boletines, cartas y más servicios de comunicación de la institución y en coparticipación con otras entidades relacionadas;
21. Coordinar y realizar la cobertura informativa de las actividades y proyectos institucionales;
22. Promover y ejecutar acciones de comunicación alternativa;
23. Coordinar el funcionamiento de la página Web, y de las redes sociales de la institución y su permanente actualización;
24. Lograr una relación sostenida con medios de comunicación social locales, nacionales e internacionales para conseguir mayores espacios informativos y de opinión e introducir temas técnicos relacionados con el ámbito de gestión del SECOB;
25. Coordinar la participación de los voceros institucionales en reuniones, eventos y medios de comunicación;
26. Organizar ruedas de prensa, entrevistas y otras acciones de comunicación que permitan llegar a los más amplios sectores de la ciudadanía;
27. Ejecutar planes y programas de comunicación interna;
28. Coordinar y realizar el monitoreo y análisis del material publicado y difundido por los medios de comunicación;
29. Producir material técnico especializado impreso y audiovisual para información, difusión y promoción, de acuerdo a la planificación y requerimientos institucionales e interinstitucionales;
30. Organizar y ejecutar la distribución y divulgación de los productos audiovisuales e impresos de comunicación social;
31. Aplicar el Manual de Imagen Corporativa de la institución en todos los materiales que produce la Dirección de Comunicación;
32. Emitir lineamientos a las coordinaciones zonales en el ámbito de su competencia;
33. Las demás atribuciones y responsabilidades que determine la máxima autoridad.

#### **d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Plan estratégico de comunicación interna y externa del SECOB;
6. Informe trimestral de avances del Plan estratégico de Comunicación;
7. Propuesta de Políticas y Estrategias de Comunicación Interna y Externa;
8. Informe de la aplicación de las estrategias de comunicación en crisis;
9. Estrategias de imagen institucional;
10. Reporte del monitoreo de los medios de comunicación;
11. Publicaciones internas y externas y Plan de distribución;
12. Materiales de difusión y promoción, interna y externa;
13. Informe de ejecución de eventos y protocolo;
14. Informe de ejecución de políticas y programas de Comunicación Social;
15. Material audiovisual y de diseño gráfico;
16. Informe de ejecución de las estrategias de imagen institucional;



Servicio  
de Contratación  
de Obras

17. Implementación de la Intranet para comunicación interna;
18. Administración y actualización de la página Web;
19. Material POP producido por la institución;
20. Informe de seguimiento y evaluación de la gestión de Comunicación.

### 3.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

#### COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

a) **MISIÓN.-** Coordinar y controlar la gestión de las direcciones: “Administrativa”, “Administración de Recursos Humanos”, “Gestión Financiera”; a fin de garantizar la eficiencia y transparencia de los procesos de apoyo y facilitar el adecuado desempeño de los procesos gobernantes y agregadoras de valor, para contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo institucional dentro del marco legal vigente.

b) **RESPONSABLE:** Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a

#### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Aprobar y consolidar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y necesidades de Talento Humano de las Direcciones a su cargo;
2. Coordinar necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Coordinar la actualización de la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Programar, dirigir y controlar las actividades administrativas, materiales y financieras de la institución, de conformidad con las políticas emanadas de la autoridad y lo dispuesto en las leyes, normas y, reglamentos vigentes;
5. Dotar de los bienes inmuebles, bienes muebles, equipos de computación y oficina, parque automotor y servicios básicos, y adecuar la infraestructura física;
6. Establecer mecanismos, instrumentos y procedimientos específicos de control interno y previo;
7. Contratar seguros de bienes;
8. Asesorar a los niveles directivos en la toma de decisiones en materia administrativo financiera;
9. Monitorear y evaluar la gestión administrativo económico financiera;
10. Autorizar los gastos previstos en el presupuesto, de conformidad con las previsiones establecidas y ordenar pagos con la autorización previa expresa de la autoridad competente, autorización y ordenación que podrá ser delegada a los directores respectivos;
11. Registrar la entrega, coordinar y vigilar el correcto, destino y uso de los recursos de cooperación internacional no reembolsable, durante todo el ciclo de la gestión de riesgos;
12. Administrar el presupuesto institucional en conformidad con los programas y proyectos establecidos;
13. Realizar el pago de obligaciones económicas de la institución;
14. Realizar el monitoreo, seguimiento y control de las unidades administrativas desconcentradas;
15. Administrar el sistema integrado de gestión del talento humano, desempeño organizacional y remuneraciones de la institución.
16. Emitir lineamientos a las coordinaciones zonales en el ámbito de su competencia;
17. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a.

### 3.5.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



a) **MISIÓN.-** Administrar y custodiar los recursos materiales, bienes, servicios de la Administración Central con eficiencia y transparencia.

b) **RESPONSABLE:** Director/a Administrativo/a

c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Gestionar y consolidar con las diversas dependencias de la institución, en la formulación de sus cuadros de necesidades para efectos de elaborar el plan anual de contrataciones de la institución de conformidad al ámbito de su competencia;
5. Controlar los procesos administrativos demandados, con oportunidad, eficiencia y eficacia;
6. Gestionar con la Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica y la Dirección Financiera la formulación del presupuesto anual de bienes y servicios de la institución;
7. Coordinar con la Dirección Financiera la ejecución del presupuesto de abastecimiento de bienes y servicios en la institución;
8. Contratar el aprovisionamiento de bienes e insumos necesarios para el normal funcionamiento institucional;
9. Controlar la recepción, almacenamiento y distribución de los bienes de larga duración;
10. Controlar la administración de los bienes patrimoniales y bodegas en el Servicio de Contratación de Obras, efectuando su control y supervisando su estado de conservación y mantenimiento;
11. Controlar la toma de inventario de los bienes muebles e inmuebles de la institución;
12. Gestionar con las instituciones y organismos públicos las transferencias de bienes patrimoniales de conformidad con la ley;
13. Dirigir, coordinar y controlar los servicios de mantenimiento y reparación de las instalaciones, equipos y vehículos, así como administrar los servicios de seguridad, limpieza, transportes y otros en la institución;
14. Controlar la adquisición de bienes, materiales y suministros y distribuirlos en cada unidad operativa de la institución, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
15. Autorizar y controlar el abastecimiento de combustibles y el recorrido de vehículos;
16. Realizar las actividades complementarias como arriendos y alquileres de transporte;
17. Controlar que todas las coordinaciones zonales lleven el correcto inventario de insumos, bienes muebles e inmuebles que se encuentran en su custodia;
18. Elaborar reportes periódicos de activos susceptibles de baja, donación o destrucción;
19. Elaborar el plan de utilización y mantenimiento del parque automotor;
20. Mantener vigente los seguros;
21. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a.

d) **PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Plan anual de contrataciones institucional y sus presupuestos;
6. Plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles;
7. Informe de ejecución del plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles;
8. Contratos de bienes e insumos de uso interno de la institución;





Servicio  
de Contratación  
de Obras



9. Plan de provisión de servicio de transporte, asignación de salvoconductos, tarjetas de seguros, llaves, conductores;
10. Vehículos matriculados;
11. Informe de accidentes;
12. Solicitud de pago por utilización de combustibles y lubricantes, y por compra de piezas y accesorios de vehículos;
13. Informe del trabajo de auxiliares de servicio y de conductores de vehículos;
14. Informe de pago de suministros y servicios básicos;
15. Plan de utilización y mantenimiento del parque automotor;
16. Reportes de activos susceptibles;
17. Inventario de bienes y suministros;
18. Plan anual de adquisiciones y contrataciones, de acuerdo a la prioridad y necesidades de cada unidad administrativa y a base de las disponibilidades presupuestarias;
19. Informe de ejecución del plan anual de adquisiciones y contrataciones;
20. Aseguramiento y coordinación eficiente del manejo del sistema de compras públicas;
21. Procesos de contratación, inclusión y exclusión de seguros;
22. Plan logístico institucional.
23. Reporte de inventario de bienes muebles, inmuebles y otros que corresponda: así como también considerar los bienes sujetos a control administrativo, existentes y faltantes;
24. Informes estadísticos de consumo;
25. Ingresos y egresos de bodega de suministros, materiales, bienes de larga duración y bienes sujetos a control administrativo;
26. Reporte de inventario de suministros y materiales, existentes y faltantes;
27. Informe de administración de bodegas;
28. Actas de entrega-recepción de bienes, de cambio de custodio o transferencia, y de devolución;
29. Informes periódicos de estado de vehículos;
30. Informes de administración de pólizas de vehículos;
31. Abastecimiento de combustible a los vehículos de la institución;
32. Plan de provisión de transporte, asignación de salvoconductos, tarjetas de seguros, llaves y conductores;
33. Informes de control de lubricantes, combustibles y repuestos;
34. Informes de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos;
35. Ordenes de trabajo para mantenimiento de vehículos;
36. Registros de verificación de los libros de vida de los vehículos;
37. Términos de referencia para la renovación del parque automotor o adquisición de vehículos nuevos;
38. Inventario de los vehículos de propiedad de la institución;
39. Cronograma de trabajo de conductores.

### 3.5.2 GESTIÓN FINANCIERA

#### DIRECCIÓN FINANCIERA

- a) **MISIÓN.-** Administrar los recursos financieros asignados a la institución con eficiencia, eficacia, transparencia y calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a Financiero/a
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**
  1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;



2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades financieras y el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión Financiera, e-SIGEF en los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería y nómina de la institución;
5. Incorporar y asegurar el funcionamiento de controles internos al sistema financiero y cumplir con las normas de procedimientos legales establecidos para el manejo de recursos financieros;
6. Colaborar en la elaboración oportuna de la pro forma del presupuesto de la institución;
7. Ejecutar el presupuesto aprobado, preparar las reformas pertinentes y presentar informes de evaluación de ejecución presupuestaria y de la situación financiera de la institución;
8. Asegurar la liquidación y pago oportuno de toda obligación financiera de la entidad;
9. Elaborar y presentar la cédula presupuestaria de los estados financieros de la institución;
10. Cumplir las demás obligaciones señaladas en la ley, reglamentos y normas pendientes;
11. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a.

**d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Informes financieros;
6. Estados financieros;
7. Inventario de bienes muebles e inmuebles valorados;
8. Inventario de suministros de materiales valorados;
9. Registros contables;
10. Comprobantes de devengado;
11. Pro forma presupuestaria;
12. Reformas presupuestarias;
13. Informe de ejecución presupuestaria;
14. Informe de ejecución de las reformas presupuestarias;
15. Liquidaciones presupuestarias;
16. Certificaciones presupuestarias;
17. Evaluación presupuestaria;
18. Cédulas presupuestarias;
19. Informes de ejecución y evaluación del e-SIGEF;
20. Informe de asignación presupuestaria;
21. Programaciones financieras;
22. Estadísticas sobre ingresos fiscales de auto gestión;
23. Gastos corrientes por inversiones;
24. Registros contables;
25. Roles de pagos;
26. Transferencias;
27. Registro de custodia de garantías y valores;
28. Informe de garantías y valores;
29. Retenciones y declaraciones al SRI;
30. Flujo de caja;
31. Solicitudes de pagos.

**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**MISIÓN.-** Impulsar y gestionar el Sistema Integral de Talento Humano y Desarrollo Organizacional como factor clave de éxito de la organización y gestión institucional, con altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad a fin de contribuir en el logro de la misión del Servicio de Contratación de Obras.

**a) RESPONSABLE:** Director/a de Administración de Recursos Humanos

**b) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Servicio Público, su reglamento, normas técnicas, acuerdos y resoluciones expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y Secretaría Nacional de Administración Pública;
5. Dirigir y controlar la formulación de planes de fortalecimiento y optimización del talento humano en función de las necesidades institucionales conforme a la normativa legal vigente;
6. Administrar el sistema de reclutamiento y selección de personal que permita al Servicio de Contratación de Obras contar con personal idóneo, en base a perfiles por competencias establecidas para cada cargo y que aporte a la consecución de la misión institucional;
7. Disponer y controlar el Sistema General de Clasificación de Puestos de la institución;
8. Coordinar y supervisar el diseño, programación, ejecución y evaluación del plan nacional de capacitación;
9. Controlar la implementación de procedimientos de racionalización del personal en relación directa con los objetivos estratégicos y requerimientos del Servicio de Contratación de Obras;
10. Supervisar la elaboración de la nómina del personal;
11. Elaborar el Plan de Inducción del personal que ingresa a la institución;
12. Planificar el desarrollo profesional del personal del Servicio de Contratación de Obras sobre la base de las competencias establecidas para cada puesto, los resultados de la evaluación del desempeño y los indicadores de gestión;
13. Coordinar la difusión de manuales, procedimientos, reglamentos, instructivos y demás normas en materia de administración de recursos humanos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Servicio de Contratación de Obras;
14. Implementar la base de datos integrales de información del recurso humano del Servicio de Contratación de Obras que permita administrar en forma eficiente el talento humano (historia laboral y estadísticas de talento humano);
15. Proponer el plan de protección laboral y bienestar social, para el talento humano;
16. Aprobar el trámite de sanciones disciplinarias y sustanciar sumarios administrativos, de conformidad con el régimen disciplinario vigente;
17. Controlar la consolidación del calendario anual de vacaciones;
18. Aprobar la suscripción de convenios de cooperación interinstitucional, con universidades y escuelas politécnicas para pasantías, visitas de observación, seminarios, simposios, conferencias, talleres, cursos;
19. Coordinar el diseño e implementación del plan estratégico de desarrollo institucional;
20. Establecer estrategias que posibiliten el desarrollo institucional y de bienestar social del personal;





21. Asesorar a los servidores y funcionarios de la institución en lo referente a desarrollo institucional y bienestar social;
22. Aprobar planes de mejoramiento y gestionar las acciones administrativas y técnicas en cumplimiento con la implementación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano y Remuneraciones;
23. Aprobar reformas y estrategias para el manejo y mejoramiento del modelo de gestión de los subsistemas de talento humano;
24. Elaborar el distributivo de sueldos del personal a ser presentado ante el Ministerio de Economía y Finanzas;
25. Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades que, en el ámbito de su competencia, le asignen las instituciones establecidas en la Ley Orgánica de Servicio Público, su reglamento de aplicación, y las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales y Secretaría Nacional de Administración Pública;
26. Las demás establecidas y relacionadas con los artículos 52 de la Ley Orgánica del Servicio Público y 118 de su Reglamento General de aplicación;
27. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por la máxima autoridad y/o el Coordinador/a General Administrativo/a Financiero/a.

#### e) PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Políticas, manuales, instructivos y reglamentos internos de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;
6. Manual institucional de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos;
7. Informe de aplicación del manual de clasificación de puestos;
8. Planes de Carrera Administrativa;
9. Plan de remuneración variable por eficiencia;
10. Programas de Inducción de Personal;
11. Plan nacional de capacitación anual;
12. Plan de incentivos;
13. Informes técnicos en aplicación de la normativa vigente relacionada a Desarrollo Institucional;
14. Informe de evaluación de la aplicación del reglamento interno de administración de talento humano;
15. Base de datos de la calificación de Evaluación en informes de resultados a nivel central y desconcentrado;
16. Plan estratégico de desarrollo institucional;
17. Acciones de Personal elaboradas, legalizadas y registradas en el Sistema Informático de Talento Humano (movimientos de personal: nombramientos, contratos, creación, supresión de puestos, renunciaciones, pasantías etc.);
18. Nombramientos de personal;
19. Registro de nombramientos y contratos de personal;
20. Informes de ejecución del proceso de selección y reclutamiento de personal a nivel central y desconcentrado;
21. Plan de evaluación de desempeño;
22. Planificación del talento humano Institucional de las instancias del SECOB;
23. Informes de validación de los requerimientos de talento humano en base a la planificación institucional de talento humano de las diferentes unidades administrativas del SECOB;
24. Expedientes actualizados del personal;
25. Informes y resoluciones de sumarios administrativos de personal;





SERVICIO  
de Contratación  
de Obras



26. Plan de optimización del talento humano;
27. Distributivos de remuneraciones y salarios unificados mensuales por régimen laboral;
28. Roles mensuales de remuneraciones unificadas y demás beneficios sociales de personal;
29. Reporte de generación de novedades de personal para elaboración de nómina y sistema del IESS;
30. Reportes e informes de control del sistema biométrico de asistencia de personal y reportes de personal;
31. Base de datos automatizada integral de información del recurso humano;
32. Informe de cumplimiento de las cláusulas del contrato colectivo;
33. Plan anual de Vacaciones aprobado y ejecutado;
34. Informes técnicos legales relacionados con el Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones de los servidores públicos;
35. Manual de procesos y procedimientos de productos y / o servicios clave de atención ciudadana;
36. Informe de requerimientos de recursos económicos, materiales, tecnológicos y físicos para el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios externos;
37. Estudios de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica en función de la modalidad de la prestación de servicio;
38. Informe de seguimiento, monitoreo y control de los procesos claves de prestación de servicios que permita el mejoramiento continuo;
39. Estudios de la capacidad de oferta de los servicios de mayor demanda real y potencial externa;
40. Plan de organización y funcionamiento de las unidades, centros o puntos de atención en función de la demanda;
41. Indicadores de gestión de la prestación de productos y/o servicios claves respecto a la calidad, cantidad, oportunidad y satisfacción;
42. Plan de evaluación y control de la satisfacción de los usuarios externos de acuerdo a los parámetros y criterios establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y Secretaría de Administración Pública;
43. Reportes periódicos sobre los resultados de evaluación cuantitativa y cualitativa de satisfacción de los usuarios externos; los que serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales; a través de unidad administrativa encargada del Seguimiento y Control de Atención y contacto ciudadano;
44. Informe de trámites sobre quejas, denuncias, sugerencias, y felicitaciones efectuadas por los usuarios internos y/o externos, los que serán remitidos al Ministerio de Relaciones Laborales como insumo para certificación de la calidad del servicio;
45. Plan de evaluación y desarrollo de competencias del personal que ejecuta actividades de atención ciudadana;
46. Las demás que se asignen por la autoridad nominadora, Ministerio de Relaciones, Secretaría Nacional de Administración Pública;
47. Fichas de salud pre ocupacional, ocupacional y de salida del personal;
48. Mapa y programa de riesgos laborales;
49. Acta de conformación del Comité de Seguridad y Salud;
50. Informes técnicos sobre riesgos, seguridad y salubridad y condiciones físicas del trabajo;
51. Programas de prevención de riesgos de trabajo, seguridad y salud ocupacional;;
52. Informe de Atención a casos sociales;
53. Informe de administración y cumplimiento de los beneficios establecidos por la normativa vigente.

### 3.6 GESTIÓN DE DOCUMENTAL Y ARCHIVO



Servicio  
de Contratación  
de Obras



## DIRECCIÓN DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO

a) **MISIÓN.-** Dirigir, controlar y administrar el patrimonio documental de la institución, así como la asistencia y apoyo a las autoridades en los cuerpos colegiados de la institución y la certificación de los actos normativos y administrativos; a fin de brindar una atención eficiente, eficaz y oportuna a los usuarios internos y externos del SECOB.

b) **RESPONSABLE:** Director/a de Gestión Documental y Archivo.

### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Certificar y dar fe de los actos y documentación institucional, autorizados y requeridos por la autoridad competente;
5. Actuar como Secretario en los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y llevar las actas correspondientes, así como las designadas por las autoridades competentes;
6. Convocar por disposición de autoridad competente, elaborar el orden del día y ejercer la Secretaría de Comités y Comisiones Internas, notificando los actos y disposiciones que de ellas emanen;
7. Administrar la documentación oficial y el archivo institucional que además incluye: archivo activo, pasivo e intermedio, resoluciones administrativas, convenios, contratos, actas de entrega recepción de ejecución de obras, informes de evaluación, entre otros;
8. Garantizar la correcta administración de la documentación interna y externa;
9. Codificar la documentación, actos normativos, administrativos y de simple administración que se genera en la Institución;
10. Coordinar con las instancias pertinentes la actualización del inventario de los actos normativos, administrativos y de simple administración que genera la institución;
11. Socializar y difundir en la Entidades los actos normativos y administrativos expedidos por el Comité SECOB, el Director General por y los comités establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;
12. Coordinar las acciones necesarias con los procesos desconcentrados de conformidad con la normativa interna y el ámbito de su competencia;
13. Emitir lineamientos a las coordinaciones zonales en el ámbito de su competencia; y
14. Las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad nominadora en su ámbito de aplicación.

### d) PRODUCTOS

1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Registro de ingreso y egreso de correspondencia;
6. Informe de documentos despachados y recibidos;
7. Informe de atención a usuarios externos e internos;
8. Registro actualizado de administración de archivo, información y documentación interna y externa;
9. Sistema de archivo actualizado conforme a la normativa vigente;



10. Documentos digitalizados de información/archivo institucional;
11. Copias certificadas de actos administrativos, normativos y de simple administración de la institución;
12. Base general de codificación de actos administrativos, normativos y de simple administración;
13. Inventario de los actos administrativos y normativos;
14. Convocatoria y Actas a reuniones institucionales;
15. Instructivo para el funcionamiento del archivo central;
16. Manuales de procedimientos relacionados con custodia, conservación, baja de documentos, digitalización y respaldo de archivos institucionales;

#### 4. PROCESOS DESCONCENTRADOS

##### 4.1 GESTIÓN ZONAL

##### COORDINACIÓN ZONAL DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS

- a) **MISIÓN.-** Coordinar, supervisar y controlar en la zona la asistencia técnica para la consecución de la calidad constructiva de las obras contratadas que se encuentran bajo su jurisdicción, mediante la validación de las áreas de construcción, elaboración de contratos en el ámbito de su competencia y apoyo técnico a la fiscalización que realiza el Servicio de Contratación de Obras.

- b) **RESPONSABLE:** Coordinador/a Zonal

##### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Aprobar y consolidar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras y necesidades de Talento Humano de las Direcciones a su cargo;
2. Coordinar necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Coordinar la actualización de la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Aprobar y proveer a matriz de la información necesaria para la factibilización técnica de los predios donde se van a ejecutar las obras;
5. Establecer volúmenes de obra en relación al predio;
6. Validar en campo la información remitida por el administrador de contrato respecto del avance físico;
7. Vigilar el cumplimiento de plazos contractuales, cumplimiento de turnos 24/7, capacidad operativa adecuada (mano de obra, maquinaria, equipo) el cumplimiento de los parámetros de seguridad y salud ocupacional;
8. Supervisar el cumplimiento de acciones correctivas identificadas mediante la validación en campo;
9. Apoyar en la solución de problemas técnicos de obra, cuando la fiscalización la desarrolla el Servicio de Contratación de Obras;
10. Garantizar el cumplimiento y la capacidad de solución de problemas técnicos de obra, en la zona de su competencia;
11. Aprobar los TDR con las especificaciones técnicas de los productos a ser entregados tanto en consultoría como para la ejecución de obras de acuerdo a los montos delegados;
12. Aprobar la documentación técnica para iniciar el proceso de desembolso de acuerdo a los montos delegados;
13. Controlar el avance físico y económico de las obras en términos de tiempo, calidad y costo;
14. Controlar el presupuesto y las modificaciones de los proyectos de inversión de la Entidades Requirentes encomendados a SECOB correspondientes a la zonal;







Servicio  
de Contratación  
de Obras



15. Evaluar los resultados del control de calidad, económico, de avance físico y la gestión de tiempos de las obras en ejecución de su zona;
16. Coordinar el proceso de planillaje periódico (por tiempo y/o por avance físico) y aprobar el correspondiente proceso de pago de su zona;
17. Establecer los mecanismos que aseguren la calidad de la información que se genera en obra;
18. Autorizar el inicio de los procesos de contratación pública, actuar y suscribir todos los actos administrativos propios en todas las etapas correspondientes a los procesos de contratación pública determinados en la normativa legal vigente de acuerdo al monto estipulado por la máxima autoridad;
19. Suscribir los contratos de ejecución de obras, contratos complementarios, contratos modificatorios de ejecución de obras, adquisición de bienes, prestación de servicios incluidos los de consultoría, conforme al monto determinado por la máxima autoridad;
20. Nombrar a los integrantes de la Comisión Técnica o delegados de la máxima autoridad, de los procesos precontractuales de la zona;
21. Designar a los Administradores de Contrato y Fiscalizadores de la zona;
22. Nombrar a los delegados para suscribir actas de entrega recepción provisional y definitiva de obras;
23. Coordinar la liquidación final de los contratos.

#### 4.1.1 GESTIÓN ZONAL DE ESTUDIOS

##### DIRECCIÓN ZONAL DE ESTUDIOS

- a) **MISIÓN.-** Realizar la ejecución de las obras, mediante una gestión técnica en las áreas de construcción, asistencia técnica de diseño y rediseño de obras, seguimiento y soporte a la ejecución de las mismas.
- b) **RESPONSABLE:** Director/a Zonal de Estudios
- c) **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**
  1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
  2. Establecer necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
  3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
  4. Contribuir con la actualización del registro nacional de la infraestructura física;
  5. Gestionar y ejecutar la asistencia técnica a los procesos de construcción, fiscalización diseño, rediseño de las obras en ejecución;
  6. Dirigir el cumplimiento de normas de diseño y especificaciones técnicas para la construcción de proyectos de infraestructura;
  7. Levantar información necesaria para la factibilidad técnica de los terrenos para determinar la pertinencia del mismo en la construcción de las obras de infraestructura a partir de variables técnico económicas de la implantación de un determinado proyecto;
  8. Elaborar y validar los TDR con las especificaciones técnicas de los productos a ser entregados tanto en consultoría como para la ejecución de obras de acuerdo a los montos delegados y la normativa legal vigente, el proceso de ejecución de acuerdo a los montos delegados;
  9. Elaborar y validar la documentación técnica para iniciar el proceso de desembolso de acuerdo a los montos delegados;
  10. Asegurar que la documentación de estudios, diseños e ingenierías de los proyectos presentados a la Coordinación Zonal, reúnan todos los requisitos establecidos;



Servicio  
de Contratación  
de Obras



11. Facilitar y coordinar la elaboración del costeo, presupuestos y definición de tiempos para la elaboración de estudios, diseños e ingenierías, con la instancia correspondiente
12. Hacer el seguimiento de la suscripción de los respectivos convenios y la transferencia de los valores asignados para cada uno de los proyectos a contratar de acuerdo a los montos delegados;
13. Definir especificaciones técnicas del diseño y desarrollo de los proyectos presentados en base a calidad normativa, calidad del cliente y calidad atractiva, por tipología y sector de pertenencia de las entidades requirentes de los proyectos de acuerdo a los montos delegados;
14. Definir técnicamente los costos y tiempos de los estudios, diseños e ingenierías
15. Establecer la incorporación de variables socio- ambientales y participativas en los estudios, diseños e ingenierías;
16. Apoyar técnicamente el proceso de calificación de oferentes para el Diseño e Ingeniería;
17. Sugerir la designación de administradores de los contratos de consultoría de estudios técnicos diseños e ingenierías;
18. Nombrar delegados para suscribir actas de entrega-recepción provisional y definitiva de obras de infraestructura;
19. Analizar, validar y evaluar los avances y resultados de las diferentes etapas de entrega de los estudios, diseños e ingenierías contratados a terceros o realizados por administración directa;
20. Evaluar, emitir criterios técnicos y recibir los productos a entera satisfacción de las consultorías contratadas por la zonal;
21. Analizar, evaluar y validar los estudios, diseños e ingenierías que se presentan para los proyectos de infraestructura y obra civil;
22. Suscribir actas de entrega recepción definitiva de estudios de infraestructura ;
23. Validar las propuestas de planeamiento de producción (ruta crítica, rutina, planes maestros de personal, materiales y equipos) de los proyectos, resultantes de las consultorías de diseños e ingenierías;
24. Realizar el planeamiento de proyectos de infraestructura y obra civil de acuerdo a los montos delegados;
25. Realizar el análisis y validación de Precios Unitarios (APUs) para la definición de costos de su zona;
26. Realizar la actualización periódica de los APU's por zona, incluyendo actualización de costos de los insumos y rendimientos
27. Realizar la medición de volúmenes de producción de obra;
28. Elaborar el Presupuesto de los proyectos;
29. Realizar la prospección del flujo de caja y cronograma valorado de proyectos;
30. Actualizar y consolidar los costos de materiales, mano de obra y rendimientos con enfoque de territorio;
31. Validar las propuestas de tecnologías y procesos de producción resultantes de las consultorías de diseños e ingenierías para que sean aplicables a los proyectos a ejecutarse;
32. Analizar, evaluar y validar los estudios, diseños e ingenierías contratados por la zonal, en cuanto a los procesos (método) de producción y la tecnología de producción de obra;
33. Generar una línea base de las tecnologías aplicables en los diferentes proyectos, con enfoque sectorial para que sea remitido a matriz;
34. Proveer asistencia técnica a las instancias de Fiscalización y Administración de Contratos, para el seguimiento y control periódico de los procesos y tecnologías aplicadas en los proyectos contratados por la zonal;
35. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas el Coordinador/a Zonal, bajo lineamientos del nivel central.



d) **PRODUCTOS Y SERVICIOS**



1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Informes con datos técnicos para la factibilidad técnica de los predios para ser remitido a matriz;
6. Base de datos de especificaciones técnicas de diseño y desarrollo de los proyectos en base a la norma técnica establecida, por tipología y sector de pertenencia de su zona;
7. Especificaciones técnicas del diseño y desarrollo de los proyectos;
8. Informes de costos y tiempos de los estudios, diseños e ingenierías;
9. Base de datos de costos y tiempos de los estudios, diseños e ingenierías;
10. Términos de referencia para la contratación de los estudios, diseños e ingenierías de proyectos incluyendo el proceso de ejecución, la tecnología de producción de obras, el planeamiento de ruta crítica, el presupuesto y cronograma valorado con la prospección del flujo de caja de su zona;
11. Estudios, diseños e ingenierías ajustados a los requerimientos normativos y de las entidades requirentes proyectos incluyendo el proceso de ejecución, la tecnología de producción de obras, el planeamiento de ruta crítica, el presupuesto y cronograma valorado con la prospección del flujo de caja;
12. Informe de cumplimiento de especificaciones técnicas para los estudios, diseños e ingenierías para la construcción de proyectos de infraestructura y obra civil;
13. Base de datos de tiempos estándares para la ejecución de proyectos por tipología de su zona;
14. Informes de validación de propuestas de planeamiento de producción (ruta crítica, planes maestros de personal, materiales y equipos);
15. Informe de análisis de los Precios Unitarios por zona, con actualización periódica: considerando, a más de las variables tradicionales de material, equipo/herramienta, mano de obra y transporte, la definición de las especificaciones técnicas del rubro.
16. Presupuesto de proyectos ;
17. Cronograma valorado y Flujo de caja de proyectos;
18. Plan de medición de volúmenes de producción;
19. Informes de aplicabilidad de procesos y tecnología constructiva propuestos como resultados de las consultorias de estudios, diseños e ingenierías contratadas por la zona;
20. Elaborar presupuesto referencial de la factibilidad de predios;
21. Estudio de suelos;
22. Ficha técnica del predio;
23. Presupuesto referencial de implantación;
24. Planos topográficos;
25. Estudios de infraestructura definitivos;
26. Informes de validación de propuestas de planeamiento de producción (ruta crítica, rutina, planes maestros de personal, materiales y equipos);
27. Plan de mantenimiento y actualización de bases de datos relacionados a costos de materiales, mano de obra y rendimientos con enfoque de territorio;
28. Informes de análisis de Precios Unitarios;
29. Flujo de caja;
30. Cronograma valorado;





#### 4.1.2 GESTIÓN ZONAL DE CONTRATACIÓN

##### DIRECCIÓN ZONAL DE CONTRATACIÓN.

a) **MISIÓN.-** Ejecutar y controlar las fases precontractuales y contractuales que se generen en su zona, las que deberán sujetarse a lo previsto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Reglamento, Resoluciones SERCOP.

b) **RESPONSABLE:** Director/a Zonal de Contratación.

##### c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Observar los procedimientos y disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento;
5. Dar seguimiento y controlar la ejecución de los procedimientos de contratación que lleve a cabo la entidad, hasta su finalización, con la suscripción del contrato de su zona;
6. Utilizar de manera obligatoria los modelos y formatos elaborados por el SERCOP, los que deberán ser acoplados a las necesidades y particularidades de cada proceso de su zona;
7. Elaborar los contratos para la ejecución de obras, fiscalización y/o estudios de infraestructura que serán elaboradas por la zona;
8. Supervisar la ejecución de los procesos precontractuales y contractuales que lleve a cabo la zona;
9. Formar y mantener el expediente completo de cada proceso precontractual que lleve a cabo, en el que constarán los documentos habilitantes referentes a la fase precontractual hasta la fase de adjudicación de cada proceso;
10. Verificar que previo al inicio de cualquier proceso precontractual la categorización de él o los oferentes en el Clasificador Central de Productos (CPC), guarde armonía con el objeto de la contratación;
11. Elaborar informes del estado de las actividades de los procesos precontractuales efectuados en su dirección y enviarlos para conocimiento del Coordinador Zonal;
12. Verificar el cumplimiento de la normativa y de los requisitos formales que deben contener los TDRs y especificaciones técnicas;
13. Dar seguimiento a los procesos precontractuales en el portal de compras públicas;
14. Administrar el portal de compras públicas;
15. Notificar la adjudicación a los contratistas;
16. Publicar en el portal del SERCOP las resoluciones de terminación de contratos y la solicitud de contratistas incumplidos o fallidos;
17. Brindar asesoramiento especializado a las comisiones técnicas para la elaboración de informes de evaluación y calificación de ofertas de los procedimientos de contratación de obras, bienes, servicios y consultorías de la zona;
18. Elaborar los contratos, dentro de los plazos y verificar los requisitos y formas previstos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general y demás normas aplicables;
19. Instrumentar contratos, formalizar los contratos a través de escritura pública o la protocolización respectiva cuando el caso lo amerite;
20. Verificar a través del Portal de compras públicas la habilitación en RUP del adjudicatario previo la firma de contratos correspondientes, así como asegurarse que ninguno de los adjudicatarios estén incluidos en el registro de incumplimientos;





21. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas el Coordinador/a Zonal, bajo lineamientos del nivel central.

**d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Resoluciones de inicio, de adjudicación, desierto; o, cancelación de los procesos de contratación de la zona;
6. Pliegos, en virtud de las especificaciones técnicas y/o términos de referencias que las áreas requirentes remiten para los diferentes tipos de contratación, utilizando de manera obligatoria los modelos emitidos por el SERCOP de la zona;
7. Expedientes precontractuales de la zona;
8. Informes del estado de los procesos precontractuales de la zona;
9. Pliegos licitatorios con los modelos de pliegos formatos de documentos precontractuales y contractuales elaborados por el SERCOP;
10. Notificaciones a las Comisiones técnicas y delegados para tramitar los procesos precontractuales;
11. Reporte de publicación en el portal del SERCOP de las resoluciones de terminación de contratos y nómina de contratistas incumplidos y/o fallidos;
12. Informes de análisis técnico de la normativa de la documentación de los procesos de contratación pública;
13. Instrumentación de contratos, formalización a través de escritura pública o la protocolización respectiva, cuando el caso lo amerite;
14. Contratos dentro de los plazos y los requisitos y formas previstos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su reglamento general vigente y demás normas aplicables;
15. Base de datos de información de los contratos;
16. Reportes de los contratos ejecutados;
17. Reportes de la habilitación del RUP del adjudicatario previo la firma de contratos correspondientes, así como que estos no estén incluidos en el registro de incumplimientos.

**4.1.3 GESTIÓN ZONAL DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE OBRAS**

**DIRECCIÓN ZONAL DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE OBRAS**

a) **MISIÓN.-** Realizar la gestión interinstitucional respecto de las obras de las entidades requirentes, mediante una valoración del estado general de las mismas a través de una validación in situ para la recepción-entrega correspondiente dentro de su jurisdicción.

b) **RESPONSABLE:** Director/a Zonal de Producción y Control de Obras

**c) ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elaborar la Programación Anual de la Planificación , Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Establecer necesidades de capacitación de talento humano a su cargo;
3. Mantener actualizada la herramienta Gobierno Por Resultados;
4. Validar permanentemente en situ la ejecución de las obras de infraestructura de la zona, controlar y monitorear permanentemente la calidad, el avance físico y económico, así como la gestión de tiempos de las obras en ejecución;



5. Supervisar y aprobar planillas para el pago de avance de obra y fiscalización de infraestructura y solicitar su desembolso;
6. Efectuar la liquidación de los contratos de obra de infraestructura de su zona y solicitar su respectivo pago de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
7. Implantar los registros de seguimiento de contratos y reportes de fiscalización;
8. Coordinar con las partes que intervienen en el proceso de ejecución de obra;
9. Revisar las justificaciones técnicas de los trabajos extraordinarios o las modificaciones que se tengan que realizar durante la ejecución de las obras (resultantes del procedimiento de gestión de cambios, incluyendo costos y tiempos), e informar al administrador del contrato para adoptar las decisiones que correspondan;
10. Consolidar, verificar y actualizar la información del avance físico y económico de las obras en ejecución;
11. Calificar y designar a los administradores de contratos de obra y de fiscalización de obras de la coordinación zonal;
12. Reportar y revisar periódicamente el estado general de avance y de situación de contratos;
13. Revisar y validar informes sobre variaciones contractuales y solicitar modificaciones y/o ampliaciones de contratos;
14. Verificar, evaluar y validar los pedidos de cambio, a través del procedimiento establecido para el efecto;
15. Dar seguimiento y controlar el avance de los proyectos de las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional y de otras entidades del sector público (previa la suscripción de los convenios correspondientes);
16. Realizar informes y recomendar sobre la pertinencia de la terminación unilateral o de mutuo acuerdo de contratos de obra, basados en informes del administrador y fiscalizador del contrato y de acuerdo a la normativa legal vigente;
17. Preparar planes de contingencia y determinar los problemas más comunes que impactan directamente en cada obra y que puedan paralizarla;
18. Asegurar que la obra se ejecute de acuerdo al diseño, especificaciones técnicas, programas de trabajo, y normas técnicas aplicables; basados en parámetros de calidad, tiempo y costo;
19. Aprobar los materiales y equipos por instalar establecidos en el presupuesto y las especificaciones técnicas;
20. Coordinar y dar seguimiento a las observaciones realizadas por los organismos de control (Gobernadores, Ministerios Coordinadores, Secretaría Nacional de la Administración Pública, Entidades requirentes);
21. Entregar las obras de infraestructura de las instituciones de la Administración Pública Central e Institucional, y de otras entidades públicas (previa la suscripción de los convenios correspondientes), finalizadas;
22. Implantar los registros de Gerencia de Producción de Obra y Fiscalización;
23. Coordinar con las instancias que intervienen en el proceso de ejecución y control de obra con referencia a la calidad, el avance físico y económico, así como la gestión de tiempos de las obras en ejecución;
24. Calificar y designar a los fiscalizadores internos para fiscalización por administración directa para obras contratadas en la coordinación zonal;
25. Consolidar la documentación de los habilitantes para la liberación de inicio de trabajos para obras contratadas en la coordinación zonal;
26. Revisar y validar informes de la fiscalización de obras;
27. Consolidación documental de los habilitantes de la fiscalización y liberación de inicio de trabajo;
28. Socializar e implantar los registros de seguimiento de obra con el proveedor del servicio de ejecución (constructor);
29. Elaborar actas de entrega recepción de las obras de constructores a SECOB;
30. Levantar documentalmente el nivel de satisfacción;





Servicio  
de Contratación  
de Obras



31. Recepcionar, gestionar y dar seguimiento a las No Conformidades post ocupación de las obras;
32. Elaborar las actas de entrega recepción de SECOB a la entidad requirente;
33. Registrar las actas de entrega recepción de las obras de infraestructuras de los constructores a SECOB y de SECOB a las entidades requirentes;
34. Las demás atribuciones y responsabilidades determinadas por el Coordinador/a Zonal, bajo lineamientos del nivel central.

**d) PRODUCTOS Y SERVICIOS**

1. Programación Anual de la Planificación, Plan Anual de Compras; Planificación Anual del Talento Humano de la Dirección;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC de la Dirección;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano a su cargo;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Informes de calificación y designación de los administradores de contratos de construcción y fiscalización de obras;
6. Registros periódicos de Gerencia Producción de Obra y Fiscalización (reportería);
7. Informes de supervisión de la ejecución de los contratos de Producción de Obra;
8. Informes de supervisión de la ejecución de los contratos de construcción y verificación de adjudicación de Fiscalización;
9. Informe sobre variaciones contractuales;
10. Registros de seguimiento de contratos y reportes de fiscalización;
11. Informe técnico de aprobación de modificaciones contractuales de cambio;
12. Informes de supervisiones ejecutivas;
13. Informes del control y solicitud de pagos de planillas;
14. Informes ejecutivos de avance (calidad, físico, económico, gestión de tiempos) de obras;
15. Informes técnicos para contratos complementarios de ejecución de obra;
16. Informes de supervisión de las actividades del administrador y fiscalización contratada para la construcción de obras de la Infraestructura;
17. Informes de seguimiento a las observaciones realizadas por los organismos de control;
18. Registro de seguimiento de obra;
19. Informe de administración periódica de los contratos con la solicitud de pago de planillas;
20. Informes recomendación de terminación unilateral o de mutuo acuerdo de contratos, basados en informes de fiscalización y del administrador del contrato;
21. Informes de supervisión a la fiscalización de obras en ejecución y ejecutadas;
22. Informes técnicos para contratos complementarios de ejecución de obras;
23. Acta de entrega de recepción de contratos de obras y fiscalización de infraestructura provisional;
24. Actas de entrega recepción definitiva de obra y fiscalización tanto del constructor a la Coordinación Zonal, cuanto de esta a la entidad requirente;
25. Informe de calificación y designación de fiscalizadores internos para fiscalización por administración directa para obras contratadas;
26. Consolidación de los documentos habilitantes de Fiscalización: Técnicos, Económicos, Administrativos y Legales;
27. Informes y actas de recepción de servicios de fiscalización de las obras en ejecución y ejecutadas;
28. Informes técnicos para modificaciones en la ejecución de obra;
29. Informe técnico de gestión de cambios;
30. Informe de revisión y aprobación de planillas contractuales y de obras extraordinarias;



Servicio  
de Contratación  
de Obras



#### 4.1.4 GESTIÓN ZONAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA

##### Gestiones Internas:

Gestión Administrativa Financiera  
Gestión Asesoría Jurídica

##### GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

##### PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación Programación Anual de la Planificación , Plan anual de compras; planificación anual del talento humano;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC;
3. Informe de necesidades de capacitación del talento humano;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados
5. Pro forma y ejecución presupuestaria zonal;
6. Pagos por gasto corriente generado por la zona;
7. Control de fondos rotativos y cajas chicas;
8. Ingresos de financiamiento y donaciones;
9. Solicitudes e informes de pago de viáticos y subsistencias;
10. Órdenes de pago;
11. Registro de las operaciones económicas y financieras;
12. Estados Financieros;
13. Plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles de la zona;
14. Plan anual de adquisiciones y contrataciones de la zona;
15. Plan de provisión de servicio de transporte de la zona;
16. Solicitudes de pago de mantenimiento, piezas, accesorios, combustibles y lubricantes;
17. Autorización de uso y control de movilización de vehículos (salvoconductos, tarjetas de seguros, llaves, conductores);
18. Reporte de inventario de suministros y materiales existentes y faltantes;
19. Acta de control de bienes;
20. Documento de control de uso de combustible de vehículos institucionales;
21. Registro de ingreso y egreso de documentos;
22. Sistema actualizado de administración de archivo, información y documentación interna y externa;
23. Documentos digitalizados de información/archivo institucional;
24. Informe de documentos despachados y recibidos;
25. Informe de atención a usuarios externos e internos;
26. Actas, convocatorias a reuniones institucionales;
27. Informes de soporte técnico, capacidad, disponibilidad y continuidad de los aplicativos, sistemas y servicios informáticos, así como la eficiencia de los recursos tecnológicos: físicos, hardware, software y humanos, suficientes para el funcionamiento de la zona;
28. Informes de soporte técnico al usuario;
29. Informes de selección de personal;
30. Contrato de personal para las zonales;
31. Acciones de personal administrativas;
32. Plan de inducción y capacitación del personal;
33. Informes de distributivo de puestos personal en la zona;
34. Informes de asistencia del personal;
35. Informes de movimiento de personal en la zona;
36. Distributivos de remuneraciones y salarios unificados mensuales por régimen laboral;



Servicio  
de Contratación  
de Obras



37. Roles mensuales de remuneraciones unificadas y demás beneficios sociales de personal, (décimo tercero, décimo cuarto y fondos de reserva);
38. Roles de liquidación de haberes por: renuncia, desahucio, destitución, fallecimiento, visto bueno, honorarios u otros;
39. Reporte de generación de novedades de personal para elaboración de nómina;
40. Reporte de novedades de personal en el sistema del IESS (avisos de entradas, reporte de horas extras, registro de subrogaciones, etc);
41. Evaluación de desempeño zonal, permanente, resultados irregulares insuficientes;
42. Sanciones y sumarios administrativos;
43. Fichas de personal;
44. Cronograma, seguimiento y control de vacaciones;
45. Plan integral de salud ocupacional para la zona;
46. Informes técnico – legal de talento humano;
47. Reportes de la gestión de talento humano;
48. Plan de evaluación y control de la satisfacción de los usuarios externos;
49. Plan acción para el mejoramiento de atención al usuario externo;
50. Brindar asesoría y soporte técnico a la Coordinación Zonal en materia de TIC's, así como en los sistemas gubernamentales;
51. Mantener actualizado el inventario de equipos informáticos de la Coordinación Zonal.
52. Aplicar y verificar las políticas de seguridad de la información que sean dispuestas desde la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación;
53. Monitorear y controlar el servicio de transmisión de datos de la Coordinación Zonal.
54. Emitir informes del desempeño de los servicios informáticos institucionales en el ámbito de la Zonal;
55. Brindar soporte de primera línea en los sistemas y aplicativos que la matriz del SECOB, ponga en producción;
56. Registro de ingreso y egreso de documentos;
57. Certificación de actos administrativos y normativos institucionales;
58. Garantizar la correcta administración de la documentación interna y externa; y,
59. Registro actualizado de administración de archivo, información y documentación interna y externa.

#### GESTIÓN ASESORÍA JURÍDICA

#### PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Programación Anual de la Planificación , Plan anual de compras; planificación anual del talento humano;
2. Reporte de ejecución del PAP y PAC;
3. Informe de necesidades de capacitación del personal a su cargo a talento humano;
4. Reportes actualizados de la herramienta Gobierno Por Resultados;
5. Criterios y pronunciamientos jurídicos;
6. Reportes de asesorías;
7. Reporte de disposiciones legales;
8. Informes con las recomendaciones realizadas sobre los proyectos de contratos convenios cuya elaboración, revisión o finalización le competen;
9. Reporte de interposiciones de acciones de carácter legal en caso de incumplimiento de contratos.

#### DISPOSICIONES GENERALES

**PRIMERA.-** El portafolio de productos del Servicio de Contratación de Obras - SECOB, se podrá ampliar o reducir de acuerdo a lo dispuesto en la Ley, así como a las decisiones del Comité del Servicio de Contratación de Obras - SECOB, dentro de sus competencias.





**SEGUNDA.-** En caso de ausencia temporal del Director/a General del Servicio de Contratación de Obras, por disposición expresa de este, quien lo subrogará en sus funciones, será el Subdirector/a General del Servicio de Contratación de Obras.

**TERCERA.-** Los trabajadores y servidores públicos del Servicio de Contratación de Obras - SECOB, para el ejercicio de sus atribuciones y responsabilidades se registrarán a lo previsto en el presente estatuto orgánico, así como la normativa vigente y procedimientos internos, planes, programas y proyectos que para el efecto establezca el proceso gubernativo.

**CUARTA.-** Las unidades desconcentradas coordinarán sus acciones con las Autoridades de la Institución en planta central (Director General de Contratación de Obras, Subdirector General de Contratación de Obras, Coordinadores Generales, Subdirectores Técnicos y Directores Nacionales de Planta Central) de acuerdo al área de su competencia.

**QUINTA.-** Las estructuras a nivel desconcentrado se encuentran aprobadas de conformidad al modelo de gestión. Para la implementación de estructuras desconcentradas en nuevas localidades se deberá contar con la aprobación de MRL y Finanzas sin necesidad de reforma al Estatuto Orgánico.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**PRIMERA.-** En el plazo de tres meses, los responsables de las unidades administrativas del Nivel Jerárquico Superior, deberán establecer los procesos, procedimientos y metodologías necesarios para obtener los productos descritos en el presente estatuto, así como establecer el alcance de las atribuciones y responsabilidades descritas en el mismo.

**SEGUNDA.-** Considerando la transición, los responsables de las unidades administrativas del Nivel Jerárquico Superior, en orden de cumplir con las atribuciones y productos asignados deberán justificar el mínimo de personal requerido para desarrollar las actividades y procedimientos que describan conforme la disposición anterior, en coordinación con la Dirección de Administración de Recursos Humanos.

**TERCERA.-** Conforme al Modelo de Gestión y el presente Estatuto Orgánico, la Dirección de Administración de Recursos Humanos gestionará las acciones de personal necesarias para clasificar a los servidores y funcionarios del Servicio de Contratación de Obras, conforme la naturaleza de sus funciones y perfil profesional.

**CUARTA.-** La Dirección de Administración de Recursos Humanos gestionará los trámites necesarios para crear o modificar las partidas que se requieran en las Unidades Administrativas previstas en el presente Estatuto, de acuerdo a las normas que rijan para su efecto.

**QUINTA.-** La implementación de los puestos del Nivel Jerárquico Superior y de los procesos desconcentrados dependerá de la aprobación y priorización por parte del Comité del Servicio Contratación de Obras - SECOB y de la disponibilidad y asignación presupuestaria por parte del Ministerio de Finanzas.

#### DEROGATORIA



**PRIMERA.-** Deróguese la Resolución No. SECOB-DG-2014-0006, de 26 de marzo de 2014, en el cual se emitió el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Servicio de Contratación de Obras SECOB.



#### DISPOSICIÓN FINAL

El presente entrará en vigencia a partir de su suscripción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial. Encárguese de la ejecución de la presente resolución a la Coordinación General Administrativa y Financiera y la Coordinación de Planificación y Gestión Estratégica del Servicio de Contratación de Obras - SECOB.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, a 08 SET. 2014

  
 Servicio de Contratación de Obras  
**ARQ. MARCELO JAVIER LEÓN NOGUÉS**  
DIRECTOR GENERAL  
SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS

**ANEXO C** – Tablas de Análisis del Estado Actual de los Subprocesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica

**Tabla 3-** Análisis del Estado Actual de las Generalidades de los Subprocesos de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica  
(Pino Vaca & Vilaña Gordón, 2015)

SUBPROCESO	Generalidades del Proceso																		
	Denominación		Responsable		Definición del Objetivo		Definición de Alcance		Identificación de entradas		Identificación de Clientes		Determinación de Productos		Controles del Proceso		Tiempo de gestión definido		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
F.1.1 Planificación y seguimiento al PAP	X		X		X		X		X		X		X			X		X	
F.1.2 Modificaciones presupuestarias y avales al Gasto Corriente	X		X		X		X		X		X		X			X		X	
F.1.3 Realizar Planificación Estratégica	X		X		X		X			X	X		X			X		X	
F.1.4 Seguimiento a SIPeIP de Planificación	X		X			X		X	X		X		X			X		X	
F.1.5 Seguimiento de Gobierno por resultados		X	X			X		X	X		X		X		X			X	
F.1.6 Modificaciones presupuestarias y avales de Proyectos Coejecutados	X		X		X		X		X		X		X			X		X	

SUBPROCESO	Denominación		Responsable		Definición del Objetivo		Definición de Alcance		Identificación de entradas		Identificación de Clientes		Determinación de Productos		Controles del Proceso		Tiempo de gestión definido		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
F.1.7 Seguimiento Presupuestario de Proyectos Coejecutados	X		X		X			X	X		X		X			X		X	
F.2.1 Seguimiento de la rutina de los planes de intervención en inversión	X		X		X		X		X		X		X			X		X	
F.2.2 Seguimiento y verificación a la gestión institucional en GPR e inversión	X		X		X		X		X		X		X		X			X	
F.2.3 Supervisión ejecutiva en territorio de los proyectos		X	X		X			X	X		X		X			X		X	
F.2.4. Seguimiento de proyectos de cooperación internacional	X		X		X		X		X		X		X			X		X	
F.2.5. Supervisión ejecutiva de proyectos con recursos externos	X		X			X	X		X		X		X			X		X	
F.2.6. Gestión de Compromisos Presidenciales	X		X		X		X		X		X		X		X			X	





SUBPROCESO	Denominación		Responsable		Definición del Objetivo		Definición de Alcance		Identificación de entradas		Identificación de Clientes		Determinación de Productos		Controles del Proceso		Tiempo de gestión definido	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
F.3.11 Control, monitoreo y evaluación de Servicios Institucionales		X		X		X		X		X		X		X		X		X
F.4.1 Planificación del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional		X	X			X		X		X		X		X		X		X
F.4.2 Diseño e implementación de políticas, normativa, estrategias y metodologías para el Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	X			X		X		X		X		X		X		X		X
F.4.3 Capacitación Interna y Externa del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	X			X		X		X		X	X			X		X		X
F.4.4 Medición del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional		X	X			X		X		X	X			X		X		X

















## ANEXO D – Tabla de Indicadores

**Tabla 5-** Tabla de Indicadores  
(Pino Vaca & Vilaña Gordón, 2015)

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
F. Planificación y Gestión Estratégica	F.1 Planificación e Inversión	F.1.1 Planificación y seguimiento al PAP	Porcentaje de reajuste al POA/PAP	%	$(PP/PR)*100$ PP: Presupuesto POA/PAP presentado PR: Presupuesto POA/PAP reajustado
			Porcentaje de apoyo en generación del POA/PAP	%	$(NDP/TND)*100$ NDP: Número de Directores presentados TND: Total número de Directores
		F.1.2 Modificaciones presupuestarias y avales al Gasto Corriente	Porcentaje de respuesta a Avales	%	$(NAE/TNSA)*100$ NAE: Número de avales elaborados TNSA: Total de número de solicitudes de avales
			Porcentaje de modificaciones presupuestarias elaboradas	%	$(NMPE/TNSMP)*100$ NMPE: Número de modificaciones presupuestarias elaboradas TNSMP: Total de número de solicitudes de modificaciones presupuestarias
		F.1.3 Planificación Estratégica	Porcentaje de proyectos en ejecución	%	$(NPE/NPP)*100$ NPE=Número de proyectos ejecutados NPP=Número de proyectos planificados
			Porcentaje de avance por actividad del Plan Operativo Anual	%	$(DR/D)*100$ DR=Duración Real D=Duración

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
		F.1.4 Seguimiento a SIPeIP de Planificación	Porcentaje de cumplimiento de Indicadores	%	$NIC/NIP*100$ NIC: Número de Indicadores Cumplidos NIP: Número de Indicadores Propuestos
			Porcentaje de cumplimiento al seguimiento	%	$SE/SP*100$ SE: Seguimiento efectuado SP: Seguimiento programado
		F.1.5 Gestión de Gobierno por resultados	Porcentaje de Cumplimiento de Proyectos Actualizados	%	$NDCA/NDR*100$ NDCA: Número de Direcciones Cumplieron las Actualizaciones NDR: Número de Direcciones Responsables
			Porcentaje de Cumplimiento de Indicadores	%	$NIC/NIP*100$ NIC: Número de Indicadores Cumplidos NIP: Número de Indicadores Propuestos
		F.1.6 Modificaciones presupuestarias y avales de Proyectos Coejecutados	Porcentaje de Avales emitidos sin modificación presupuestaria	%	$NASM/NRI*100$ NASM: Número de avales sin modificación presupuestaria NRI: Número de Requerimientos Ingresados
			Tiempo promedio de respuesta	Día	$(\Sigma(FER-FLR))/NR$ FER: Fecha de envío del requerimiento FLR: Fecha de llegada del requerimiento NR: Número de Requerimientos



MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
		F.1.7 Seguimiento Presupuestario de Proyectos Coejecutados	Porcentaje de Proyectos con inconsistencias	%	$NPNC/NTP*100$ NPNC: Número de Proyectos con inconsistencias NTP: Número Total de Proyectos
			Proyectos con devolución completa de capital	%	$NPDCC/NPRDC*100$ NPDCC: Número de Proyectos con devolución completa de capital NPRDC: Número de Proyectos que requieren Devolución de Capital
	F.2. Gestión de Planes, Programas y Proyectos	F.2.1 Seguimiento de la rutina de los planes de intervención en inversión	Detección de irregularidades	%	$(NRI/NRT)*100$ NRI: Número de reportes de irregularidades NRT: Número de reportes totales
			Cumplimiento a reportería en plazos establecidos	%	$(RRTE/TRE)*100$ RRTE: Reportes requeridos en tiempo establecido TRE: Total reportes enviados
		F.2.2 Seguimiento y verificación a la gestión institucional en GPR e inversión	Observaciones reportadas	%	$(NOR/NF)*100$ NO: Número de Observaciones Reportadas NF: Número de Fichas analizadas
			Observaciones no procedentes	%	$(NONP/NOR)*100$ NONP: Número de Observaciones no Procedentes NO: Número de Observaciones Reportadas
		F.2.3 Supervisión ejecutiva en territorio de los proyectos	Cumplimiento de Cronograma	%	$(AR/AP)*100$ AR: Actividades Realizadas AP: Actividades Planificadas

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
			Cumplimiento de Compromisos SENPLADES	%	$(CC/CA)*100$ CC: Compromisos Cumplidos CA: Compromisos Adquiridos
		F.2.4. Seguimiento de proyectos de cooperación internacional	Promedio de tiempo de respuesta a requerimientos específicos	día	$\Sigma TR/NR$ ΣTR: Suma de tiempos de respuesta NR: Número de requerimientos atendidos
			Detección de irregularidades	%	$(NRI/NRT)*100$ NRI: Número de reportes de irregularidades NRT: Número de reportes totales
		F.2.5. Supervisión ejecutiva de proyectos con recursos externos	Cumplimiento de compromisos	%	$(CC/CA)*100$ CC: Compromisos Cumplidos CA: Compromisos Adquiridos
			Asistencia a reunión	%	$(AA/AC)*100$ AA: Autoridades que Asistieron AC: Autoridades Convocadas
		F.2.6 Gestión de Compromisos Presidenciales	Cumplimiento a compromisos presidenciales prioritarios	%	$((TCP-CPPT) * 100)/TCP$ TCP: Total informes de compromisos presidenciales prioritarios ICPPFT: Informe compromisos presidenciales prioritarios fuera de tiempo
			Tiempo de respuesta a requerimiento	Día	$(\Sigma TRR)/TR$ TRR: Tiempo de respuesta a requerimiento TR: Total de requerimientos

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	
		F.2.7 Seguimiento de compromisos presidenciales	Compromisos presidenciales con observaciones	%	$((TCP-CEE)*100)/TCP$ TCP: Total de compromisos presidenciales CEE: Compromisos en estado de ejecución	
			Cumplimiento de compromisos	%	$((TCP-CNMAI)*100)/TCP$ TCP: Total de compromisos presidenciales CNMAI: Compromisos notificados a máxima autoridad por incumplimiento	
	F.3. Gestión de servicios procesos y Calidad	F.3.1 Planificación y levantamiento de procesos	Procesos Enfichados	%	$(NPE/NPI)*100$ NPL: Número de Procesos Enfichados NPI: Número de Procesos Identificados	
			Aprobación de Procesos	%	$(NPA/NPI)*100$ NPA: Número de Procesos Aprobados NPI: Número de Procesos Identificados	
		F.3.2 Mejoramiento de procesos	Procesos mejorados	%	$(NPM/NPC)*100$ NPM: Número de Procesos Mejorados NPC: Número de Procesos Críticos	
			Manuales aprobados	%	$(NMA/NUR)*100$ NMA: Número de Manuales Aprobados NUR: Número de Unidades Requirentes	
			F.3.3 Control y evaluación de procesos	Procesos Controlados y Evaluados	%	$(NPCE/NPC)*100$ NPCE: Número de Procesos Controlados y Evaluados NPC: Número de Procesos Críticos

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
			Procesos con mal desempeño	%	$(\text{NPMD}/\text{NPC}) \times 100$ NPMD: Número de Procesos con Mal Desempeño NPC: Número de Procesos Críticos
		F.3.4 Documentos y registros	N/A	N/A	N/A
		F.3.5 Producto no conforme	N/A	N/A	N/A
		F.3.6 Acciones correctivas y preventivas	N/A	N/A	N/A
		F.3.7 Auditorías internas	N/A	N/A	N/A
		F.3.8 Realizar inducción al SGC	N/A	N/A	N/A
		F.3.9 Identificación y levantamiento de Servicios Institucionales	N/A	N/A	N/A
		F.3.10 Mejoramiento de Servicios Institucionales	N/A	N/A	N/A
		F.3.11 Control, monitoreo y evaluación de Servicios Institucionales	N/A	N/A	N/A
	F.4 Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	F.4.1 Planificación del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	Porcentaje de proyectos en ejecución	%	$(\text{NPE}/\text{NPP}) \times 100$ NPE=Número de proyectos ejecutados NPP=Número de proyectos planificados
Porcentaje de avance por actividad del Plan Operativo Anual			%	$(\text{DR}/\text{D}) \times 100$ DR=Duración Real D=Duración	
F.4.2 Diseño e implementación de políticas, normativa, estrategias y metodologías para el Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional		Número de políticas, estrategias y metodologías aplicadas en la Institución	%	$(\text{NCI}/\text{NCP}) \times 100$ NPEMI: Número de políticas, estrategias y metodologías elaboradas y difundidas NPEMP: Número políticas, estrategias y metodologías planificados anualmente	

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
			Número de servidores de la Institución capacitados en nueva normativa	%	$(NSC/TNS)*100$ NSC: Número de servidores capacitados TNS: Total número de servidores
		F.4.3 Capacitación Interna y Externa del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	Nivel de asistencia	%	$(NPA/NPC)*100$ NPA: Número de servidores asistentes al curso NPC: Número de servidores convocados.
			Cumplimiento de capacitaciones	%	$(NCI/NCP)*100$ NCI: Número de capacitaciones impartidas NCP: Número de capacitaciones planificadas
		F.4.4 Medición del Sistema de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional	Nivel de participación	%	$(NSP/NSI)*100$ NSP: Número de servidores participantes NSI: Total número de servidores
			Cumplimiento de objetivos de la medición	%	$(NOA/NOP)*100$ NOA: Número de objetivos cumplidos NI: Número de objetivos planteados
		F.4.5 Mejora, Evaluación y Seguimiento de planes de intervención de Clima Laboral	Nivel de cumplimiento del plan de intervención	%	$(NAEP/NAPP)*100$ NAEP: Número de actividades ejecutadas del plan de intervención NAPP: Número de actividades planificadas del plan de intervención
			Nivel de cumplimiento del mapa de objetivos	%	$(NOC/NOE)*100$ NOC: Número de objetivos completados NOE: Número de objetivos establecidos

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
		F.4.6 Administración del Modelo R y Nuevo Modelo de Gestión Institucional	Cumplimiento de implementación del Modelo R	%	$(NRD/NTRI)*100$ NRD: Número de requerimientos documentados NTRI: Número Total de requerimientos a implementar
			Cambios a implementar del MGI	%	$(NCI/TCD)*100$ NCI: Número de cambios implementados TCD: Total de cambios definidos
		F.4.7 Responsabilidad Social y Ambiental	Nivel de cooperación a campañas de Responsabilidad Social	%	$(NSA/TS)*100$ NSA= Número de Servidores que apoyaron campaña TS= Total de Servidores
			Cumplimiento de expectativas de talleres	%	$(NSC/TSA) *100$ NSC: Número de servidores conformes TSA: Total servidores asistentes
	F.5. Gestión de Tecnologías de la Información	F.5.1 Planificación de TI	Total de proyectos planificados en el año fiscal y aprobados en el presupuesto vigente	%	$(NPE/NPP)*100$ NPE: Número de proyectos ejecutados NPP: Número de proyectos planificados
			Porcentaje de avance en duración por actividad del PETI	%	$(DR/D)*100$ DR=Duración Real D=Duración
		F.5.2 Administración de proyectos de TI	Total de proyectos contratados durante el año fiscal	%	$(NPC/NPP)*100$ NPC: Número de proyectos contratados NPP: Número de proyectos planificados
			Duración del Proyecto	día	$(DRPFC/DPFC)$ DRPFC: Duración real del proyecto a la fecha de corte DPFC: Duración planificada a la fecha de corte



MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
		F.5.3 Desarrollo de Software	Software desarrollados	%	$(CUA/TCUR)*100$ CUA: Casos de usos atendidos TCUR: Total casos de usos recibidos
			Negación de software	%	$(NNS/NSD)*100$ NNS: Número de negaciones de software NSD: Número de software diseñados
		F.5.4 Manejo de Cambios	Incidencias del software	%	$(ISA/TIR)*100$ ISA: Incidencias del software atendidas TIR: Total de incidencias recibidas
			Negación de software	%	$(NNS/NSD)*100$ NNS: Número de negaciones de software NSD: Número de software rediseñados
		F.5.5 Gestión de Problemas	Número de incidentes repetidos	incidentes	$\sum_{(n=1)}^{\infty} IR$ IR: Incidentes repetidos
			Porcentaje de problemas resueltos	%	$(NPR/NTPI)*100$ NPR: Número de problemas resueltos Número total de problemas identificados
		F.5.6 Soluciones de Conectividad	Porcentaje de atención de requerimientos	%	$(NTG/NTR)*100$ NTG: Número de tickets gestionados NTR: Número de tickets registrados

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
		F.5.7 Seguimiento a servicios de seguridad	Porcentaje de vulnerabilidad de la seguridad informática	%	$(VS/VP)*100$ VS= Número de vulnerabilidades solucionados VP= Número de vulnerabilidades que se presentaron
			Porcentaje de monitoreo de seguridades	%	$(AD/ADT)*100$ AD= Número de ataques detenidos ADT= Número de ataques detectados
		F.5.8 Soporte técnico al usuario	Cumplimiento de requerimientos	%	$NRA/NRR*100$ NRA: Número de Requerimientos Atendidos NRR: Número de Requerimientos Receptados
			Tiempo medio de espera	Día	$(\sum(TRR-TLR))/NR$ TRR: Tiempo de respuesta al requerimiento TLR: Tiempo de llegada del requerimiento NR: Número de requerimientos
		F.5.9 Mantenimiento de Hardware y Software	Índice de correctivo	horas	$HDMC/HTDM$ HDMC: Horas Dedicadas a Mantenimiento Correctivo HTDM: Horas Totales Dedicadas a Mantenimiento
			Equipos dados de baja	%	$(NEDB/NTE)*100$ NEDDB: Número de Equipos Dados de Baja NTE: Número Total de Equipos
			Equipos dados Mantenimiento	%	$(NEDM/NTE)*100$ NET: Número de Equipos Dados Mantenimiento NTE: Número Total de Equipos

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA
			Tiempo medio de espera	día	$(\Sigma(TRR-TLR))/NR$ TRR: Tiempo de respuesta al requerimiento TLR: Tiempo de llegada del requerimiento NR: Número de requerimientos
		F.5.10 Administración de Aplicaciones Externas	Tiempo de respuesta a solicitudes	día	$(\Sigma(TRS-TIS))/NSTRS$ : Tiempo de respuesta a solicitud TIS: Tiempo de ingreso de solicitud NS: Número de solicitudes
			Desbloques de usuarios	%	$(DU/TS)*100$ DU: Número de solicitudes de desbloqueo de usuarios TS: Total de solicitudes
		F.5.11 Gestión de Acuerdos de Nivel de Servicios	Porcentaje de servicios monitoreados	%	$(NSM/NST)*100$ NSM: Números de servicios Monitoreados NST: Número de servicios totales

**ANEXO E** – Manual de Procesos