

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**LEVANTAMIENTO, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y PROPUESTA
DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE
ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LA SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E
INNOVACIÓN (SENESCYT).**

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

YOMARA GIANNETH ANDRADE GARCÍA

yomara1992@hotmail.com

LORENA GABRIELA GUERRA COCHA

lorenaguerra3@hotmail.com

Director: ING. GIOVANNI PAULO D'AMBROSIO VERDESOTO, MSC.

giovanni.dambrosio@epn.edu.ec

2015



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por Yomara Gianneth Andrade García y Lorena Gabriela Guerra Cocha.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha **agosto día de 2015**.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Giovanni Paulo D'ambrosio Verdesoto, MSC.	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Dr. Efraín Naranjo

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DECLARACIÓN

Nosotras, Yomara Gianneth Andrade García y Lorena Gabriela Guerra Cocha, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra 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.

Yomara Gianneth Andrade García

Lorena Gabriela Guerra Cocha

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por las señoritas Yomara Gianneth Andrade García y Lorena Gabriela Guerra Cocha bajo mi supervisión.

Ing. Giovanni Paulo D'Ambrosio

Verdesoto, MSC.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primero a Dios.

A nuestras familias.

A la Escuela Politécnica Nacional.

A nuestro director el Ing. Giovanni D'Ambrosio.

A la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Yomara Gianneth & Lorena Gabriela

DEDICATORIA

Dedico este último esfuerzo para alcanzar una de mis metas trazada a Dios por ser luz y guía en cada paso de mi vida, a mi madre Gianneth García por su amor, apoyo y confianza incondicional, a mis dos hermanos menores Alan y Yoshira por ser inspiración para mi superación personal y profesional y a mis amigas Lorena Guerra y Paola Llumiquinga por todos los momentos compartidos durante mi vida universitaria.

Yomara Gianneth

Dedico el presente trabajo a Dios por su constante guía, a mi familia, en especial a mi madre Berty, a mi padre Lenin, a mis hermanos Alexis y Mía por siempre haber estado ahí apoyándome para cumplir mis objetivos, a mis amigas Alisson, Evy, Paola y Yomara con quien encontré una grata compañía durante nuestra etapa estudiantil, a todos los amigos y compañeros que nos alentaron con sus deseos, a nuestro director el Ing. Giovanni por su paciencia y apertura para el logro del presente trabajo.

Lorena Gabriela

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS

..... i

LISTA DE TABLAS

..... ii

LISTA DE ANEXOS

..... iii

RESUMEN

..... iv

ABSTRACT

..... v

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN	1
1.1.1	FUNCIONES.....	3
1.2	LOCALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	5
1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.3.1	ORGANIGRAMA DE LA SENESCYT.....	9
1.4	UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.....	11
1.4.1	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.....	13
1.4.2	PROVEEDORES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA... ..	14
1.4.3	CLIENTES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	14
1.5	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.5.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	17
1.6	OBJETIVOS.....	18
1.6.1	OBJETIVO GENERAL	18
1.6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.7	ALCANCE	18
2	MARCO TEÓRICO	21
2.1	LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	21

2.1.1	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	21
2.1.2	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	21
2.1.2.1	Definición de Proceso	21
2.1.2.2	Importancia de los procesos.....	23
2.1.2.3	Jerarquía de los procesos.....	24
2.1.2.4	Clasificación de proceso	25
2.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	26
2.2.1	CADENA DE VALOR	26
2.2.2	MAPA DE PROCESOS	28
2.2.2.1	Utilidad de un Mapa de Procesos.....	28
2.2.3	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS.....	29
2.2.3.1	Matriz Relacional de Objetivos con Procesos.....	29
2.2.3.2	Matriz Relacional de Grado de Dificultad y Contribución de los Procesos	30
2.3	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	30
2.3.3.1	Elementos del Business Process Modeling Notation.....	32
2.3.3.2	Simbología	33
2.3.3.3	SIPOC	35
2.3.4	DESCRIPTOR DE LOS PROCESOS.....	36
2.3.5	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA)	37
2.4	MEJORA DE LOS PROCESOS	38
2.4.1	CICLO DE MEJORA CONTINUA	38
2.4.2	DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS A MEJORAR.....	38
2.4.3	PROPUESTA DE MEJORA.....	39
2.5	MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	39
2.5.1	INDICADORES DE GESTIÓN.....	40
2.4.1.1	OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	40
2.4.1.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS INDICADORES.....	41
2.4.1.2	TIPOS DE INDICADORES.....	41
2.6	MANUAL DE PROCESOS	42
2.6.1	DEFINICIÓN	42
2.6.2	OBJETIVOS.....	42
2.6.3	CARACTERÍSTICAS.....	42

2.6.4	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS.....	43
2.6.5	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS	43
3	METODOLOGÍA.....	45
3.1	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	45
3.1.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA SENESCYT	45
3.1.1.1	Visión.....	46
3.1.1.2	Misión	46
3.1.1.3	Valores	46
3.1.1.4	Políticas.....	48
3.1.2	CADENA DE VALOR DE LA SENESCYT.....	49
3.1.3	MAPA DE PROCESOS DE LA SENESCYT	50
3.1.4	PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA.....	53
3.1.4.1	Inventario de procesos	55
3.2	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	56
3.2.1	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	57
3.3	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	59
3.3.1.1	Ficha del Proceso	59
3.3.1.2	Flujograma	59
3.3.1.3	Descriptor.....	60
3.3.2	VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS.....	61
3.3.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES	61
3.4	PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.....	62
3.4.1	MEJORAMIENTO Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS	63
3.4.2	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS.....	64
3.4.3	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS MEJORADOS .	64

3.5	PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE PROCESOS DISEÑADOS	64
3.6	MANUAL DE PROCESOS	65
4	RESULTADOS Y MEJORAMIENTO.....	67
4.1	RESULTADOS DEL INVENTARIO DE PROCESOS	67
4.2	RESULTADO DEL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS	68
4.2.1	SUBPROCESO: MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL	68
4.2.1.1	Resultado de análisis AVA	68
4.2.1.2	Identificación de problemas	69
4.2.2	SUBPROCESO: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE MEDICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	70
4.2.2.1	Resultado de análisis AVA	70
4.2.2.2	Identificación de problemas	71
4.2.3	SUBPROCESO: CAPACITACIÓN EXTERNA.....	72
4.2.3.1	Resultado de análisis AVA	72
4.2.3.2	Identificación de problemas	73
4.2.4	SUBPROCESO: INFRAESTRUCTURA Y TICS.....	73
4.2.4.1	Resultado de análisis AVA	73
4.2.4.2	Identificación de problemas	74
4.2.5	SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN DE TALENTO HUMANO	75
4.2.5.1	Resultado de análisis AVA	75
4.2.5.2	Identificación de problemas	76
4.2.6	SUBPROCESO: CAPACITACIÓN INTERNA.....	76
4.2.6.1	Resultado de análisis AVA	77
4.2.6.2	Identificación de problemas	77
4.2.7	SUBPROCESO: COMUNICACIÓN INTERNA E INTERÁREAS	78
4.2.7.1	Resultado de análisis AVA	78
4.2.7.2	Identificación de problemas	79
4.2.8	SUBPROCESO: MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	79
4.2.8.1	Resultado de análisis AVA	80
4.2.8.2	Identificación de problemas	81

4.2.9	SUBPROCESO: INFORMACIÓN, ASESORÍA Y RECEPCIÓN DE TRÁMITES	81
4.2.9.1	Resultado de análisis AVA	81
4.2.9.2	Identificación de problemas	82
4.2.10	SUBPROCESO: LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS.....	83
4.2.10.1	Resultado de análisis AVA	84
4.2.10.2	Identificación de problemas	84
4.2.11	SUBPROCESO: INGRESO DE EXPEDIENTES DE REGISTRO DE TITULOS EXTRANJEROS Y DEVOLUCIÓN.	85
4.2.11.1	Resultado de análisis AVA	85
4.2.11.2	Identificación de problemas	86
4.2.12	SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN PARA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.....	87
4.2.12.1	Resultado de análisis AVA	88
4.2.12.2	Identificación de problemas	89
4.2.13	SUBPROCESO: CAMPAÑAS	89
4.2.13.1	Resultado de análisis AVA	89
4.2.13.2	Identificación de problemas	90
4.2.14	SUBPROCESO: INFORMACIÓN, ASESORÍA Y HABILITACIÓN DE TRÁMITES	91
4.2.14.1	Resultado de análisis AVA	91
4.2.14.2	Identificación de problemas	92
4.2.15	SUBPROCESO: MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CONTACT CENTER.....	93
4.2.15.1	Resultado de análisis AVA	93
4.2.15.2	Identificación de problemas	94
4.3	PROPUESTAS DE MEJORA A CORTO PLAZO	94
4.3.1	MEJORAMIENTO Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS	94
4.3.1.1	Subproceso: Medición de Clima Laboral.....	95
4.3.1.2	Subproceso: Análisis de Resultados de Medición de Evaluación del Desempeño	95
4.3.1.3	Subproceso: Capacitación Externa.....	96

4.3.1.4	Subproceso: Infraestructura y Tics	96
4.3.1.5	Subproceso: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción de Talento Humano	96
4.3.1.6	Subproceso: Capacitación Interna.....	97
4.3.1.7	Subproceso: Comunicación Interna e Interáreas.....	97
4.3.1.8	Subproceso: Monitoreo, Seguimiento y Control de Atención a La Ciudadanía .	98
4.3.1.9	Subproceso: Información, Asesoría y Recepción de Trámites	98
4.3.1.10	Subproceso: Legalización de Documentos	101
4.3.1.11	Subproceso: Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución.....	103
4.3.1.12	Subproceso: Recepción de Documentación para Investigación Científica.....	105
4.3.1.13	Subproceso: Campañas	106
4.3.1.14	Subproceso: Información, Asesoría y Habilitación de Trámites	106
4.3.1.15	Subproceso: Monitoreo, Seguimiento y Control del Contact Center.....	106
4.3.2	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS.....	106
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5.1	CONCLUSIONES.....	108
5.2	RECOMENDACIONES	110
	REFERENCIAS	112
	ANEXOS	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.- Reseña histórica de la SENESCYT	3
Figura 2.- Localización de la SENESCYT	5
Figura 3.- Jerarquía de Puestos Directivos de la SENESCYT	6
Figura 4.- Organigrama de nivel Central.....	10
Figura 5.- Organigrama de nivel desconcentrado.....	11
Figura 6.- Clientes de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.....	14
Figura 7.- Diagrama situación problemática	15
Figura 8.- Definición de Proceso	22
Figura 9.- Jerarquía de Procesos.....	24
Figura 10.- Clasificación de Procesos según la SNAP	26
Figura 11.- Cadena de Valor.....	27
Figura 12.- Mapa de Procesos según la SNAP	28
Figura 13.- Primer Método de priorización de procesos	29
Figura 14.- Segundo Método de priorización de procesos	30
Figura 15.- Evaluación del valor agregado.....	37
Figura 16.- Tipos de Indicadores.....	41
Figura 17.- Políticas de la SENESCYT.....	49
Figura 18.- Cadena de Valor de la SENESCYT	49
Figura 19.- Cadena de Valor de la SENESCYT propuesta	50
Figura 20.- Mapa de Procesos de la SENESCYT	51
Figura 21.- Mapa de Procesos de la SENESCYT propuesta.....	52
Figura 22.- Asistencia para ingreso de requerimiento	53
Figura 23.-Proceso utilizado para la validación de procesos.....	61
Figura 24.-Proceso utilizado para la propuesta de mejora de procesos.....	64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.- Diagrama de Situación Problemática	16
Tabla 2.- Notación BPMN establecida por SENESCYT	33
Tabla 3.- Matriz de Identificación Productos y Procesos	54
Tabla 4.- Inventario de procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.....	56
Tabla 5.- Toma de tiempo de los subprocesos.....	62
Tabla 6.- Resultado de inventario de procesos	67
Tabla 7.- Análisis de Valor Agregado Subproceso Medición de Clima Laboral	68
Tabla 8.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Análisis de Resultados de Medición de Evaluación del Desempeño	70
Tabla 9.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Capacitación Externa	72
Tabla 10.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Infraestructura y TICS	74
Tabla 11.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción de Talento Humano	75
Tabla 12.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Capacitación Interna	77
Tabla 13.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Comunicación Interna e Interáreas	78
Tabla 14.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Monitoreo, Seguimiento Y Control De Atención A La Ciudadanía	80
Tabla 15.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Información, Asesoría Y Recepción De Trámites	82
Tabla 16.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Legalización de Documentos.....	84
Tabla 17.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución.....	85
Tabla 18.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Recepción de Documentación para Investigación Científica.....	88
Tabla 19.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Campañas.....	90
Tabla 20.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Información, Asesoría y Habilitación De Trámites.....	91

Tabla 21.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Monitoreo, Seguimiento y Control del Contact Center	93
Tabla 22.- Análisis de Valor Agregado del proceso mejorado Información, Asesoría y Recepción de Trámites	100
Tabla 23.- Comparación del subproceso actual versus el mejorado Información, Asesoría y Recepción de Trámites	100
Tabla 24.- Análisis de Valor Agregado del subproceso mejorado Legalización de Documentos	102
Tabla 25.- Comparación del subproceso actual versus el mejorado Legalización de Documentos	102
Tabla 26.- Análisis de Valor Agregado del subproceso mejorado Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución	104
Tabla 27.- Comparación del subproceso actual versus el mejorado Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución	105

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Formatos para el Levantamiento, Caracterización y Representación gráfica de los Procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.....	115
ANEXO B - Fichas de Levantamiento, de Proceso, Caracterización y Representación gráfica de los Procesos actuales de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.....	116
ANEXO C - Instructivo Notación a Utilizar en la diagramación en Bizagi, establecido por la Dirección de Administración de Procesos de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).....	117
ANEXO D - Acta de Entrega	118
ANEXO E - Análisis de Valor Agregado de los procesos actuales	119
ANEXO F – Toma de tiempos - AVA	120
ANEXO G - Matriz de Priorización de Procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.....	121
ANEXO H – Manual de Procesos mejorados de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.....	122
ANEXO I - Análisis del Valor Agregado de los procesos mejorados de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.....	123
ANEXO J - Propuesta de Indicadores a los procesos mejorados de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.....	124

RESUMEN

El presente proyecto de titulación constituye un aporte para la mejora de los procesos ejecutados por la Unidad de Atención a la Ciudadanía de la Secretaría Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT); a través del levantamiento, diseño, documentación y planteamiento de la propuesta de mejora a corto plazo de los procesos.

En el capítulo uno se detalla la reseña histórica, funciones, localización y estructura de la SENESCYT, y especifica los clientes, proveedores, productos y servicios, de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, así como el planteamiento y enunciado de los problemas identificados, alcance y objetivos generales y específicos del proyecto.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico utilizado en el presente proyecto de titulación.

En el capítulo tres se explica la metodología aplicada, el mismo que contempla el análisis de la situación actual, el levantamiento de los procesos actuales, la propuesta de mejora a corto plazo, los indicadores propuestos para el control de los procesos diseñados y el manual de procesos mejorado.

En el capítulo cuatro se expone los resultados obtenidos de la metodología aplicada en el capítulo anterior.

Finalmente en el capítulo cinco se presenta las conclusiones y recomendaciones que se deducen del trabajo.

Palabras clave: Gestión por procesos, mejoramiento de procesos, Calidad en el servicio, Atención a la ciudadanía.

ABSTRACT

This graduation project is a contribution to improve the processes carried out by the Unit of Attention to the Public of Secretariat of high Education, Science Technology and Innovation (SENESCYT); through the survey, design, documentation and approach of the proposed short-term improvement of the processes.

In chapter one detail the historical overview, functions, location and structure of the SENESCYT and specific customers, suppliers, products and services of the Unit of Attention to the Public; as well as the proposal and statement of the problems identified, scope and general and specific objectives of the project.

In chapter two develops the theoretical framework used in this project.

In chapter three explains the methodology applied, the same which involves an analysis of the current situation, lifting of the current processes, the proposed short-term improvement, the proposed control processes designed and operating indicators Improved processes.

In chapter four exposes the results of the methodology applied in the previous chapter.

Finally in chapter five presents conclusions and recommendations that emerge from the work.

Keywords: Process management, process improvement, Quality of service, attention to citizenship.

1 INTRODUCCIÓN

El Ecuador bajo la nueva Constitución establecida en el 2008, busca un nuevo modelo de desarrollo, encaminado en fortalecer las capacidades humanas, considerando al talento humano como el fin, mas no como el objeto para llegar al desarrollo económico del país, por lo que se ve en la necesidad de crear la Secretaría Educación Superior Ciencia Tecnología e Innovación. (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012)

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

La Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, en el capítulo primero sobre los Principios fundamentales artículo 3, establece que “es un deber primordial del estado garantizar sin discriminación alguna la educación para sus habitantes”; y luego en el capítulo segundo Derechos del Buen Vivir artículo 26, establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y que constituye un deber ineludible e inexcusable del Estado, y que además es un sector de carácter prioritario de la política pública y de la inversión estatal de la República del Ecuador. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008)

Con este antecedente se debe considerar que en el artículo 182 de la Ley Orgánica de Educación Superior, publicada en el Suplemento de Registro Oficial Nro. 298, de 12 de Octubre del 2010, establece que: la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), “...es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior...” (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013)

Al tratarse de una institución que ha sufrido modificaciones, a lo largo del tiempo, a pesar que su existencia como tal inicia en octubre de 2010 se hace necesario describir su reseña como sigue, según lo señalan en el Plan Estratégico de la SENESCYT 2013 - 2017 (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013):

- El 25 de marzo de 1994, mediante Decreto Ejecutivo No. 1605, publicado en el Registro Oficial No. 416 el 08 de abril de 1994, se creó la Fundación para la Ciencia y la Tecnología (FUNDACYT).
- El 25 de marzo de 1994, mediante Decreto Ejecutivo No. 1603, publicado en el Registro Oficial No. 413, con fecha 5 abril 1994, se dispuso la creación la Secretaría de Educación Ciencia y Tecnología.
- El 01 de septiembre de 2006, mediante Decreto Ejecutivo No. 1829, de 01 de septiembre de 2006, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351, de 7 de septiembre de 2006, se expidieron las Disposiciones Normativas para Reorganizar el Sistema Nacional de la Ciencia y tecnología, y; en su Art. 7 estableció que la Secretaría Educación Superior Ciencia y Tecnología (SENACYT), tendrá a su cargo el cumplimiento y ejecución de las resoluciones del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).
- El 07 de noviembre de 2007, mediante Decreto Ejecutivo No. 723, publicado en Registro Oficial No. 213, de fecha 16 de noviembre de 2007, se reforma el Decreto Ejecutivo No. 1829 y se dispone suprimir el Consejo de Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y la disolución de la Fundación para la Ciencia y la Tecnología (FUNDACYT), estableciendo que la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología será una entidad adscrita a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), que para sus fines técnicos, administrativos, operativos y

financieros ejercerá funciones y atribuciones de manera independiente y desconcentrada.

- El 15 de octubre de 2010, mediante Decreto Ejecutivo No. 517, publicado en el Registro Oficial No. 309, de fecha 27 de octubre de 2010, resolvió transformar la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) a Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y disponer que la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación asuma los derechos y obligaciones de la SENACYT.
- Actualmente la SENESCYT está representada por el Eco. René Ramírez Gallegos.

En la figura 1 se presenta un resumen de la reseña histórica de la SENESCYT.

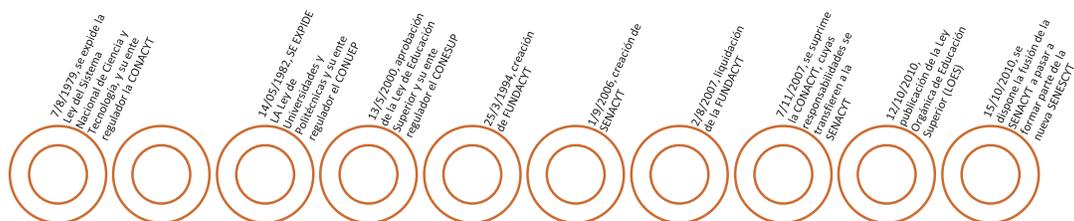


Figura 1.- Reseña histórica de la SENESCYT

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013)

Adaptado por: Las Autoras

1.1.1 FUNCIONES

La SENESCYT trabaja conjuntamente con el Consejo de Educación Superior – CES y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES, coordinando la rectoría de la política pública en el campo de la educación superior, la ciencia, tecnología, innovación y los saberes ancestrales.

La SENESCYT busca relación directa con el Plan Nacional para el Buen Vivir identificando puntos estratégicos para el desarrollo del país en materia de educación tales como carreras estratégicas y programas de interés social, con el Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIESE) y el Sistema Nacional de Nivelación y Admisión.

En el artículo 183 de la Ley Orgánica de Educación Superior, publicada en el Suplemento de Registro Oficial Nro. 298, de 12 de Octubre del 2010, indica que las funciones de la SENESCYT son:

- a) Establecer los mecanismos de coordinación entre la Función Ejecutiva y el Sistema de Educación Superior;
- b) Ejercer la rectoría de las políticas públicas en el ámbito de su competencia;
- c) Garantizar el efectivo cumplimiento de la gratuidad en la educación superior;
- d) Identificar carreras y programas considerados de interés público y priorizarlas de acuerdo con el plan nacional de desarrollo;
- e) Diseñar, implementar, administrar y coordinar el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador, y el Sistema de Nivelación y Admisión;
- f) Diseñar, administrar e instrumentar la política de becas del gobierno para la educación superior ecuatoriana; para lo cual coordinará, en lo que corresponda, con el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas;
- g) Establecer desde el gobierno nacional, políticas de investigación científica y tecnológica de acuerdo con las necesidades del desarrollo del país y crear los incentivos para que las universidades y escuelas politécnicas puedan desarrollarlas, sin menoscabo de sus políticas internas;
- h) Elaborar informes técnicos para conocimiento y resolución del Consejo de Educación Superior en todos los casos que tienen que ver con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo;
- i) Elaborar los informes técnicos que sustenten las resoluciones del Consejo de Educación Superior; y,

- j) Ejercer las demás atribuciones que le confiera la Función Ejecutiva y la presente Ley.

1.2 LOCALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La matriz de la SENESCYT está ubicada en la Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos en la ciudad de Quito.

En la figura 2 se muestra la localización de la SENESCYT a través del siguiente mapa:

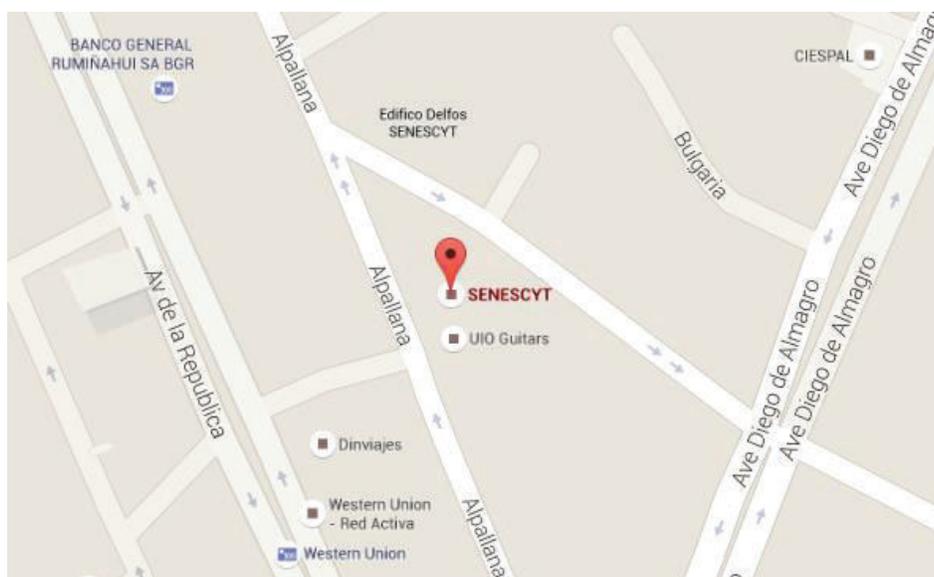


Figura 2.- Localización de la SENESCYT

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015)

Adaptado por: Las Autoras

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Acuerdo No. 2011-004, publicado en el Registro Oficial Suplemento 150 de 24 de mayo de 2011, en el artículo 6 establece que: “La estructura organizacional de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación se alinea a su misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y

procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico”. (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2011)

La Estructura Organizacional de la SENESCYT está establecida por el Secretario/a Nacional, Subsecretario/as generales, Subsecretario/as técnicos, coordinadores generales de procesos y directores/as técnicos de áreas. (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2011)

En la figura 3 se muestra la jerarquía de puestos directivos de la SENESCYT.



Figura 3.- Jerarquía de Puestos Directivos de la SENESCYT

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015)

Adaptado por: Las Autoras

De acuerdo con el Estatuto Orgánico por procesos de la SENESCYT, publicado mediante Registro Oficial Suplemento 150 el 24 de mayo de 2011, en el capítulo cuatro de las representaciones gráficas la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) está compuesta por:

A. COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera
- Dirección Tic's
- Dirección de Talento Humano
- Dirección de Documentación y Certificación

B. COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN

- Dirección de Cooperación Internacional
- Dirección de Planificación e Inversión
- Dirección de Seguimiento y Evaluación

C. COORDINACIÓN GENERAL DE ASESORÍA JURÍDICA

- Dirección de Patrocinio Judicial
- Dirección de Contratación Pública
- Dirección de Legislación y Normativa

D. DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

E. DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

F. SUBSECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Esta Subsecretaría General se gestionará a través de las siguientes subsecretarías técnicas temáticas:

- a) **Subsecretaría de Formación Técnica y Tecnológica, Artes, Música y Pedagogía**

Esta Subsecretaría se gestionará a través de las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección de Formación Técnica y Tecnológica.
- ✓ Dirección de Formación de Artes, Música y Pedagogía

b) Subsecretaría de Formación Académica y Profesional

Esta Subsecretaría se gestionará a través de las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección de Formación Académica y Profesional de Pregrado.
- ✓ Dirección de Formación Académica y Profesional de Postgrado.

G. SUBSECRETARÍA GENERAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

La Subsecretaría General de Ciencia, Tecnología e Innovación se gestionará a través de las siguientes subsecretarías temáticas:

a) Subsecretaría de Investigación Científica

Esta Subsecretaría se gestionará a través de las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección de Orientación, Diseño y Coordinación de la Investigación Científica.
- ✓ Dirección de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos de Investigación Científica.

b) Subsecretaría de Innovación y Transferencia Tecnológica

Esta Subsecretaría se gestionará a través de las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección de Innovación de Tecnología.
- ✓ Dirección de Transferencia de Tecnología.

c) Subsecretaría de Fortalecimiento del Conocimiento y Becas

Esta Subsecretaría se gestionará a través de las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección de Orientación, Diseño y Coordinación del Conocimiento y Becas.
- ✓ Dirección de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Programas de Fortalecimiento del Conocimiento y Becas.

d) Coordinación de Saberes Ancestrales

H. COORDINACIÓN ZONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

- Dirección Administrativa Financiera.
- Dirección de Asesoría Jurídica.
- Dirección de Planificación.
- Dirección de Educación Superior.
- Dirección de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales.

1.3.1 ORGANIGRAMA DE LA SENESCYT

La SENESCYT cuenta un organigrama de nivel central y un organigrama de nivel desconcentrado.

El organigrama de nivel central se muestra a continuación, en la figura 4:

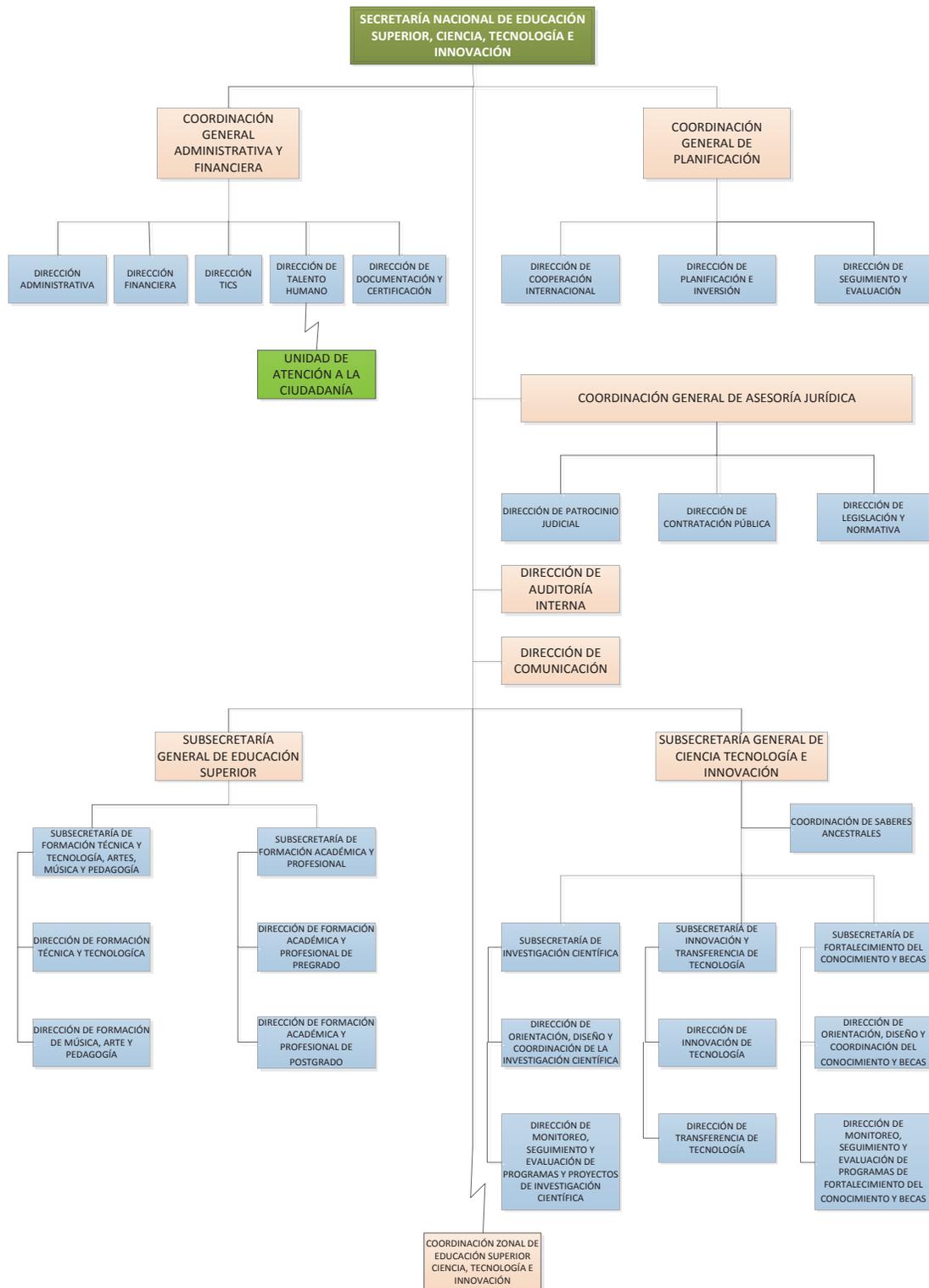


Figura 4.- Organigrama de nivel Central

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2011)

Adaptado por: Las Autoras

El organigrama de nivel desconcentrado se muestra a continuación, en la figura 5:

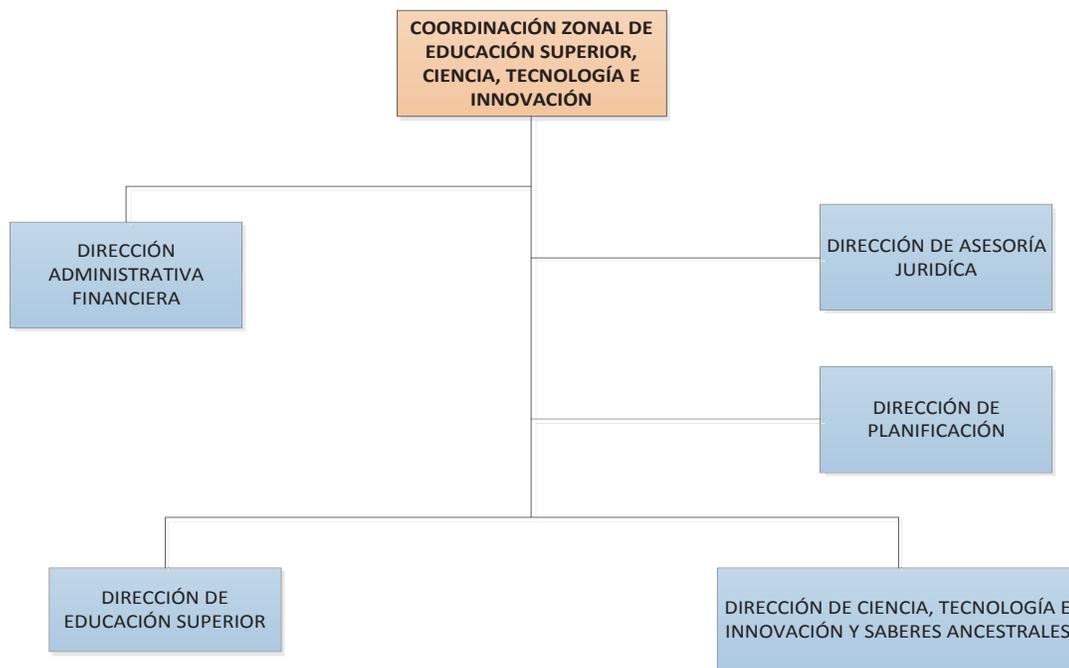


Figura 5.- Organigrama de nivel desconcentrado

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2011)

Adaptado por: Las Autoras

1.4 UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

La Unidad de Atención a la Ciudadanía, según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Acuerdo No. 2011-004, publicado en el Registro Oficial Suplemento 150 de 24 de mayo de 2011, en el artículo 11, punto 3.2.1.3 Gestión de Talento Humano, la Unidad de Atención a la Ciudadanía, reporta a la Dirección de Talento Humano de la SENESCYT.

En la Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público, publicado por el Ministerio de Relaciones Laborales mediante Acuerdo Ministerial MRL-057-2013, indica el objetivo de la Unidad de Atención a la Ciudadanía en el artículo 4: “Es el órgano encargado de receptor quejas, denuncias, sugerencias y felicitaciones realizadas por las y los usuarios a efectos de evaluar la prestación

de servicio que brinde el servidor público, a fin de desarrollar una atención al usuario de óptima calidad” (MRL, Ministerio de Relaciones Laborales, 2013)

Adicionalmente, la Unidad de atención a la Ciudadanía de la SENESCYT, ofrece otros servicios detallados en el punto “1.4.1 – Productos y Servicios”, con los cuales brindan apoyo a las distintas dependencias de la SENESCYT.

La Unidad de Atención a la Ciudadanía de la SENESCYT cuenta con siete Puntos de Atención a la Ciudadanía (PAC) en todo el país, en las siguientes ciudades: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015)

En la ciudad de Quito, dos, los cuales se encuentran ubicados en:

- Alpallana E7-123 y Pasaje Martín Carrión, edificio Caminos del Parque Local N. 3.
- 9 de Octubre N22-48 y Jerónimo Carrión, edificio Prometeo, planta baja.

En la ciudad de Ibarra, uno, ubicado en:

- Calle Sucre 774 y Pedro Moncayo Frente Plazoleta Francisco Calderón.

En la ciudad de Guayaquil, uno, ubicado en:

- Edificio Público Del Sector Social “Joaquín Gallegos Lara” Planta Baja.

En la ciudad de Azogues, uno, ubicado en:

- Av. 24 De Mayo y Che Guevara Edificio de la “Ex Universidad Técnica Particular José Peralta”

En la ciudad de Loja, uno, ubicado en:

- Bernardo Valdivieso Y José Félix Valdivieso Esq. Segundo Piso “Edificio Zuri Rojas”

En la ciudad de Portoviejo, uno, ubicado en:

- Calle Olmedo Entre Córdova Y Sucre, “Edificio La Previsora” Piso 7 Oficina 702

Adicionalmente es importante mencionar que existe un centro Contact Center, que pertenece al Sistema Nacional de Nivelación y Admisión para el Ecuador (SNNA) el cual está administrado por la Unidad de Atención a la Ciudadanía ubicado en la Av. General Rumiñahui S/N, Sector Santa Clara, Valle de los Chillos.

1.4.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

La Unidad de Atención a la Ciudadanía ofrece los siguientes productos y servicios:

- Información sobre Registro de Títulos Nacionales
- Recepción de Registro de Títulos Extranjeros
- Información sobre Becas
- Información SNNA
- Legalización de documentos
- Consulta de Trámites y
- Otros.

Adicionalmente la Unidad de Atención a la Ciudadanía tiene a cargo la administración del Contact Center que ofrece los siguientes productos y servicios:

- Campañas
- Restauración de Claves SSNA
- Información de Trámites
- Información SSNA
- Reportes de Control.

1.4.2 PROVEEDORES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Los proveedores de la Unidad de Atención a la Ciudadanía son todas las Subsecretarías, Coordinaciones y Direcciones de la SENESCYT, que emitan información necesaria para la correcta divulgación de la misma al Usuario Ciudadano.

1.4.3 CLIENTES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Los clientes de la Unidad de Atención a la Ciudadanía de la SENESCYT pueden ser internos o externos. El cliente externo es el Usuario-Ciudadano, y los clientes internos son los funcionarios públicos que pertenecen a la diferentes Subsecretarías, Coordinaciones y Direcciones de la SENESCYT.

A continuación en la figura 6, se representa a los clientes de la Unidad de Atención a la Ciudadanía:



Figura 6.- Clientes de la Unidad de Atención a la Ciudadanía

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2011)

Adaptado por: Las Autoras

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que el Gobierno Constitucional de la República del Ecuador mediante el Acuerdo Ministerial 784 emitido el 13 de julio del 2011 establece la normativa para

el desarrollo de la gestión pública basada en procesos como uno de los ejes u orientaciones estratégicas para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano. Surge la necesidad de la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de cumplir con lo dispuesto por el Gobierno. Por este motivo la Unidad de Administración de Procesos de la SENESCYT ha decidido involucrar estudiantes con conocimientos en procesos para levantar, diseñar, documentar y elaborar la propuesta de mejora de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.

Para realizar el planteamiento del problema del presente trabajo se utilizó la metodología de investigación científica propuesta por los autores Van Dalen y Meyer en su libro Manual de Técnica de la Investigación Educativa denominada Análisis Esquemático de un problema que analiza las relaciones entre hechos y explicaciones, se separan los elementos no pertinentes de los pertinentes para definir el problema de manera más acertada. (Van Dalen & Meyer, 1983)

La metodología usada se muestra en la Figura No. 7:

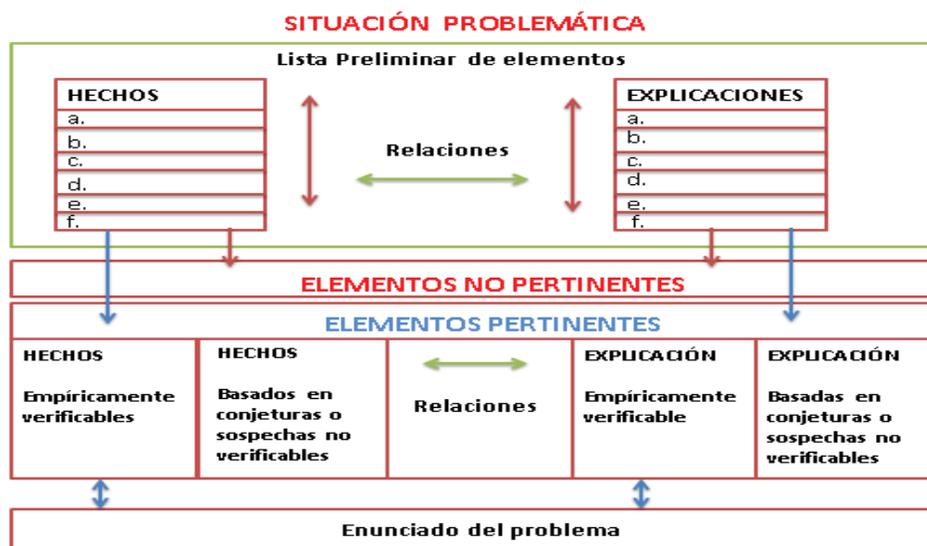


Figura 7.- Diagrama situación problemática
Fuente: (Van Dalen & Meyer, 1983)
Adaptado por: Las Autoras

Para determinar la problemática de la Unidad de Atención a la Ciudadanía se realizó una reunión con la Coordinadora y los Supervisores de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, conjuntamente con Representantes de la Unidad de Administración de Procesos de la SENESCYT, obteniendo el Diagrama de Situación Problemática mostrado en la Tabla No. 1, aplicando la metodología de Van Dalen y Meyer:

Tabla 1.- Diagrama de Situación Problemática
Elaborado por: Las Autoras

HECHOS	EXPLICACIÓN
Calidad de Servicio al usuario-ciudadano es media-baja.	No hay capacitaciones específicas sobre los productos que oferta la SENESCYT. Falta de capacitaciones de calidad en el servicio.
Comunicación friccionada entre las diferentes áreas de la SENESCYT.	Falta de comunicación externa con el Usuario-Ciudadano, no se puede responder adecuadamente a preguntas frecuentes o consultas acerca de trámites que realiza el Usuario-Ciudadano No hay apoyo de las áreas que interactúan con Atención a la Ciudadanía, para proporcionar información oportuna que ayude a solventar inquietudes al Usuario-Ciudadano.
No hay suficiente material publicitario - informativo en los Puntos de Atención a la Ciudadanía.	Los analistas no tienen material publicitario en el Punto de Atención a la Ciudadanía que ayude a una adecuada difusión de los productos y servicios que ofrece la SENESCYT
Cada Punto de Atención a la Ciudadanía ofrece sus productos y servicios con diferentes procedimientos. No se han definido procesos estandarizados.	Esto se ve reflejado en los Puntos de Atención a la Ciudadanía de las zonales, al no tener procesos homologados que facilite su gestión.
No se define el alcance de los procesos que debería realizar la Unidad de Atención a la Ciudadanía.	No hay una definición clara de las atribuciones de cada área. Generando duplicidad de los procesos y atribuciones sin puestos definidos.
Rotación del personal.	Personal capacitado, se fuga hacia otras áreas de la SENESCYT.

Reclamos del usuario-ciudadano al proceso crítico de Registro de Títulos Extranjeros.	No hay responsabilidad de Registro de Título en cumplir los tiempos de registro.
	No hay respuesta oportuna al Usuario-Ciudadano sobre su trámite.
	Respuesta no oficial al Usuario-Ciudadano sobre su trámite.
	Inadecuado uso de Quipux de ingreso de trámite por parte de Registro de Títulos, se desconoce el avance del mismo, ocasionado conflicto al momento de dar información al Usuario-Ciudadano.
	Traspapeleo de documentos por parte de Registro de Títulos.

1.5.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En la Unidad de Atención a la Ciudadanía se han identificado los siguientes problemas:

- Calidad de Servicio al usuario-ciudadano es media-baja.
- Comunicación friccionada entre las diferentes áreas de la SENESCYT.
- No hay suficiente material publicitario - informativo en los Puntos de Atención a la Ciudadanía.
- Cada Punto de Atención a la Ciudadanía ofrece sus productos y servicios con diferentes procedimientos. No se han definido procesos estandarizados.
- No se define el alcance de los procesos que debería realizar la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- Rotación del personal.
- Reclamos del usuario-ciudadano al proceso crítico de Registro de Títulos Extranjeros.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Levantar, diseñar, documentar y plantear una propuesta de mejora de los procesos para la Unidad de Atención a la Ciudadanía en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de los procesos en la Unidad de Atención a la Ciudadanía en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Plantear la cadena de valor y el mapa de procesos como apoyo indispensable para el levantamiento de procesos.
- Levantar la información de los procesos que se llevan a cabo en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- Documentar los procesos a través de un manual de procesos.
- Diseñar los indicadores de gestión para los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- Elaborar una propuesta de mejora a corto plazo para los procesos llevados a cabo en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.

1.7 ALCANCE

El presente proyecto contempla desde la revisión del marco legal que rige a la SENESCYT, para basado en ello realizar el levantamiento, diseño, documentación y propuesta de mejora a corto plazo de los procesos de la Unidad

de Atención a la Ciudadanía en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Las consideraciones bajo las cuales se desarrollara este proyecto son:

- El levantamiento se realizará a través de entrevistas con los dueños de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía en la ciudad de Quito, validados en reuniones documentadas y sujeto a la revisión de la Unidad de Administración de Procesos de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- El diseño de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, se realizará en el software Bizagi bajo la notación BPMN con la metodología SIPOC, establecido por la Unidad de Administración de Procesos.
- Para la documentación y propuesta de mejora se usarán los formatos establecidos por la Unidad de Administración de Procesos de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Las propuestas de mejora que se mencionan en el presente trabajo, serán establecidos dentro de los límites de los procesos realizados por los Puntos de Atención a la Ciudadanía. Desconociendo la transversalidad de los procesos debido a que la Unidad de Administración de procesos bajo el Acuerdo No 2011-004 - Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación ha mapeado la institución de manera funcional.
- Para el desarrollo del presente trabajo se considerarán los dos Puntos de Atención a la Ciudadanía (PAC Alpallana y PAC 9 de Octubre) ubicados en la ciudad de Quito y el Centro Contact Center ubicado en el sector Valle de los Chillos; debido a que son dos Puntos de Atención a la Ciudadanía, los objeto de estudio del presente trabajo, se levantará la información en

uno de ellos y una vez validados los procesos por el Supervisor del Punto de Atención a la Ciudadanía, se procederá a verificar si los procesos llevados a cabo en el segundo Punto de Atención a la Ciudadanía se homologan con los del primer Punto de Atención a la Ciudadanía. Posteriormente se levantará los procesos del Centro Contact Center. Los procesos finales serán aprobados por la Coordinadora de la Unidad de Atención a la Ciudadanía. Garantizando de esta manera la calidad de los manuales elaborados, y para que posteriormente sirvan como línea base para los Puntos de Atención a la Ciudadanía en las distintas zonas del Ecuador.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 LA GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo con la SNAP (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011, p. 3), en la Norma Técnica de Gestión por procesos, la gestión de procesos es “una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”. (Bravo Carrasco, 2008)

2.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Según Bravo Carrasco (2008) la gestión por procesos es un campo en desarrollo, que permite:

- Identificar y aumentar de manera sistemática el valor agregado de los procesos de la organización
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes
- Cumplir la estrategia de negocio organizacional
- Aumentar la productividad, lo que significa producir más usando menos recursos y agregando valor al cliente
- Obtener información oportuna y de calidad para gestar y administrar los procesos

2.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

2.1.2.1 Definición de Proceso

Para Harrington (1993), un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que empleando ciertos insumos, les agrega valor y entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo.

La Norma Técnica de Gestión de Procesos, define a proceso como la “secuencia de actividades institucionales orientadas a generar un valor añadido a un disparador, para conseguir un resultado útil para un cliente interno, cliente externo ciudadanía, empresa y/o gobierno” (Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011)

A continuación en la figura 8, se representa la definición de proceso:

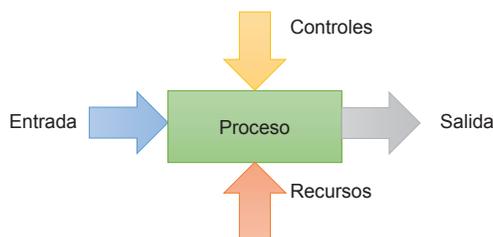


Figura 8.- Definición de Proceso

Fuente: (Harrington, 1993)

Adaptado por: Las autoras

Entradas.- Según la SNAP (Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011, p. 3), son los insumos que activan el proceso, los mismos que ingresan para ser transformados en salidas a través actividades que agregan valor.

Recursos.- Según Pérez Fernández (2010) se refiere a todos los elementos necesarios para producir el producto, que no constituyen parte del entregable o producto (personas, instalación, maquinaria, hardware, software, etc.).

Controles.- Según Pérez Fernández (2010) es un sistema de control con indicadores de funcionamiento que mida los resultados del producto así como, el nivel de satisfacción obtenido por parte del usuario o cliente al recibirlo.

Salida.- Según Pérez Fernández (2010) es el producto final que cumple ciertas especificaciones y tiene un valor medible destinado a un cliente o usuario (externo o interno).

Límites.- Según Pérez Fernández (2010) los límites no tienen una interpretación homogénea pues, varían de una organización a otra. Sin embargo, señala que lo importante al momento de definirlos es:

- Adoptar un criterio y mantenerlo a largo plazo.
- Determinen una unidad adecuada para gestionarlo en los correspondientes niveles de responsabilidad.
- El límite inferior debe estar ubicado en un producto con valor.

2.1.2.2 Importancia de los procesos

Según Harrington (1993) los procesos de la organización son importantes por las siguientes razones:

- Mantiene a la organización centrada en el cliente y el proceso.
- Aumenta la capacidad organizacional de competir.
- Corrige y previene errores.
- Suministra a la organización información valiosa sobre los costos innecesarios.
- Facilita la introducción de cambios dentro de la organización
- Ofrecer una visión sistémica del funcionamiento de la organización y sus interrelaciones.
- Permite plantearse objetivos para cumplir los desafíos futuros.

2.1.2.3 Jerarquía de los procesos

Según Harrington (1993) existen procesos sumamente complejos y otros muy sencillos, por ello se requiere establecer la siguiente jerarquía de proceso, mostrada en la figura 9:

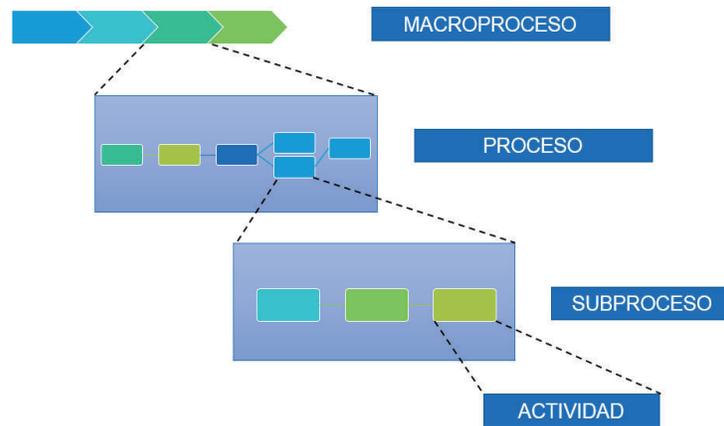


Figura 9.- Jerarquía de Procesos

Fuente:(Harrington, 1993)

Adaptado por: Las autoras

Macroproceso: Según Harrington (1993) son un conjunto de procesos que tienen una relación lógica, que tienen como objetivo tener un enfoque particular de un proceso.

Proceso: Según Bravo Carrasco (2008) son aquellos que tienen una estructura de nivel más alto y característica de recursividad, es decir que dependiendo de su nivel de complejidad se puede dividir en otros subprocesos.

Subproceso: Según Bravo Carrasco (2008) este corresponde al nivel en el cual no se puede desagregar más un proceso, sino que su descripción detallada originaría un nuevo nivel de profundidad a nivel de actividad.

Actividad: Según Bravo Carrasco (2008) son tareas concretas que solo tienen sentido al interior del proceso.

Tareas: Según Bravo Carrasco (2008) es el desarrollo de una actividad en acciones específicas.

2.1.2.4 Clasificación de proceso

Los procesos se clasifican en tres grandes grupos de acuerdo con sus características y el aporte que brindan a la organización, algunos autores lo agrupan de la siguiente manera:

- ✓ Procesos Gobernantes, Visionarios o Estratégicos.
- ✓ Procesos Productivos o Agregadores de Valor.
- ✓ Procesos Habilitantes o de Apoyo.

Sin Embargo la Norma Técnica de Gestión de Procesos emitida por (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011), se definen los siguientes tipos de macroprocesos:

Macroprocesos gobernantes: “Son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución y son realizados por el directorio y/o máxima autoridad” (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011, p. 4)

Macroprocesos sustantivos: “Son los procesos esenciales de la institución, destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución” (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011, p. 4)

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

contables, financieros y de comunicación” (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011, p. 4)

En la figura 10 se muestra la clasificación de procesos:



Figura 10.- Clasificación de Procesos según la SNAP
Fuente: (SNAP, Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011)
Elaborado por: Las autoras

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Según Harrington (1993) para la identificación de los principales procesos en la organización se debe dar respuesta a dos preguntas: “¿Qué es lo que hacemos como empresa? y ¿Cómo lo hacemos? Identificando claramente los tipos de procesos como los que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos”

2.2.1 CADENA DE VALOR

Según Quintero & Sánchez (2006) la cadena de valor es el instrumento propuesto por Michel Porter que permite representar de forma sistemática las actividades de cualquier organización para obtener la ventaja competitiva.

De acuerdo con Porter (2013) “La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto, que pueden representarse a través de la cadena de valor”.

Mediante la cadena de valor se analiza las actividades que realiza una organización, obtener la ventaja competitiva y enfocarse en los planes de mejoramiento. Una cadena de valor está constituida por los siguientes elementos:

Actividades Primarias: Son las que intervienen en la producción, operaciones, desarrollo, logística de entrada y salida, comercialización y servicio post venta.

Actividades de Soporte: Dan soporte a las actividades primarias, y se compone por: administración de los recursos humanos, adquisiciones, desarrollo tecnológico, infraestructura.

El Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo total incurrido por la empresa para desarrollar las actividades generadoras de valor.

A continuación en la figura 11 se muestra la cadena de valor:

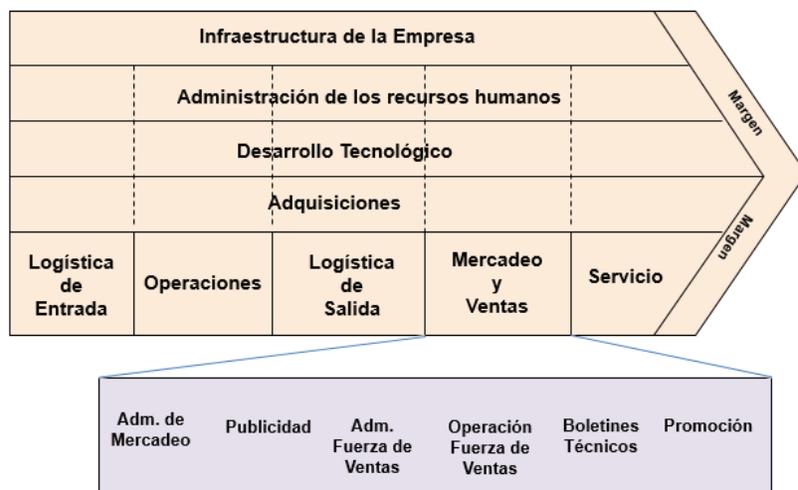


Figura 11.- Cadena de Valor
Fuente: (Quintero & Sánchez, 2006)
Elaborado por: Las autoras

2.2.2 MAPA DE PROCESOS

Para Bravo Carrasco (2008) el mapa de procesos es una “visión de conjunto, holística o de helicóptero de los procesos”, donde se muestra de forma gráfica las interrelaciones de los procesos gobernantes con los sustantivos y los adjetivos.

En la Norma Técnica de Gestión de Procesos emitida por la (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011, p. 4) se menciona que el mapa de procesos es el “diagrama que permite identificar los macroprocesos de una institución por su tipo y describe sus interrelaciones principales”.

En la figura 12 se muestra el mapa de procesos:

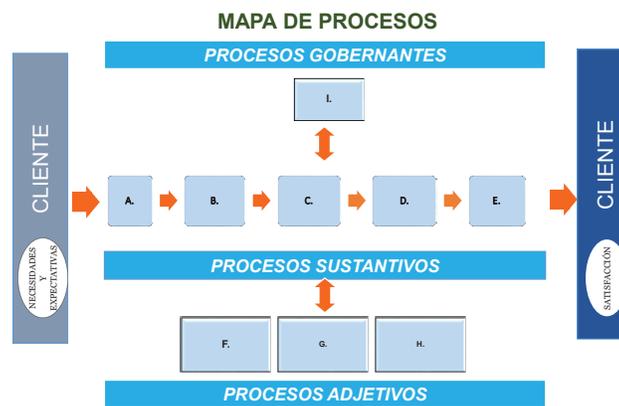


Figura 12.- Mapa de Procesos según la SNAP
Fuente: (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011)
Elaborado por: Las autoras

2.2.2.1 Utilidad de un Mapa de Procesos

Los mapas de procesos son útiles porque:

- Proporcionan una visión global de la organización
- Permite observar los procesos de la organización de manera transversal

- Permite orientar a los nuevos empleados sobre los procesos de la organización
- Permite determinar el funcionamiento de la organización
- Permite identificar entre los diferentes tipos de procesos que realiza la organización

2.2.3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS

Según Roure, Moñino & Rodriguez, Bazal (1997), después de realizar el mapa de procesos, es muy importante decidir cuáles serán los primeros procesos en ser abordados. La priorización es la función que jerarquiza los procesos para su estabilización y control. Este proceso debe ser llevado a cabo por el equipo con la finalidad de que comprendan en cuales procesos deben concentrar los esfuerzos. La elección del método depende del criterio de la organización, destacando que las organizaciones innovadores suelen usar instrumentos complementarios para realizarlo. Los métodos para realizar la priorización se exponen a continuación:

2.2.3.1 Matriz Relacional de Objetivos con Procesos

La técnica consiste en construir una matriz donde se contrasten los objetivos de la organización con los procesos, la escala puede ser cualitativa o cuantitativa.

En la figura 13 se muestra la matriz del primer método de priorización de procesos:

Matriz de Priorización			
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo n
Proceso 1			
Proceso 2			
Proceso n			

Figura 13.- Primer Método de priorización de procesos

Fuente: (Roure, Moñino & Rodriguez, Bazal, 1997)

Elaborado por: Las autoras

2.2.3.2 Matriz Relacional de Grado de Dificultad y Contribución de los Procesos

La técnica se basa en determinar en qué medida los procesos contribuyen a la visión y objetivos de la organización, así como el grado de dificultad que su realización conlleva.

El método indica que se deben realizar una serie de preguntas, cada una con una evaluación, los procesos que tengan una mayor ponderación serán los objetos de mejora.

En la figura 14 se muestra la matriz del segundo método de priorización de procesos:

Matriz de Priorización						
	Pregunta 1	Puntuación	Pregunta 2	Puntuación	...	Total
Proceso 1						
Proceso 2						
Proceso n						

Figura 14.- Segundo Método de priorización de procesos

Fuente: (Roure, Moñino & Rodríguez, Bazal, 1997)

Elaborado por: Las autoras

2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

2.3.1. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Según Harrington (1993) el método más usado para levantar información de manera precisa y detallada de los procesos de la empresa, es la entrevista interactiva persona a persona. Para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

- Seleccionar a los individuos apropiados para entrevistar
- Programar anticipadamente las entrevistas con los entrevistados
- Elaborar una guía para la entrevista con anticipación
- Elegir un terreno neutral para llevar a cabo la entrevista con el fin de eliminar interrupciones
- Transmitir al entrevistado el beneficio que recibirá al proporcionar la información
- De ser posible, resulta útil grabar la entrevista ahorrando tiempo y optimizando nuestra atención al tener que tomar notas extensas

2.3.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Para la caracterización de los procesos, la Unidad de Administración de Procesos ha definido los siguientes elementos:

- Identificación del Macroproceso, Proceso y Subproceso
- Objetivo: Establece el propósito del proceso.
- Alcance: Define los límites del proceso.
- Proveedores: Proceso, persona, entidades internas y externas que proveen los insumos del proceso.
- Entradas: Objeto a ser transformados, necesaria para iniciar o disparar el proceso.
- Salidas: Es el resultado del proceso.
- Usuario/Ciudadano: Entidades internas y externas que reciben los productos o salidas.
- Controles/Instructivos: Documentos de control interno, manuales, instructivos establecidos por la institución.
- Base Normativa: Leyes y demás base legal emitidas por entes reguladores externos de la institución.
- Firmas y Fechas de Elaboración, Revisión y Aprobación

2.3.3. BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)

Según la guía Bizagi (2015) el Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación gráfica que permite describir y coordinar de manera lógica la secuencia de pasos de un proceso de negocio. Su importancia radica debido a que el Business Process Model and Notation:

- Es un estándar aceptado por la comunidad internacional de modelado de procesos.
- Es independiente de otras metodologías de modelado de procesos.
- Disminuye la brecha entre los procesos de negocio y su implementación.
- Modela los procesos de forma unificada y estandarizada logrando un entendimiento entre todas las personas de la organización.

2.3.3.1 Elementos del Business Process Modeling Notation

Según la guía (Bizagi, 2015) los elementos del Business Process Model and Notation se clasifican en 4 categorías:

Objetos de Flujo: Son los principales elementos gráficos que definen el comportamiento de los procesos, los mismos que son:

- a) **Eventos:** Suceden durante el curso de un proceso de negocio, afectando al flujo del proceso, los mismos que tienen una causa y un resultado. Se describen tres tipos evento: inicio, fin e intermedio.
- b) **Actividades:** Representan el trabajo ejecutado en un proceso de negocio, pueden ser tareas o subprocesos.

- c) Compuertas: Permiten controlar la divergencia y convergencia del flujo, pueden ser Compuerta Exclusiva, Compuerta Paralela y Compuerta Inclusiva.

Objetos de Conexión: Permiten conectar dos objetos del flujo dentro de un proceso.

Canales: Sirven para organizar las actividades del flujo en diferentes categorías visuales que representan áreas funcionales, roles o responsabilidades. Son los pools y lanes.

Artefactos: Proveen información adicional sobre el proceso.

2.3.3.2 Simbología

La simbología utilizada en la notación BPMN y que ha sido establecida por la Unidad de Procesos de la Senescyt se muestra en la tabla 2:

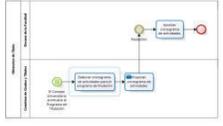
Tabla 2.- Notación BPMN establecida por SENESCYT

Fuente: (Senescyt, Unidad de Administración de Procesos, 2014)

Elaborado por: Las autoras

	Evento de inicio simple: Se utilizará en el caso de que se tenga una Entrada.
	Evento de inicio múltiple: Se utilizará en el caso de que existan varias Entradas
	Evento de fin: Se utilizará para indicar que un proceso intermedio termina
	Evento de fin de mensaje: Se utilizará para indicar a que proceso o Subproceso tiene destino con un mail.
	Evento de fin de terminación: Se utilizará para indicar que el proceso Finaliza.

	<p>Subproceso: Se utilizará para identificar que hay actividades de otro Proceso dependiente.</p>
	<p>Actividad: Se utilizara para identificar las actividades dentro del Proceso.</p>
	<p>Evento intermedio de enlace envió: Se utilizará para lanzar un evento a otra Actividad la cual debe ser identificada con un número.</p>
	<p>Evento intermedio de enlace recepta: Se utilizará para identificar a que Actividad ingresa el evento que lo disparo.</p>
	<p>Evento intermedio de mensaje envió: Se utilizará cuando se envía de forma Electrónica un memo, oficio, mail después de realizar una actividad.</p>
	<p>Evento intermedio de mensaje recepta: Se utilizará cuando se recibe de forma Electrónica un memo, oficio, mail después del evento anterior.</p>
	<p>Actividad de sistema: Se utilizará cuando la actividad es realizada por El sistema.</p>
	<p>Actividad de Envío: Se utilizara cuando se realiza una actividad Manual y se envía. En otros casos, se empleara esta actividad como Disparador</p>
	<p>Actividad de Recepción: Se utilizara cuando se recepta una actividad De envío</p>
	<p>Compuerta paralela: Se utilizara cuando se realizan dos actividades A la vez.</p>

	<p>Compuerta exclusiva: se debe colocar una actividad que accione la pregunta específica de donde se desprenden las actividades a seguir</p>
	<p>Compuerta inclusiva: Representa un punto de ramificación donde la alternativa es elegir un camino de los descritos posibles.</p>
	<p>Evento intermedio temporizador: Se utilizará para identificar las Esperas previa entre actividades.</p>
	<p>Pool: Señala el nombre del proceso y abarca todas los involucrados en el proceso.</p>
	<p>Lane: Señala al dueño del proceso y dentro del cual se describen las actividades que este realiza.</p>

2.3.3.3 SIPOC

Según el block Mejora Continua (2015), el SIPOC es una herramienta complementaria para incrementar la comprensión en la diagramación de un proceso, los elementos del SIPOC son los siguientes:

- Proveedores: Entidades que proveen entradas al proceso tales como materiales, información, y recursos. Use las entradas del proceso para identificar los proveedores.
- Insumos: Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no, es preguntarse “¿es esta entrada medible?” y “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”.

- Proceso: Estas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción.
- Resultados: Las salidas tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe tener una medida o ser medible.
- Clientes: Las personas o entidades para quien la salida es creada, ya sean parte de la empresa o externos a la empresa. Una alternativa de la columna cliente es incorporar allí a los requisitos críticos para el cliente.

2.3.4 DESCRIPTOR DE LOS PROCESOS

La Unidad de Administración de Procesos ha definido la ficha del descriptor con los siguientes elementos:

- Identificación del Macroproceso, Proceso y Subproceso
- Actividad
- Descripción
- Responsable
- Documento o Registro
- Unidad de Ejecución
- Base Normativa
- Observaciones
- Firmas y Fechas de Elaboración, Revisión y Aprobación

2.3.5 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA)

Para la mejora de procesos según Harrington (1993) se hace necesario analizar las actividades de los procesos, con el fin de identificar aquellos que no agregan valor, clasificando en tres tipos de las actividades:

Valor Agregado al Cliente: Son aquellas actividades que vistas desde el punto de vista del cliente final, son necesarias para proporcionar la salida que requiere el cliente.

Valor Agregado Organizacional: Son aquellas actividades que la empresa necesita realizar pero, que desde el punto de vista del cliente no le agregan valor.

Actividades que no agregan valor: Son aquellas que no agregan valor como son actividades de preparación, espera, movimiento, inspección y archivo.

En la figura 15 se muestra el proceso de evaluación del valor agregado:

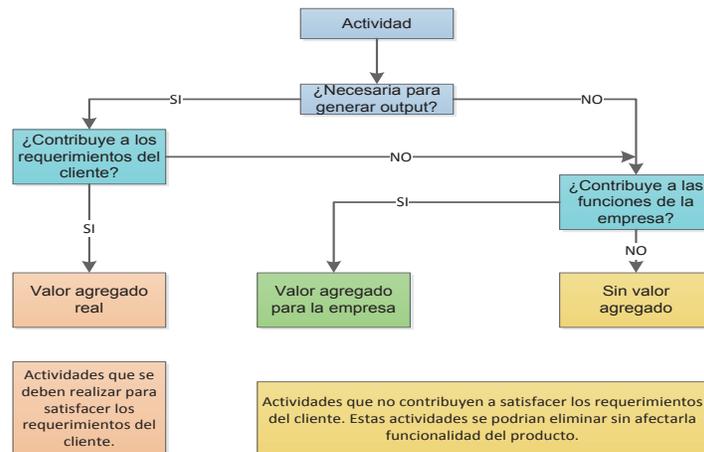


Figura 15.- Evaluación del valor agregado

Fuente: (Harrington, 1993)

Elaborado por: Las autoras

2.4 MEJORA DE LOS PROCESOS

2.4.1 CICLO DE MEJORA CONTINUA

En el Acuerdo 784 art. 11 de la SNAP (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011) señala que el ciclo de mejora continua está conformado por cinco etapas:

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

Este ciclo recurrente de mejora continua de los procesos institucionales es responsabilidad de las instituciones con el objetivo que sea cada vez más eficiente y eficaz.

2.4.2 DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS A MEJORAR

En el Acuerdo 784 art. 12 de la SNAP (Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011), los procesos a ser mejorados deberán ser definidos por las instituciones a través de:

- a) Selección de procesos a mejorar: Se deben seleccionar los procesos críticos en base a su importancia y desempeño.
- b) Identificación de componentes básicos del proceso: El mismo que comprende la caracterización del proceso.
- c) Levantamiento del proceso: Incluye la identificación de actividades y su representación gráfica en el diagrama de flujo.

2.4.3 PROPUESTA DE MEJORA

Para la mejora de procesos según Harrington (1993) se utiliza las siguientes herramientas:

- Eliminación de la burocracia: Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios
- Eliminación de la duplicación: Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes de los procesos.
- Evaluación del valor agregado: Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso: Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- Eficiencia en la utilización de los equipos: Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente del trabajo para mejorar el desempeño general.
- Estandarización: Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo todas las veces.

2.5 MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Los art. 13 y 14 del Acuerdo 784 de la (SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública, 2011), establece la base para la medición de proceso, indicando que las instituciones deben elaborar la matriz de selección de procesos, las fichas de los procesos a ser mejorados y los diagramas de flujo, para medirlos en base a lo siguiente:

- a) Identificación de indicadores: Consiste en diseñar para cada proceso los indicadores de gestión.

- b) Determinación de línea base del indicador: Consiste en levantar la situación actual de los procesos.
- c) Recolección de datos: Consiste en el uso de herramientas cotidianas que permitan recolectar datos.

2.5.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Según la guía de caracterización de procesos publicada por la UNC (Universidad Nacional de Colombia, 2010) un indicador es “una herramienta de control que permite establecer una medida del desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad”.

Según, Mariño Navarrete (2001, p. 69) “lo que no se puede medir, no se puede controlar, lo que no se puede controlar, no se puede administrar, lo que no se puede administrar es un caos”

2.4.1.1 Objetivos de los Indicadores de Gestión

Según Mariño Navarrete (2001), los indicadores de gestión tienen por objeto:

- Evaluar el desempeño del proceso
- Establecer si el proceso es estable
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir como punto de referencia
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales de precaución
- Establecer bases sólidas para identificar problemas y detectar oportunidades de mejora
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan
- Ser válido y práctico

2.4.1.2 Características de los buenos indicadores

Para Mariño Navarrete (2001), un buen indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Susceptible de medición.- En términos de grado o frecuencia
- Poseer significado.- Para todas las personas partícipes del proceso
- Susceptible de control.- Entendiendo que hay condiciones que no se pueden controlar

2.4.1.2 Tipos de Indicadores

Según Mariño Navarrete (2001), la clasificación de los indicadores se muestra a continuación en la figura 16:



Figura 16.- Tipos de Indicadores

Fuente: (Mariño Navarrete, 2001)

Elaborado por: Las autoras

2.6 MANUAL DE PROCESOS

2.6.1 DEFINICIÓN

Para Mejía García (2007), “el manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento, o la institución toda”.

2.6.2 OBJETIVOS

Según Mejía García (2007), los objetivos del manual de procesos son:

- Brindar apoyo para lograr servicios eficientes
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos
- Formar uniformidad en el trabajo
- Facilitar la supervisión y evaluación
- Ser la memoria de la institución
- Servir como guía durante la ejecución de las actividades
- Eliminar la improvisación en el trabajo
- Orientar al personal entrante

2.6.3 CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con Mejía García (2007), las características que los manuales deben reunir son las siguientes:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación
- Redacción breve, simplificada y comprensible

- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones
- Mantener revisiones y actualizaciones continuas

2.6.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

Según Mejía García (2007), el manual de procesos debe contar con los siguientes elementos:

- Estructura Orgánica (organigrama)
- Determinar los niveles de autoridad
- Dirección
- Jefes de departamentos y servicios
- Cargos subalternos
- Descripción de las actividades que cada empleado realiza
- Evaluación del proceso
- Introducir estos elementos en un formato

2.6.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE PROCESOS

En su libro Mejía García (2007), describe que los elementos básicos que un manual de procesos debe contener son:

- Portada
- Acta de aprobación
- Misión de la institución
- Objetivos del manual
- Marco Legal
- Funciones del área de la institución
- Organigrama
- Proceso del área.
- Simbología

- Indicadores de Gestión
- Anexos

3 METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Para analizar la situación actual de la Unidad de Atención a la Ciudadanía en la SENESCYT, se revisó la información sobre la normativa legal vigente de la institución y se realizó reuniones con la Coordinadora y los Supervisores de los Puntos de Atención a la Ciudadanía identificando lo siguiente:

- No hay identificación de los procesos que se realizan, por tanto no hay procesos levantados ni documentados en la Unidad de Atención a la Ciudadanía
- Se determinó los productos y servicios que ofrece la Unidad de Atención a la Ciudadanía
- Cada Punto de Atención a la Ciudadanía realiza de forma distinta el mismo proceso.

Antes de empezar a realizar el levantamiento de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía se debe conocer de forma general la estructura orgánica de la SENESCYT

3.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA SENESCYT

El direccionamiento estratégico de la SENESCYT está determinado a través de la visión, misión, valores y políticas.

3.1.1.1 Visión

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología es garante de la aplicación de los principios que rigen la educación superior; promotor de la investigación científica, innovación tecnológica y saberes ancestrales. Su trabajo se enfoca en mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía y se caracteriza por el empleo eficiente y eficaz de los recursos que gestiona, cuyos resultados son la semilla para el desarrollo del país. (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015)

3.1.1.2 Misión

Ejercer la rectoría de la política pública de educación superior, ciencia, tecnología y saberes ancestrales y gestionar su aplicación; con enfoque en el desarrollo estratégico del país. Coordinar las acciones entre el ejecutivo y las instituciones de educación superior en áreas del fortalecimiento académico, productivo y social. En el campo de la ciencia, tecnología y saberes ancestrales, promover la formación del talento humano avanzado y el desarrollo de la investigación, innovación y transferencia tecnológica, a través de la elaboración, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos. (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015)

3.1.1.3 Valores

Las y los servidores que prestan sus servicios para la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, deberán desarrollar sus actividades bajo la observancia de los siguientes principios: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015)

- Eficacia: Realizar sus actividades para lograr los objetivos institucionales y estatales.

- Eficiencia: Ejecutar sus actividades para alcanzar los metas institucionales, sin demora y optimizando los recursos públicos.
- Calidad: Desempeñar sus labores procurando que los servicios de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología satisfagan las expectativas de los ciudadanos.
- Jerarquía: Cumplir con las disposiciones a ellos impartidas, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actividades inherentes a su cargo.
- Coordinación: Concertar medios y esfuerzos entre compañeros de trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales.
- Transparencia: Desempeñar sus labores garantizando el acceso a los ciudadanos a la información pública.
- Respeto: Adecuar su conducta hacia el respeto a la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los principios que rigen para la administración pública.
- Probidad: Actuar con rectitud evitando conductas contrarias a los principios anteriormente enunciados.
- Discreción: Guardar reserva con respecto de hechos o informaciones de los que tengan conocimiento con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.
- Responsabilidad: Desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral dentro de los plazos establecidos por sus superiores y por la ley.
- Legalidad: Ejercer sus funciones de acuerdo a la normativa vigente.
- Disponibilidad y Cortesía: Mantener una conducta colaboradora y cortés con todos los ciudadanos que accedan a los servicios que brinda la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

3.1.1.4 Políticas

En el contexto del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, la SENESCYT se enmarca bajo el objetivo 4 y el objetivo 10, con las que define las siguientes políticas: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación., 2013)

Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

-  Política 1: Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior.
-  Política 2: Promover la culminación de los estudios en todos los niveles educativos
-  Política 3: Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente
-  Política 4: Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad
-  Política 5: Potenciar el rol de docentes y otros profesionales de la educación como actores clave en la construcción del Buen Vivir
-  Política 6: Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades
-  Política 7: Impulsar la formación en áreas de conocimiento no tradicionales que aportan a la construcción del Buen Vivir

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva



Política 1: Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales

Figura 17.- Políticas de la SENESCYT

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación., 2013)

Elaborado por: Las autoras

3.1.2 CADENA DE VALOR DE LA SENESCYT

La cadena de valor de la SENESCYT está determinada en la figura 18 de la siguiente manera:

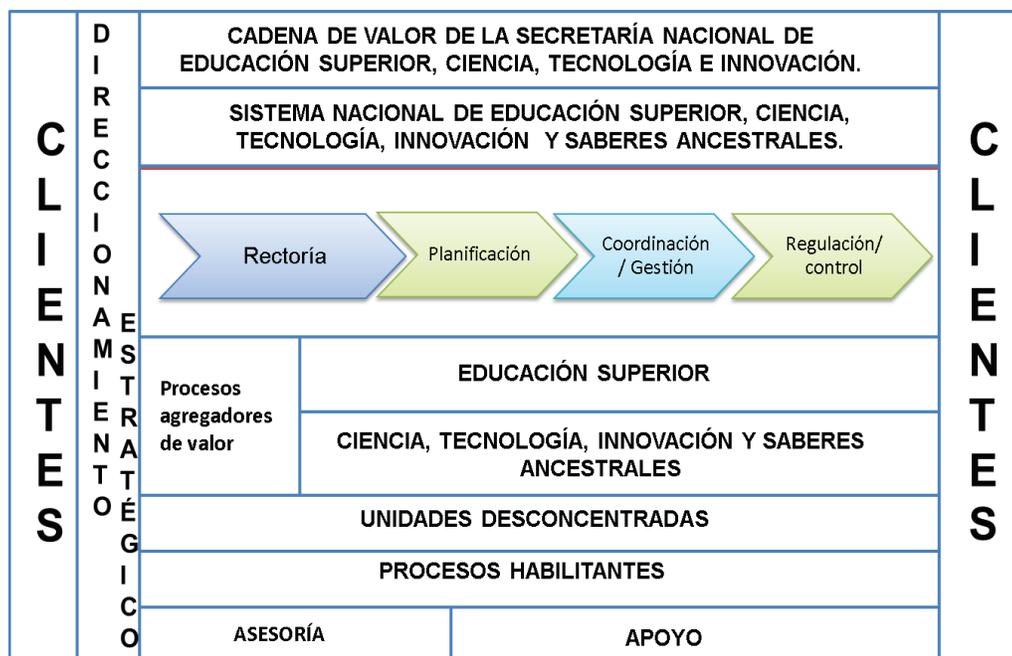


Figura 18.- Cadena de Valor de la SENESCYT

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación., 2011)

Elaborado por: Las autoras

Sin embargo de acuerdo al análisis de las actividades, atribuciones y responsabilidades establecidas en el acuerdo 2011-004 del Estatuto Orgánico de

Gestión Organizacional por Procesos y ajustándonos al marco teórico establecido en el presente trabajo, se determina la siguiente propuesta de Cadena de Valor de la SENESCYT, presentada a continuación en la figura 19:



Figura 19.- Cadena de Valor de la SENESCYT propuesta

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación., 2011)

Elaborado por: Las autoras

3.1.3 MAPA DE PROCESOS DE LA SENESCYT

El mapa de proceso de la SENESCYT está determinado en la figura 20 de la siguiente manera:

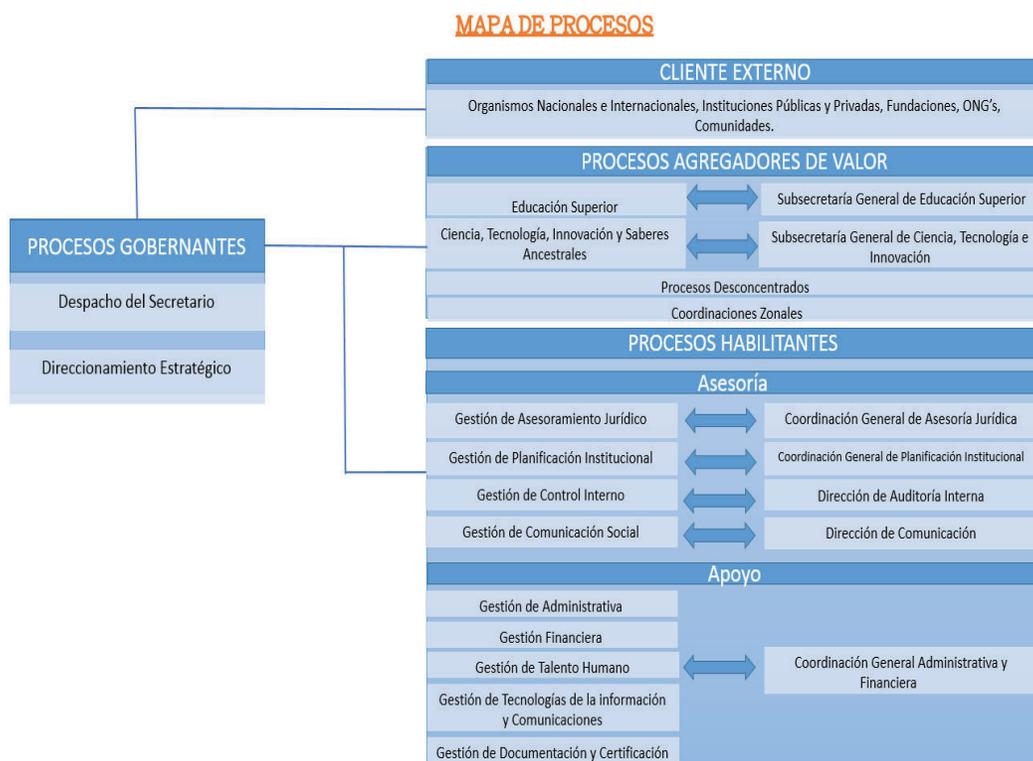


Figura 20.- Mapa de Procesos de la SENESCYT

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación., 2011)

Elaborado por: Las autoras

Considerando a la Cadena de Valor Institucional propuesta en la figura 19, el análisis de la misión y visión de la SENESCYT, la estructura organizacional, las funciones que realiza la SENESCYT y siguiendo el marco teórico establecido en el presente trabajo, se procedió a determinar la propuesta de Mapa de procesos de la SENESCYT.

Se analizó los tipos de procesos que se ejecutan en la SENESCYT, identificando los siguientes procesos:

Procesos gobernantes

Procesos agregadores de valor

Procesos de apoyo

En la figura 21 se presenta una propuesta de Mapa de Procesos SENESCYT que se ajusta al Marco Teórico.



Figura 21.- Mapa de Procesos de la SENESCYT propuesta

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación., 2011)

Elaborado por: Las autoras

Una vez determinada la propuesta de Mapa de procesos de la SENESCYT se identifica dónde están ubicados los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, el cual es el tema de estudio del presente trabajo.

Según el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, Acuerdo No. 2011-004, publicado en el Registro Oficial Suplemento 150 de 24 de mayo de 2011, en el artículo 11, punto 3.2.1.3, los procesos realizados por la Unidad de Atención a la Ciudadanía, están ubicados en el Mapa de procesos de la figura 20 dentro de la Gestión de Talento Humano, como parte de los procesos de Apoyo de la SENESCYT.

De acuerdo a la propuesta de Mapa de Procesos de la figura 21 los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía se encuentra adscrita en los procesos agregadores valor de la SENESCYT, como se muestra en la figura 22.

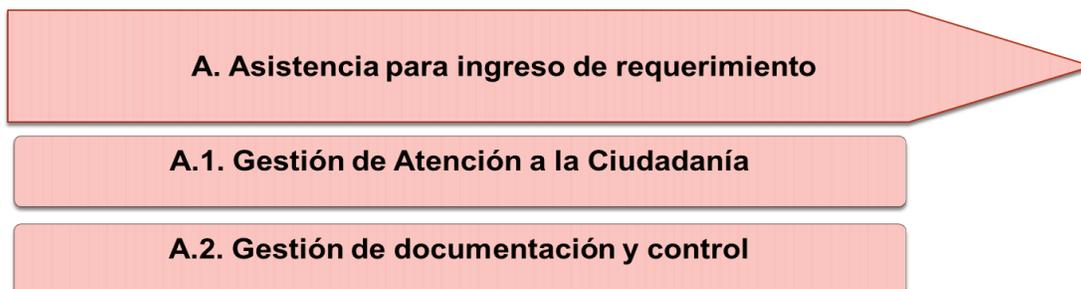


Figura 22.- Asistencia para ingreso de requerimiento

Fuente: (SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación., 2011)

Elaborado por: Las autoras

La Unidad de Administración de Procesos de la SENESCYT, solicitó levantar, diseñar, documentar y plantear una propuesta de mejora de los procesos para la Unidad de Atención a la Ciudadanía en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

3.1.4 PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Para la identificación de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía de la SENESCYT, se realizó entrevistas con la Coordinadora de Atención a la Ciudadanía, el Supervisor Administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, los Supervisores de los Puntos de Atención a la Ciudadanía y Supervisores de Contact Center que son las personas que están directamente involucradas e interesadas en el levantamiento de los procesos.

Se realizó una matriz de identificación y agrupación de los productos ofrecidos por la Unidad de Atención a la Ciudadanía, expuestos en el Capítulo I: Introducción, literal 1.4.1, asignándole un proceso que agrupe esos productos, determinando el

nombre del procesos conjuntamente con las personas que están directamente involucradas e interesadas en el levantamiento de los procesos, como se muestra a continuación en la tabla 3:

Tabla 3.- Matriz de Identificación Productos y Procesos
Elaborado por: Las Autoras

Gestión de Servicio a la Ciudadanía	
Productos	Subprocesos
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Registro de Títulos Extranjeros; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución
<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de documentos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Legalización de Documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre Becas; • Información sobre Registro de Títulos Nacionales; <ul style="list-style-type: none"> • Información SNNA; • Consulta de Trámites y; <ul style="list-style-type: none"> • Otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Documentación para Investigación Científica • Información, Asesoría y Recepción de trámites

Gestión de Contact Center	
Productos	Subprocesos
<ul style="list-style-type: none"> • Campañas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas
<ul style="list-style-type: none"> • Restauración de Claves SSNA; • Información de Trámites; <ul style="list-style-type: none"> • Información SSNA; 	<ul style="list-style-type: none"> • Información, Asesoría y habilitación de trámites
<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de Contact Center

Gestión de Coordinación y Planificación	
Productos	Subprocesos
<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de Clima Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de Clima Laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del Desempeño requerida por talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Resultados de Medición de Evaluación del Desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones al Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Externa
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos Puntos de Atención a la Ciudadanía 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y TICS
<ul style="list-style-type: none"> • Contratación Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de productos SENESCYT 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Interna
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna e Interáreas
<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo, Seguimiento y Control de Atención a la Ciudadanía

3.1.4.1 Inventario de procesos

Una vez identificado los procesos se procede a realizar el Inventario de procesos, considerando la teoría establecida en el presente trabajo capítulo 2, literal 2.1.2.3. Se muestra en la tabla 4:

Tabla 4.- Inventario de procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía
 Elaborado por: Las Autoras

UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANIA		
INVENTARIO DE PROCESOS		
A.1	MACROPROCESO	Gestión de Atención a la Ciudadanía
A.1.1.	PROCESO	Coordinación y planificación
A.1.1.1.	SUBPROCESO	Medición de Clima Laboral
A.1.1.2.	SUBPROCESO	Análisis de Resultados de Medición de Evaluación del Desempeño
A.1.1.3.	SUBPROCESO	Capacitación Externa
A.1.1.4.	SUBPROCESO	Infraestructura y TICS
A.1.1.5.	SUBPROCESO	Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Talento Humano
A.1.1.6.	SUBPROCESO	Capacitación Interna
A.1.1.7.	SUBPROCESO	Comunicación Interna e Interáreas
A.1.1.8.	SUBPROCESO	Monitoreo, Seguimiento y Control de Atención a la Ciudadanía
A.1.2.	PROCESO	Servicio a la Ciudadanía
A.1.2.1.	SUBPROCESO	Información, Asesoría y Recepción de trámites
A.1.2.2.	SUBPROCESO	Legalización de Documentos
A.1.2.3.	SUBPROCESO	Ingreso de expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución
A.1.2.4.	SUBPROCESO	Recepción de Documentación para Investigación Científica
A.1.3.	PROCESO	Contact Center
A.1.3.1.	SUBPROCESO	Campañas
A.1.3.2.	SUBPROCESO	Información, Asesoría y habilitación de trámites
A.1.3.3.	SUBPROCESO	Monitoreo de Contact Center

3.2 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Por pedido de SENESCYT, mediante la Unidad de Administración de Procesos, se procedió a levantar, diseñar, documentar y elaborar la propuesta de mejora, obviando la transversalidad de los procesos en la institución, enfocándonos en los límites de las actividades y procesos que realiza la Unidad de Atención a la Ciudadanía.

3.2.1 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

Para el levantamiento de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía se utilizó el formato definido por la Unidad de Administración de Procesos de la SENESCYT, presentado en el Anexo A.

En una primera etapa se analizó la normativa vigente y aplicable a los procesos que realiza la Unidad de Atención a la Ciudadanía siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017.
- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la SENESCYT.
- Acuerdo 784 Norma técnica de Gestión de Procesos
- Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público
- Notación a Utilizar en la Diagramación en Bizagi establecida por la Unidad de Administración de Procesos.
- Plan Estratégico SENESCYT 2013 - 2017
- Ley Orgánica de Educación Superior
- Reglamento para el Reconocimiento, Homologación y Revalidación de Títulos Expedidos en el Exterior
- Procedimiento para el Reconocimiento de Títulos de Especialidades en Ciencias de la Salud con formación académica en servicios cursados en el extranjero
- Reglamento para la Acreditación, Inscripción y categorización de Investigadores Nacionales y Extranjeros que realicen Actividades de Investigación en el Ecuador
- Instructivo de la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, tecnología e Innovación para la verificación de documentos a ser apostillados en el Ministerio de Relaciones Exteriores y movilidad humana

- Instructivo de Aplicación y Seguimiento de la Encuesta de Satisfacción al Usuario
- Protocolo para Ingreso de Documentación
- RPC-SO-OS-No.038-2013 Resolución sobre títulos propios
- Reglamento del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión - SNNA.

Se validó el inventario de procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía y se recopiló la información de los procesos, a través de entrevistas con las personas que están directamente involucradas en los procesos identificados, e interesadas en el manual de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía:

- Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía;
- Supervisor Administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía
- Asistentes de Atención a la Ciudadanía;
- Supervisores de los Puntos de Atención a la Ciudadanía (Punto Alpallana y 9 de Octubre);
- Recepcionistas de los Puntos de Atención a la Ciudadanía;
- Analistas de Atención a la Ciudadanía;
- Supervisores de Contact Center.

Es importante mencionar que debido a que existen dos puntos de Atención a la Ciudadanía en la ciudad de Quito, se realizó entrevistas a los dos Supervisores de los Puntos de Atención a la Ciudadanía de forma independiente sobre los procesos que realizan, con la finalidad de identificar los procesos que llevan a cabo en cada uno de los puntos y analizar la información para su homologación.

Las fichas de levantamiento de procesos actuales están presentadas en el Anexo B.

3.3 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

Para la caracterización y representación gráfica de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía se utilizó los formatos establecidos por la Unidad de Administración de Procesos de la SENESCYT y establecidos en el marco teórico del presente trabajo, presentados en el Anexo A.

3.3.1.1 Ficha del Proceso

Los elementos de la ficha del proceso utilizada son:

- Identificación del Macroproceso, Proceso y Subproceso
- Objetivo del proceso
- Alcance del proceso
- Identificación de Entradas y Proveedores
- Identificación de Salidas y Productos
- Controles e Instructivos aplicables al proceso
- Base Normativa
- Indicadores
- Firmas y Fechas de Elaboración, Revisión y Aprobación

Establecidos en el presente trabajo en el literal 3.3.1.1:

3.3.1.2 Flujograma

Los elementos de los flujograma presentados son:

- Identificación del Macroproceso, Proceso y Subproceso
- Flujograma elaborado en Bizagi con notación BPMN, de acuerdo al Instructivo de Notación a Utilizar en la Diagramación en Bizagi establecida

por la Unidad de Administración de Procesos de la SENESCYT; presentado en el Anexo C.

- Firmas y Fechas de Elaboración, Revisión y Aprobación

Los flujogramas presentados presentan una particularidad, están diseñado mediante un diagrama SIPOC que permite observar de manera didáctica:

- Proveedores
- Entradas
- Personas que intervienes en el procesos
- Salidas
- Clientes

3.3.1.3 Descriptor

Los elementos de la ficha del descriptor de procesos utilizado son:

- Identificación del Macroproceso, Proceso y Subproceso
- Actividad
- Descripción
- Responsable
- Documento o Registro
- Unidad de Ejecución
- Base Normativa
- Observaciones
- Firmas y Fechas de Elaboración, Revisión y Aprobación

Las fichas de procesos, caracterización y representación gráfica de los procesos actuales están presentadas en el Anexo B.

3.3.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez levantados y documentados los procesos actuales, se procedió a la validación de los mismos, mediante reuniones con los dueños de los procesos. En ciertos procesos se realizó la validación conjuntamente con el Supervisor Administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía.

Con respecto a los procesos que realizan los dos Puntos de Atención a la Ciudadanía, que deberían ser iguales, se procedió a la homologación de sus actividades.

Por último se realizó una reunión con la Coordinadora de Atención a la Ciudadanía para revisión, aprobación, validación de los procesos.



Figura 23-Proceso utilizado para la validación de procesos
Elaborado por: Las Autoras

Los documentos de las reuniones realizadas para levantar y validar los procesos actuales están presentados en el Anexo D.

3.3.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Con los procesos levantados y validados presentados en el Anexo B, se realizó el Análisis de Valor Agregado, utilizando la herramienta metodológica determina en el literal 2.5 del marco teórico, para identificar las actividades agregadores de valor y las no agregadores de valor. Ver Anexo E.

Es importante considerar que para realizar el Análisis de Valor Agregado, se realizó la toma de tiempos en los subprocesos donde las actividades que se realizan están directamente involucradas con brindar un servicio al cliente y tiempos expertos donde los subprocesos no involucran el contacto directo con el cliente, en la tabla 5 se muestra los subproceso con la toma de tiempos y tiempos expertos.

UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA			TOMA DE TIEMPO	TIEMPO EXPERTO
INVENTARIO DE PROCESOS				
A.1	MACROPROCESO	Gestión de Atención a la Ciudadanía		
A.1.1.	PROCESO	Coordinación y planificación		
A.1.1.1.	SUBPROCESO	Medición de Clima Laboral		X
A.1.1.2.	SUBPROCESO	Análisis de Resultados de Medición de Evaluación del Desempeño		X
A.1.1.3.	SUBPROCESO	Capacitación Externa		X
A.1.1.4.	SUBPROCESO	Infraestructura y TICS		X
A.1.1.5.	SUBPROCESO	Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Talento Humano		X
A.1.1.6.	SUBPROCESO	Capacitación Interna		X
A.1.1.7.	SUBPROCESO	Comunicación Interna e Interáreas		X
A.1.1.8.	SUBPROCESO	Monitoreo, Seguimiento y Control de Atención a la Ciudadanía		X
A.1.2.	PROCESO	Servicio a la Ciudadanía		
A.1.2.1.	SUBPROCESO	Información, Asesoría y Recepción de trámites	X	
A.1.2.2.	SUBPROCESO	Legalización de Documentos	X	
A.1.2.3.	SUBPROCESO	Ingreso de expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución	X	
A.1.2.4.	SUBPROCESO	Recepción de Documentación para Investigación Científica	X	
A.1.3.	PROCESO	Contact Center		
A.1.3.1.	SUBPROCESO	Campañas		X
A.1.3.2.	SUBPROCESO	Información, Asesoría y habilitación de trámites		X
A.1.3.3.	SUBPROCESO	Monitoreo de Contact Center		X

Tabla 5.- Toma de tiempo de los subprocesos
Elaborado por: Las Autoras

En el Anexo F se puede ver la toma de tiempo de los subprocesos y el cálculo respectivo.

3.4 PROPUESTA DE MEJORA A LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Con base al análisis del valor agregado de los procesos actuales, presentado en el Anexo E, se diseñó la propuesta utilizando siguientes las herramientas de James Harrington:

- Eliminación de la burocracia: Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios
- Eliminación de la duplicación: Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes de los procesos.
- Evaluación del valor agregado: Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso: Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- Eficiencia en la utilización de los equipos: Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente del trabajo para mejorar el desempeño general.
- Estandarización: Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo todas las veces.

3.4.1 MEJORAMIENTO Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS

Con los resultados del análisis del valor agregado de los procesos actuales presentados en el Anexo E, se realizó la identificación de los problemas de cada proceso, detallado en el Capítulo 4 literal 4.1., luego se planteó la propuesta de mejora detallado en el literal 4.2. Considerando las herramientas de modernización de James Harrington, se procedió a utilizar la herramienta metodológica AVA para los procesos mejorados y finalmente se comparó los análisis AVA de los procesos actuales versus mejorados, y así determinar el resultado de la mejora. Como se muestra en la figura 24.

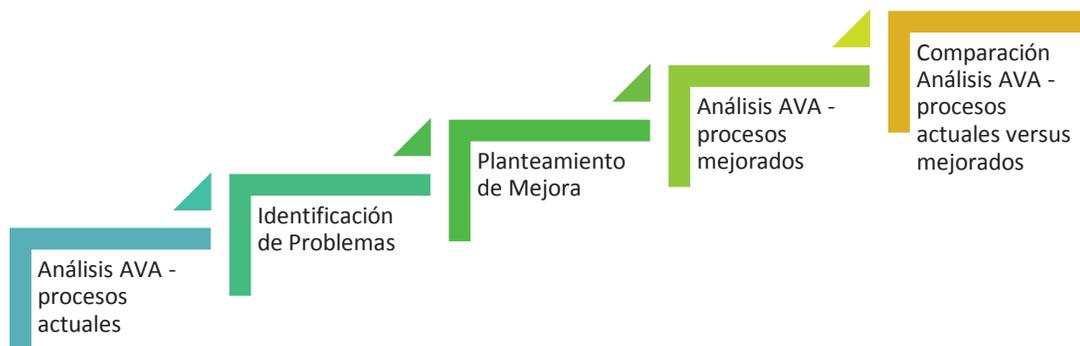


Figura 24-Proceso utilizado para la propuesta de mejora de procesos
Elaborado por: Las Autoras

3.4.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

En base al planteamiento de mejora se documentaron los procesos mejorados, se realizó la caracterización y estructuración de los diagramas de flujos de cada proceso o la eliminación de los diagramas de flujos de los procesos que no corresponden a la Unidad de Atención a la Ciudadanía. Ver Anexo H.

3.4.3 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Con la herramienta metodológica AVA, se realizó el análisis del valor agregado de los procesos mejorados de la Unidad de Atención a la Ciudadanía de la SENESCYT presentados en el Anexo I.

Se realizó las propuestas de mejora a corto plazo, de acuerdo al alcance del proyecto.

3.5 PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL DE PROCESOS DISEÑADOS

Para la elaboración de los indicadores presentados en el Anexo J de los procesos, se procedió de la siguiente manera:

1. Realizar una lluvia de ideas para identificar puntos de medición relevantes (atributos importantes) en cada proceso mejorado.
2. Evaluar entre los indicadores de gestión propuestos y elegir los más prácticos y aplicables.
3. Proceder a realizar una ficha técnica que contiene:
 - a. Nombre del proceso
 - b. Tipo de proceso
 - c. Objetivo del proceso
 - d. Fuente de datos
 - e. Responsables de calcular
 - f. Tipo de indicador
 - g. Objetivo del indicador
 - h. Fórmula del indicador
 - i. Frecuencia de recolección
 - j. Frecuencia de análisis
 - k. Escala
 - l. Meta de periodo
 - m. Observaciones
 - n. Acciones de Mejora
 - o. Firma de Responsabilidad

3.6 MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos con las propuestas de mejora presenta en el Anexo H, contiene lo siguiente:

3.6.1. OBJETIVO

El manual de procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía tiene como objeto:

- Estandarizar los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, fomentando la filosofía de mejora continua.
- Proporcionar a los funcionarios de la SENESCYT, específicamente de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, información precisa de los procesos llevados a cabo por la Unidad, al constituir una fuente de consulta actualizada.
- Generar una memoria institucional, a través de la documentación de los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía; que capture la experiencia y el conocimiento generado por los funcionarios y evitar la pérdida de información valiosa con la rotación de personal.

3.5.2 ALCANCE

El alcance del manual de procesos abarca los procesos realizados por la Unidad de Atención a la Ciudadanía con los siguientes puntos:

- Ficha del proceso
- Descripción del proceso
- Diagrama de Flujo

4 RESULTADOS Y MEJORAMIENTO

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar los resultados de los procesos actuales y los procesos mejorados una vez identificados los problemas y planteado las propuestas de mejoras a corto plazo, de acuerdo a la metodología del Capítulo 3.

4.1 RESULTADOS DEL INVENTARIO DE PROCESOS

En la tabla 6 se muestra el resultado del inventario de procesos actual:

UNIDAD DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA		
INVENTARIO DE PROCESOS		
A.1	MACROPROCESO	Gestión de Atención a la Ciudadanía
A.1.1.	PROCESO	Coordinación y planificación
A.1.1.1.	SUBPROCESO	Medición de Clima Laboral
A.1.1.2.	SUBPROCESO	Análisis de Resultados de Medición de Evaluación del Desempeño
A.1.1.3.	SUBPROCESO	Capacitación Externa
A.1.1.4.	SUBPROCESO	Infraestructura y TICS
A.1.1.5.	SUBPROCESO	Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Talento Humano
A.1.1.6.	SUBPROCESO	Capacitación Interna
A.1.1.7.	SUBPROCESO	Comunicación Interna e Interáreas
A.1.1.8.	SUBPROCESO	Monitoreo, Seguimiento y Control de Atención a la Ciudadanía
A.1.2.	PROCESO	Servicio a la Ciudadanía
A.1.2.1.	SUBPROCESO	Información, Asesoría y Recepción de trámites
A.1.2.2.	SUBPROCESO	Legalización de Documentos
A.1.2.3.	SUBPROCESO	Ingreso de expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución
A.1.2.4.	SUBPROCESO	Recepción de Documentación para Investigación Científica
A.1.3.	PROCESO	Contact Center
A.1.3.1.	SUBPROCESO	Campañas
A.1.3.2.	SUBPROCESO	Información, Asesoría y habilitación de trámites
A.1.3.3.	SUBPROCESO	Monitoreo de Contact Center

Tabla 6.- Resultado de inventario de procesos
Elaborado por: Las Autoras

4.2 RESULTADO DEL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

Se realiza el análisis de los procesos actuales, con base al objetivo de los procesos, al alcance de los procesos, el número de actividades, los responsables que intervienen, se utiliza la herramienta AVA descrita en el capítulo 3 para analizar los resultados en los subprocesos de Atención a la Ciudadanía e identificar los puntos críticos y plantear las propuestas de mejora a corto plazo.

Para la utilización de esta herramienta metodológica AVA se obtuvo los tiempos expertos en algunos subprocesos y toma de tiempo en otros subprocesos, como se muestra en el Anexo F

4.2.1 SUBPROCESO: MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

Objetivo: Medir el Clima Laboral en Atención a la Ciudadanía con el fin de obtener información para propuestas de mejora, mediante la aplicación de la encuesta de clima laboral.

Alcance: El subproceso inicia desde que se programa la actividad hasta que se elabora la notificación de resultado y una propuesta de mejora.

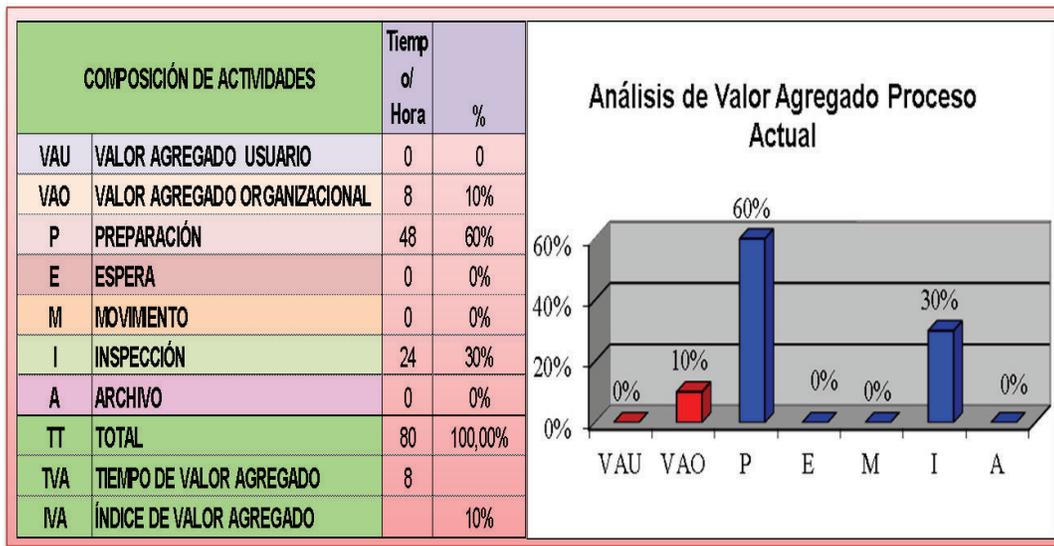
Número de actividades: 8

Responsables: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor Administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Asistente de Atención a la Ciudadanía.

4.2.1.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 7 y es el siguiente:

Tabla 7.- Análisis de Valor Agregado Subproceso Medición de Clima Laboral
Elaborado por: Las Autoras



El AVA de este subproceso muestra un Índice de Valor Agregado Real es del 10%, obteniendo un tiempo de valor agregado de 8 horas con respecto al tiempo de ciclo de 80 horas cada semestre.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación 60% e inspección 30%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.1.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

- La Coordinadora de la Unidad de Atención a la Ciudadanía no tiene la competencia para realizar mejoras directas al clima laboral.
- En el diagrama de flujo se puede evidenciar que existen actividades duplicadas entre la Coordinadora de los Puntos de Atención a la

Ciudadanía, la Asistente de Atención a la Ciudadanía y el Supervisor de Contact Center.

4.2.2 SUBPROCESO: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE MEDICIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo: Evaluar el Desempeño de los Funcionarios de la Unidad de Atención a la Ciudadanía para conocer su desenvolvimiento a lo largo del año, acorde al puesto y cargo de cada funcionario.

Alcance: El proceso inicia desde que se programa la Evaluación del Desempeño, al recibir un correo electrónico del requerimiento de Talento Humano hasta que se comunica el resultado y se elabora un informe.

Número de actividades: 7

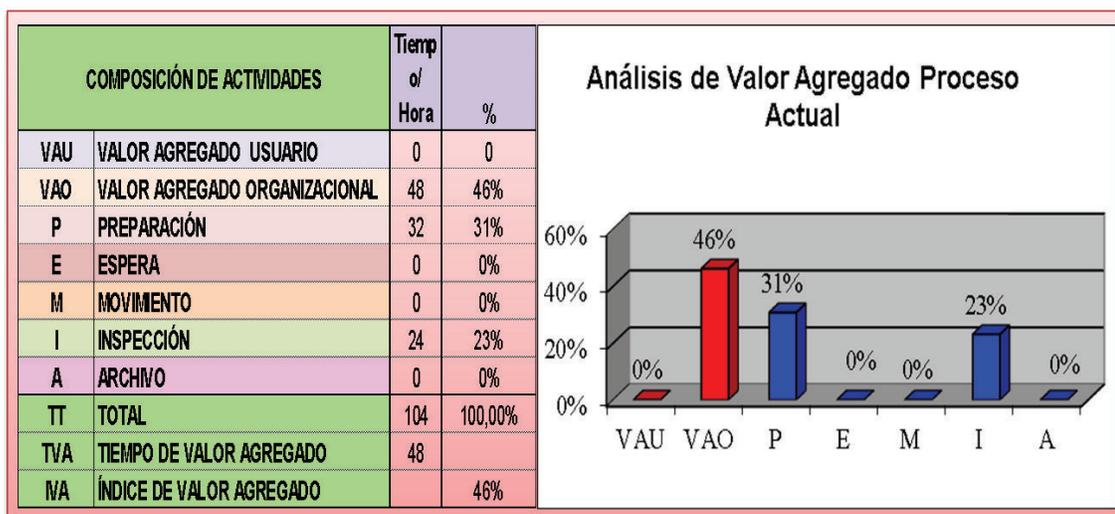
Responsables: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Asistente de Atención a la Ciudadanía.

4.2.2.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 8 y es el siguiente:

Tabla 8.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Análisis de Resultados de Medición de Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice de Valor Agregado Real del 46%, teniendo Valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 48 horas con respecto al tiempo de ciclo de 104 horas cada semestre.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 31% e inspección 23%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.2.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

- Existen actividades duplicadas entre la Gestión de Talento Humano y la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- La Coordinadora de la Unidad de Atención a la Ciudadanía no tiene la competencia para tomar decisiones sobre este proceso.

4.2.3 SUBPROCESO: CAPACITACIÓN EXTERNA

Objetivo: Gestionar capacitaciones externas, mediante el levantamiento de necesidades del personal en cuanto a metodología y herramientas para el servicio al usuario.

Alcance: El subproceso inicia desde que se levanta la necesidad de Capacitación hasta que se envía el informe de satisfacción acerca de las actividades ejecutadas al Proceso de Gestión Talento Humano

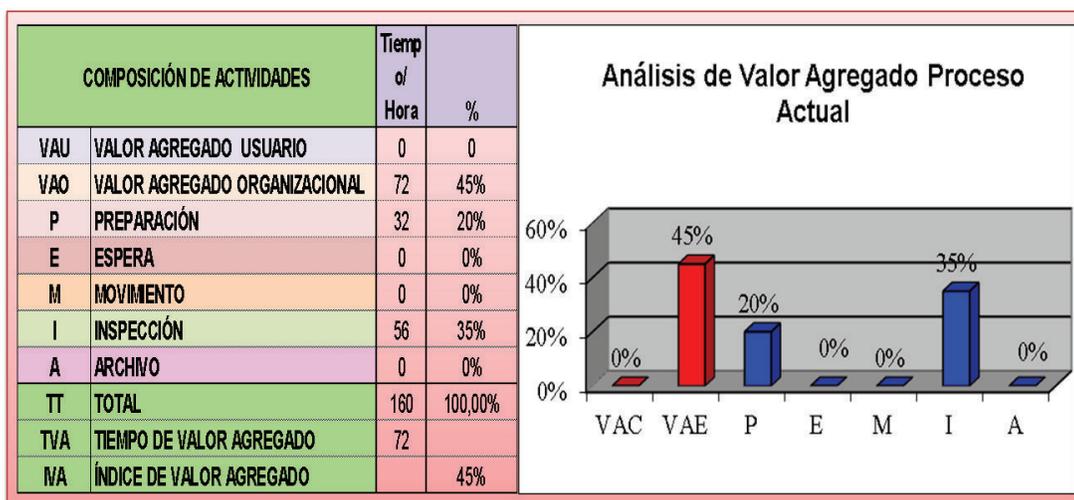
Número de actividades: 10

Responsable: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Asistente de Atención a la Ciudadanía.

4.2.3.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 9 y es el siguiente:

Tabla 9.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Capacitación Externa
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un índice de Valor Agregado Real del 45%, agregando Valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 72 horas con respecto al tiempo de ciclo de 160 horas cada semestre.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 20% e inspección 35%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.3.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

- Los funcionarios no cuentan con una capacitación efectiva en temas de calidad en el servicio, que les permita mejorar su trato con el usuario – ciudadano.
- La convocatoria y selección de los Proveedores no es competencia de la Unidad de Atención a la Ciudadanía

4.2.4 SUBPROCESO: INFRAESTRUCTURA Y TICS

Objetivo: Determinar cómo crear un nuevo Punto de Atención a la Ciudadanía o ventanilla de extensión considerando su factibilidad

Alcance: Desde el requerimiento de un nuevo Punto de Atención a la Ciudadanía o ventanilla de extensión hasta la habilitación de las mismas.

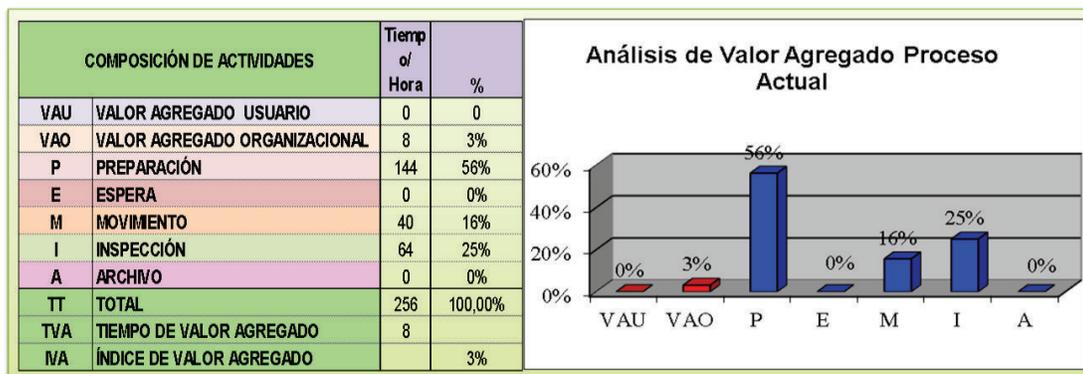
Número de actividades: 11

Responsables: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Asistente de Atención a la Ciudadanía.

4.2.4.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 10 y es el siguiente:

Tabla 10.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Infraestructura y TICS
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice de Valor Agregado Real del 3%, teniendo un subproceso que casi no agrega valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 8 horas con respecto al tiempo de ciclo de 256 horas que se requiere cada vez que sea necesario activar el subproceso.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 56%, movimientos 16% e inspección 25%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.4.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

- No se identifica claramente las actividades que realiza la Unidad de Atención a la Ciudadanía, y las actividades que realizan las demás áreas involucradas en el proceso.
- Se requiere más información para definir adecuadamente la responsabilidad de cada área.

4.2.5 SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN DE TALENTO HUMANO

Objetivo: Reclutar, seleccionar, contratar e inducir al talento humano de Atención a la Ciudadanía.

Alcance: El subproceso abarca desde la publicación del anuncio de vacante hasta la retroalimentación al personal contratado de Atención a la Ciudadanía.

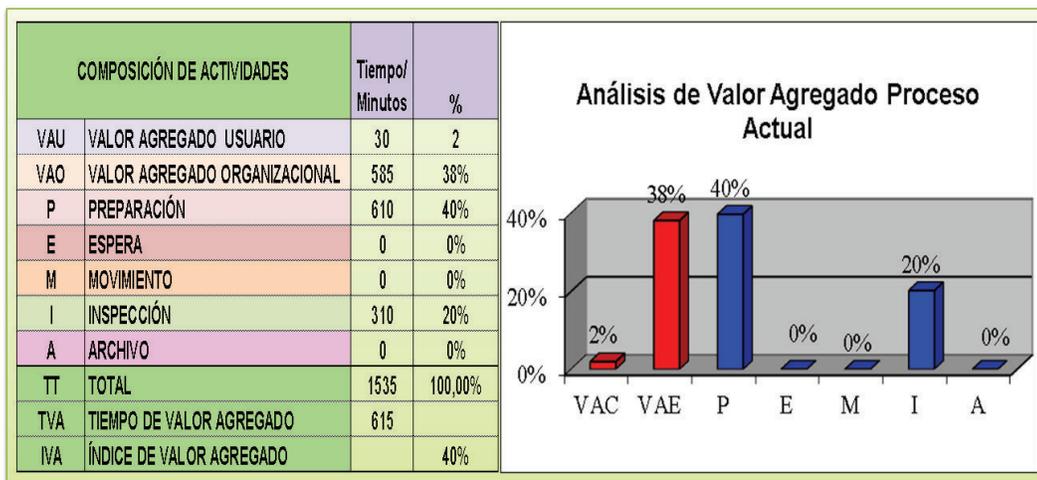
Número de actividades: 17

Responsables: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Asistente de Atención a la Ciudadanía.

4.2.5.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 11 y es el siguiente:

Tabla 11.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción de Talento Humano
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice de Valor Agregado Real del 40%, teniendo un subproceso que casi no agrega valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 615 minutos respecto al tiempo de ciclo de 1535 minutos que se requiere cada vez que sea necesario activar el subproceso. Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 40% e inspección 20%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.5.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

El subproceso no debe ser realizado por la Unidad de Atención a la Ciudadanía.

4.2.6 SUBPROCESO: CAPACITACIÓN INTERNA

Objetivo: Realizar y gestionar Capacitaciones Internas en base a las necesidades de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, para mantener actualizado e informado a toda la Unidad de Atención a la Ciudadanía y brindar un servicio de calidad al Usuario-Ciudadano.

Alcance: El subproceso inicia desde que se programa la Capacitación Interna hasta que se comunica el resultado a la Unidad de Atención a la Ciudadanía.

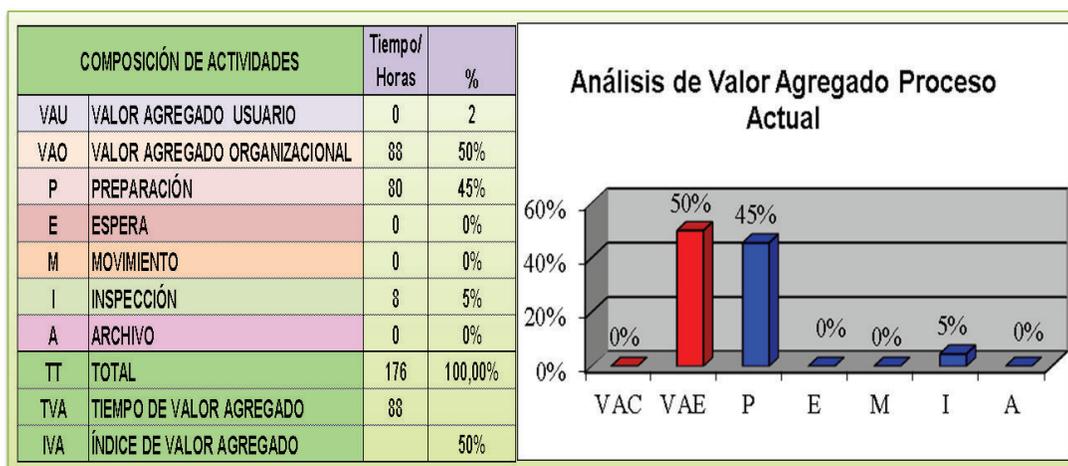
Número de actividades: 8

Responsables: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Asistente de Atención a la Ciudadanía.

4.2.6.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo G, se muestra en la tabla 12 y es el siguiente:

Tabla 12.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Capacitación Interna
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un índice de Valor Agregado Real del 50%, que agrega Valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 88 horas con respecto al tiempo de ciclo de 176 horas cada semestre.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 45% e inspección 5%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.6.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

El subproceso no debe ser realizado por la Unidad de Atención a la Ciudadanía.

4.2.7 SUBPROCESO: COMUNICACIÓN INTERNA E INTERÁREAS

Objetivo: Determinar los pasos para comunicar internamente la información receptada del Back office de La SENESCYT y las decisiones tomadas dentro de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.

Alcance: Abarca desde la recepción de información de Back Office, las áreas involucradas de La SENESCYT y la información interna de los Puntos de Atención a la Ciudadanía hasta la difusión de la información ya sea para capacitar o para socializar.

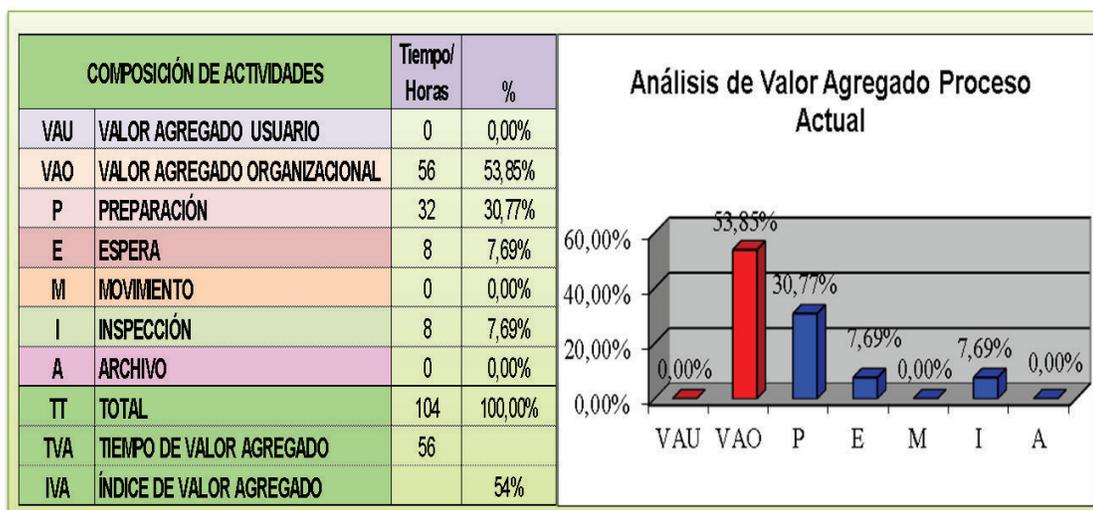
Número de actividades: 8

Responsables: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor del Punto de Atención a la Ciudadanía, Asistente de Atención a la Ciudadanía.

4.2.7.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 13 y es el siguiente:

Tabla 13.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Comunicación Interna e Interáreas
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 54%, que agrega Valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 56 horas con respecto al tiempo de ciclo de 104 horas cada trimestre.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 31%, Espera 8% e inspección 8%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.7.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

El subproceso no debe ser realizado por la Unidad de Atención a la Ciudadanía. Al momento existe una comunicación friccionada entre departamentos, y una desvinculación con el departamento de comunicación interna de la SENESCYT.

4.2.8 SUBPROCESO: MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Objetivo: Monitorear, dar seguimiento y controlar la calidad de servicio entregado en los Puntos de Atención a la Ciudadanía

Alcance: El subproceso abarca desde la consolidación de la información de seguimiento por parte de los Supervisores de cada Punto de Atención a la Ciudadanía, hasta la elaboración de los informes necesarios para la presentación del Informe de Atención a la Ciudadanía así como, la generación de planes de acción.

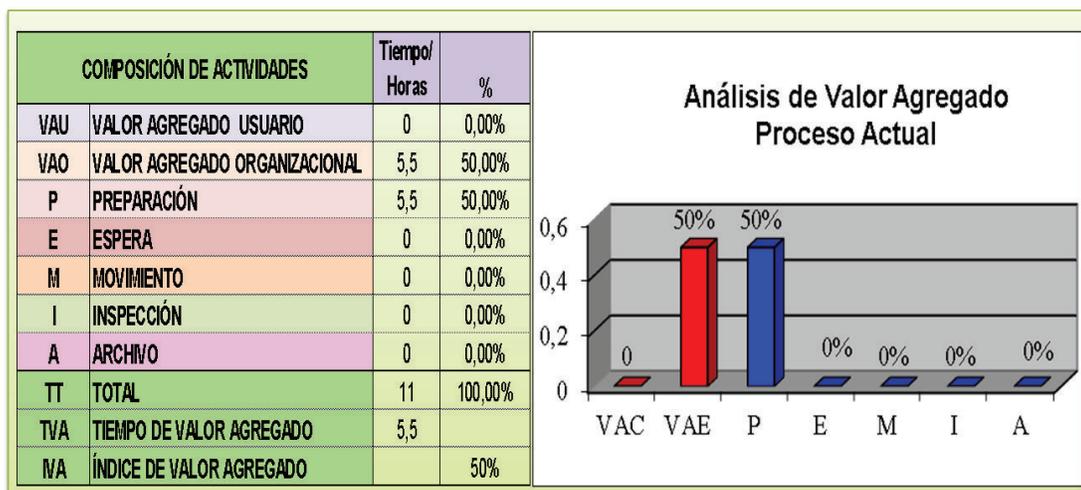
Número de actividades: 7

Responsables: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Analista de Atención a la Ciudadanía 2, Asistente de Atención a la Ciudadanía.

4.2.8.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 14 y es el siguiente:

Tabla 14.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Monitoreo, Seguimiento Y Control De Atención A La Ciudadanía
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice de Valor Agregado Real del 50%, que agrega Valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 5,5 horas con respecto al tiempo de ciclo de 11 horas cada mes.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 50%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.8.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

Existen demasiados involucrados en el proceso, y se detecta mediante el diagrama de flujo que se realizan actividades duplicadas.

4.2.9 SUBPROCESO: INFORMACIÓN, ASESORÍA Y RECEPCIÓN DE TRÁMITES

Objetivo: Asesorar, Entregar información y Solventar las inquietudes del Usuario-Ciudadano con respecto a los productos y servicios que oferta la SENESCYT.

Alcance: Comprende desde que el Usuario-Ciudadano ingresa al Punto de Atención a la Ciudadanía en busca de información y/o entregar documentación con respecto a Becas, SNNA, Registro de Títulos Nacionales, Registro de Títulos Extranjeros, Legalización de documentos académicos, Consulta de trámites y Otros (información general de Institutos, consulta al programa Prometeo, código para hacer publicaciones, investigación científica, etc.) hasta que el respectivo Analista solventa las inquietudes y/o recibe los documentos del Usuario-Ciudadano.

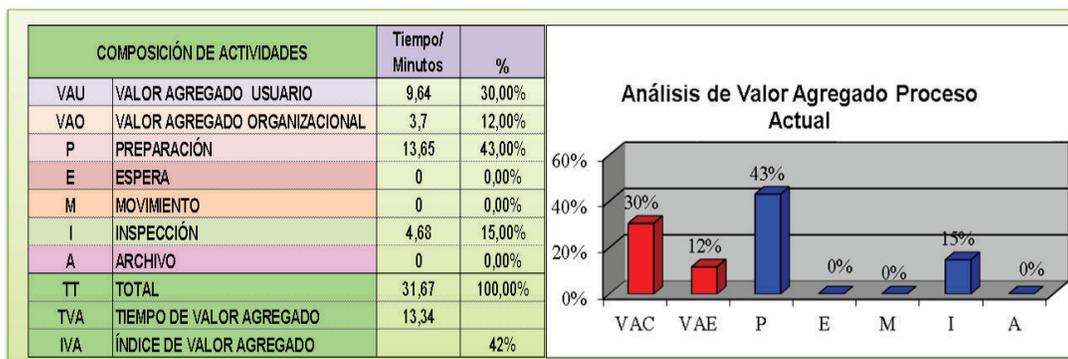
Número de actividades: 25

Responsables: Coordinadora de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Supervisor administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía, Analista de Atención a la Ciudadanía, Recepcionista.

4.2.9.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 15 y es el siguiente:

Tabla 15.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Información, Asesoría Y Recepción De Trámites
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 42%, el cual el 30% agrega valor al Usuario-Ciudadano y el 12% agrega Valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 13, 34 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 31,67 minutos.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 43% e inspección 15%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.9.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

- El actual proceso no tiene un inicio definido. El usuario – ciudadano al acercarse a cualquier Punto de Atención a la Ciudadanía pierde tiempo, antes de tomar un turno.
- El Punto de Atención a la Ciudadanía de la 9 de Octubre, tiene una gran afluencia de personas por el producto de Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros, debido a que el edificio donde se

encuentra esta la Dirección encargada en cambio en el Punto de Atención a la Ciudadanía de la Alpallana, tiene mayor cantidad de usuarios por información debido, a que el punto está cerca al Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo (IECE). Sin embargo no se ha realizado una mejora para mejorar el servicio que se presta.

- La infraestructura de ambos Puntos no es la más deseable para atender al usuario – ciudadano, no cuentan con servicios higiénicos y el espacio de espera es reducido.
- No existe una persona que en primera instancia guíe al usuario ciudadano, se debe tomar turno sin estar seguro que es lo que se desea.
- Los botones de medición de satisfacción se encuentran fuera de servicio, lo cual complica la medición del proceso.
- El turnero de ambos Puntos sólo emite tiquetes y no genera reportes de la cantidad de turnos de cada servicio.
- Existen preguntas de usuarios que no pueden ser solventadas oportunamente por la falta de comunicación entre las áreas de la SENESCYT.
- Se pierde tiempo al realizar actividades como registrar a los usuarios en el matrices Excel antes de ser atendidos.

4.2.10 SUBPROCESO: LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

Objetivo: Legalizar los Documentos académicos reglamentados para la apostilla que se realiza en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Alcance: Desde la recepción, verificación y legalización de los Documentos Académicos Reglamentados hasta la entrega de los mismos con firma y sello de los funcionarios autorizados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

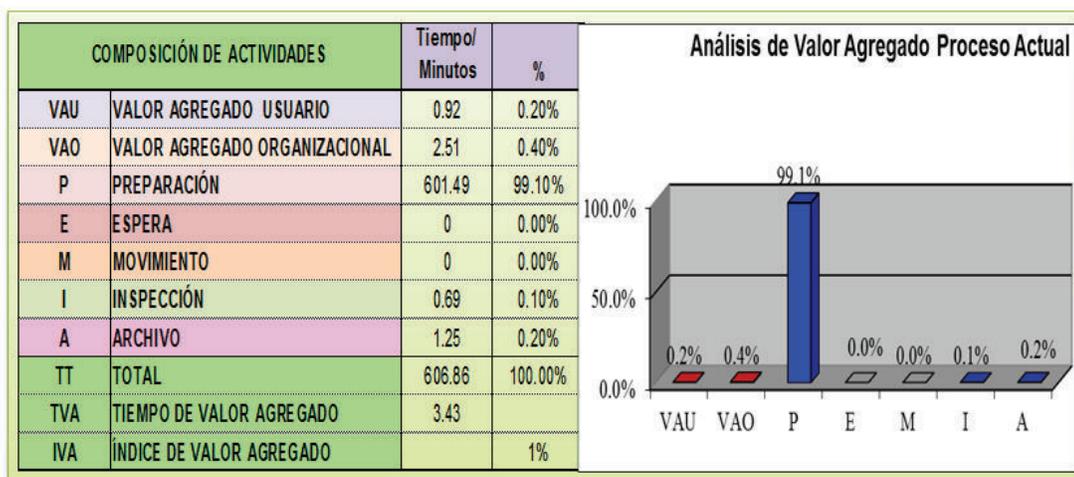
Número de actividades: 10

Responsables: Supervisor del Punto de Atención a la Ciudadanía, Analista de Atención a la Ciudadanía.

4.2.10.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 16 y es el siguiente:

Tabla 16.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Legalización de Documentos
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice de Valor Agregado Real del 1%, del cual 0.2% agrega valor al Usuario-Ciudadano y el 0.4% agrega Valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 3.43 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 600.86 minutos

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 99%, inspección 0.1% y archivo 0.2%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.10.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

Se identifica que el principal problema de este proceso es que se acumula la información de legalización para el envío a los funcionarios autorizados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación hasta las 12h00 para poder ser entregada al Usuario - Ciudadano a partir de las 15h00. La documentación recibida después de las 12h00 se envía a los funcionarios autorizados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación a las 17h00 para ser entregada al Usuario - Ciudadano el día siguiente a partir de las 10h00.

4.2.11 SUBPROCESO: INGRESO DE EXPEDIENTES DE REGISTRO DE TÍTULOS EXTRANJEROS Y DEVOLUCIÓN.

Objetivo: Asesorar, Receptar, Verificar, Ingresar e Informar los requisitos necesarios para el Registro de Títulos Extranjeros.

Alcance: Desde que el Usuario-Ciudadano entrega la documentación al Analista del Punto de Atención a la Ciudadanía, hasta el envío de la documentación física y electrónica validada a la Unidad de Registro de Títulos Extranjeros.

Número de actividades: 14

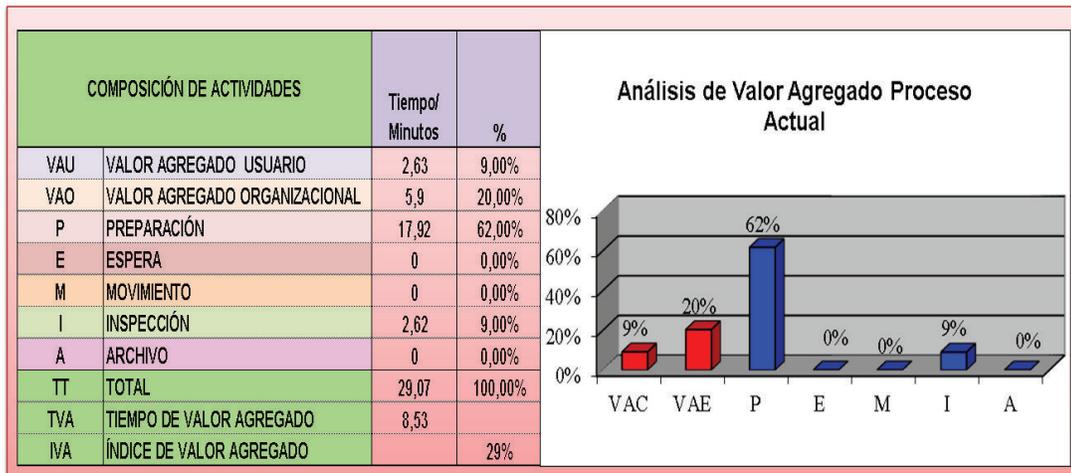
Responsables: Supervisor del Punto de Atención a la Ciudadanía, Analista de Atención a la Ciudadanía.

4.2.11.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 17 y es el siguiente:

Tabla 17.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución.

Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 29%, del cual el 9% es valor agregado para el Usuario y el 20% valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 8,53 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 29, 07 minutos.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 61% e inspección 9%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.11.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

La comunicación entre la Unidad de Atención a la ciudadanía y el departamento de Registros de Títulos Extranjeros se encuentra friccionada debido a:

- No se encuentran definidas las funciones que deberían realizar las dos partes para que el proceso fluya, lo que ocasiona información dividida para el Usuario Ciudadano.

- El punto de Atención a la Ciudadanía recibe los Títulos Extranjeros para luego verificar mediante un Check list que la información esté correcta y proceder a enviar al final del día los Expedientes a Registro de Título (demora máxima 3 meses) perdiendo información de la documentación ingresada. Cuando el Usuario Ciudadano va a preguntar cómo va el trámite de su Título a los Puntos de Atención a la Ciudadanía, no hay una respuesta técnica que sustente la inquietud. Esto se debe a que no existe una buena utilización de la herramienta Quipux por parte de Registro de Títulos Extranjeros, el Quipux permite conocer donde se encuentra el trámite que ingreso a la SENESCYT y quien está encargado de ese trámite.
- En algunas ocasiones Registro de Títulos devuelve expedientes a los Puntos de Atención a la Ciudadanía para entregar al Usuario Ciudadano, y no hay una respuesta oficial. Lo que ocasiona molestias en el servicio que brinda los Puntos de Atención a la Ciudadanía.
- En el flujo (ver Anexo D: Fichas de Levantamiento, de Proceso, Caracterización y Representación gráfica de los Procesos actuales de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.) se pudo evidenciar que no hay concordancia lógica de la realización de las actividades. Por ejemplo el analista primero envía mediante Quipux la matriz de Registro de Títulos Extranjeros con expedientes escaneados a Registro de Títulos y luego envía expedientes físicos y la matriz al Supervisor de los puntos de Atención a la Ciudadanía para revisión. La lógica debería ser al contrario.

4.2.12 SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN PARA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

Objetivo: Receptar la documentación para Inscripción, Acreditación, Categorización de Investigadores, Concursos y Galardones de Investigación Científica.

Alcance: El proceso abarca desde la recepción de la documentación hasta la entrega a la Subsecretaría de Investigación Científica.

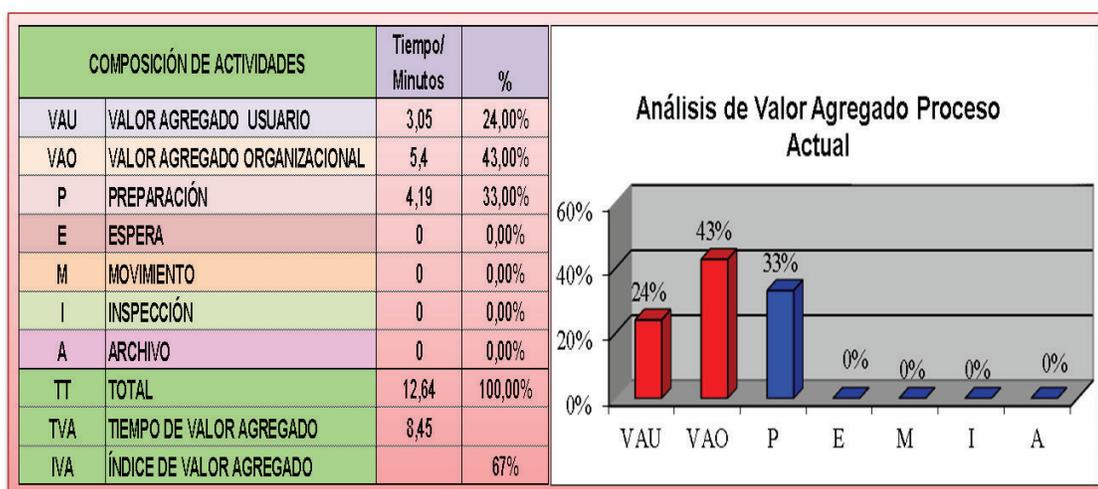
Número de actividades: 5

Responsables: Supervisor del Punto de Atención a la Ciudadanía, Analista de Atención a la Ciudadanía.

4.2.12.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 18 y es el siguiente:

Tabla 18.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Recepción de Documentación para Investigación Científica
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 67%, del cual el 24% es valor agregado para el Usuario-Ciudadano y el 43% valor agregado Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 8,45 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 12,64 minutos.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 33%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.12.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y de las descripciones de las actividades.

El tiempo de notificación de las observaciones, por la cual no se recepta la documentación es alto.

El proceso cuenta solo con 5 actividades, las cuales se realizan rara vez. Este proceso no debería realizarlo los Puntos de Atención a la Ciudadanía.

4.2.13 SUBPROCESO: CAMPAÑAS

Objetivo: Realizar las campañas y eventos por parte de los funcionarios del Contact Center para cumplir con los requerimientos solicitados en el tiempo establecido, mediante diferentes medios de comunicación.

Alcance: El proceso abarca desde la recepción de la solicitud del requerimiento de Campañas y/o eventos enviados por los Responsables de las Áreas solicitantes al Supervisor del Contact Center para analizar el requerimiento, hasta la aprobación y el envío del reporte de Resultados de las Campañas a los responsables de las Áreas solicitantes.

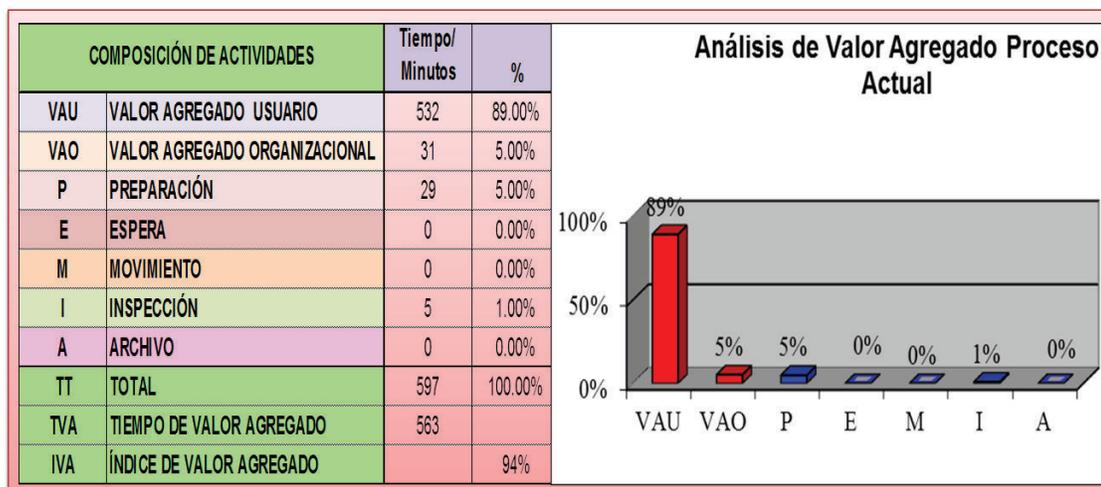
Número de actividades: 14

Responsable: Supervisor de Contact Center, Analista de Contact Center, Técnico de Contact Center.

4.2.13.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 19 y es el siguiente:

Tabla 19.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Campañas
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 94%, teniendo un proceso eficiente y aceptable que agrega valor al Usuario-Ciudadano con 89% y 5% de valor agregado Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 563 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 597 minutos.

Pocas actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 5%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.13.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

El proceso no presenta problemas mayores que repercutan en su ejecución.

4.2.14 SUBPROCESO: INFORMACIÓN, ASESORÍA Y HABILITACIÓN DE TRÁMITES

Objetivo: Comprender, Asesorar y Solventar las inquietudes y requerimientos del Usuario-Ciudadano con respecto a consultas y requerimiento de habilitaciones del SNNA.

Alcance: Comprende desde que el Usuario-Ciudadano se contacta desde el canal de llamadas telefónicas, canal correo electrónico, canal chat web y canal portal de servicios con los técnicos del Contact center para recibir información de consultas y/o requerimiento de habilitaciones con respecto al SNNA y Otros (información general, etc.) hasta que el respectivo Técnico, Analista y/o Supervisor del Contact Center solvente y/o habilite las inquietudes y requerimientos del Usuario-Ciudadano.

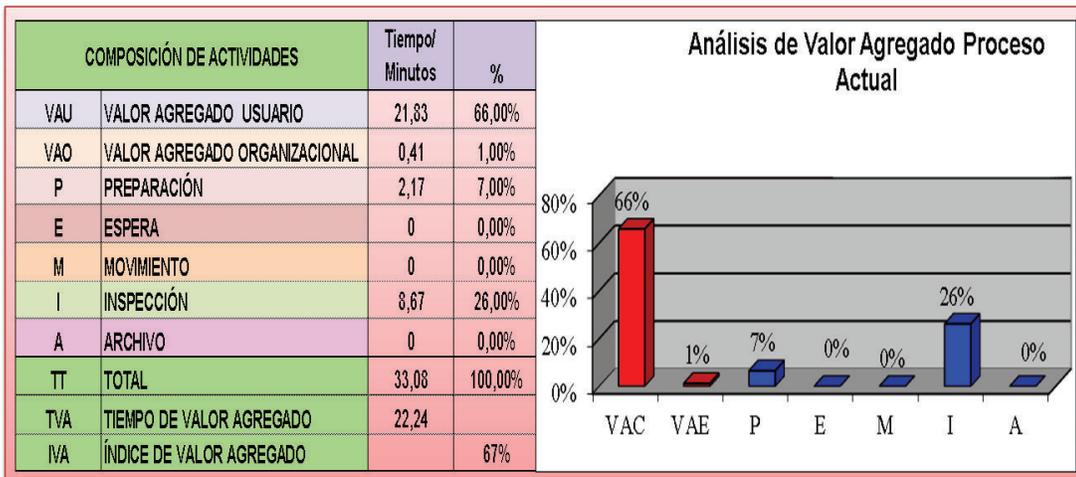
Número de actividades: 16

Responsables: Supervisor de Contact Center, Analista de Contact Center, Técnico de Contact Center.

4.2.14.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 20 y es el siguiente:

Tabla 20.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Información, Asesoría y Habilidadación De Trámites
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 67%, del cual el 66% es valor agregado para el Usuario-Ciudadano y el 1% valor agregado Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 22,24 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 33,06 minutos.

Las demás actividades no agregan valor las cuales se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 7% e inspección 26%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.14.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

El principal problema detectado en este subproceso, es el limitado servicio que ofrece a los Usuarios-Ciudadanos, ya que solo brinda servicios relacionados con asesoría en temas del Sistema de Nivelación Nacional (SNNA).

4.2.15 SUBPROCESO: MONITOREO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CONTACT CENTER

Objetivo: Monitorear, dar seguimiento y controlar la calidad de servicio entregada en el Contact Center para mejorar el servicio entregado al Usuario Ciudadano, mediante el análisis de los informes de métricas y calidad emitida.

Alcance: El proceso abarca desde el monitoreo y la consolidación de la información de las bases de datos por parte del Analista del Contact Center, hasta la aprobación del Informe final de productividad por parte del Supervisor del Contact Center para el envío al subproceso de "Monitoreo, Seguimiento y Control de Atención a la Ciudadanía".

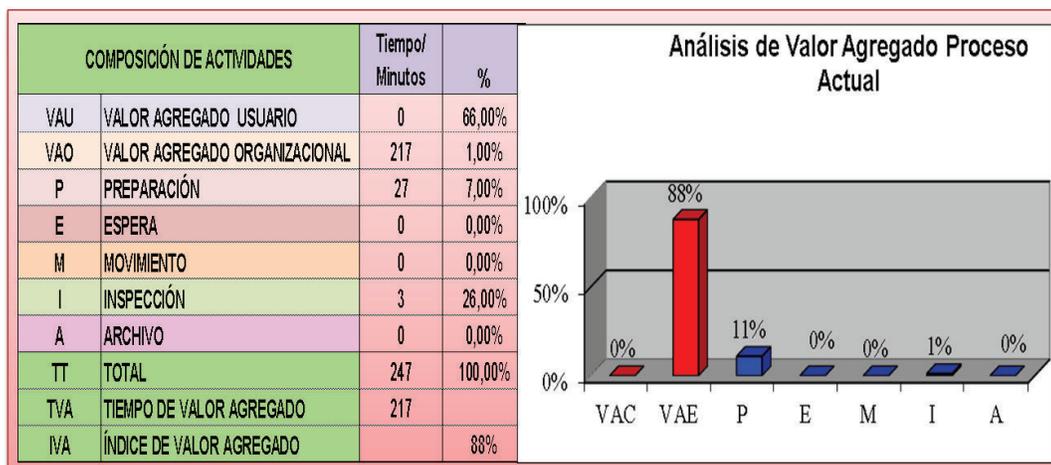
Número de actividades: 7

Responsables: Supervisor de Contact Center, Analista de Contact Center.

4.2.15.1 Resultado de análisis AVA

El resultado del Análisis del Valor Agregado del proceso actual, presentado en el Anexo E, se muestra en la tabla 21 y es el siguiente:

Tabla 21.- Análisis de Valor Agregado del Subproceso Monitoreo, Seguimiento y Control del Contact Center
Elaborado por: Las Autoras



EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 88%, teniendo un proceso eficiente y aceptable que agrega valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 3 minutos con 37 segundos con respecto al tiempo de ciclo de 4 minutos con 7 segundos.

Las actividades que no agregan valor se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 11% e inspección 1%.

Basados en los resultados se procedió a identificar los problemas del subproceso y a realizar las propuestas de mejora expuestas en el literal 4.3.

4.2.15.2 Identificación de problemas

Se identificó los problemas de este subproceso, analizando el diagrama de flujo y las descripciones de las actividades.

El subproceso no presenta mayores problemas que requieran intervención.

4.3 PROPUESTAS DE MEJORA A CORTO PLAZO

A continuación se plantea la propuesta de mejora, con el Análisis de Valor Agregado de los subprocesos actuales y la identificación de los problemas de cada subproceso, expuestos en el literal 4.1.

Con la finalidad de identificar el impacto de la propuesta de mejora se realizó una matriz de priorización de procesos, cuyos resultados se presentan en el Anexo G.

4.3.1 MEJORAMIENTO Y COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se detalla en cada proceso el planteamiento de mejora, se realiza el análisis de valor agregado de algunos subprocesos de acuerdo a la matriz de

priorización y se procede a comparar el resultado de la mejora con la situación actual, para determinar el posible resultado si se implementa la mejora propuesta.

La propuesta de mejora se realiza en base a las herramientas de modernización de James Harrinton.

4.3.1.1 Subproceso: Medición de Clima Laboral

La matriz de priorización pondera este proceso con un 30% de impacto. El AVA detectó que el 90% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto bajo en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- El subproceso no corresponde a los objetivos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, sino directamente a la Gestión de Talento Humano. Para realizar la mejora del subproceso se requiere mayor información, de la transversalidad del proceso.

4.3.1.2 Subproceso: Análisis de Resultados de Medición de Evaluación del Desempeño

La matriz de priorización pondera este proceso con un 25% de impacto. El AVA detectó que el 54% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto bajo en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- El subproceso no debe ser realizado totalmente por la Unidad de Atención a la Ciudadanía, sino directamente a la Gestión de Talento Humano. Para realizar la mejora del subproceso se requiere mayor información, de la transversalidad del proceso.

4.3.1.3 Subproceso: Capacitación Externa

La matriz de priorización pondera este proceso con un 55% de impacto. El AVA detectó que el 55% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto medio en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- El subproceso no debe ser realizado totalmente por la Unidad de Atención a la Ciudadanía, las actividades que debería realizar la Unidad de Atención a la Ciudadanía, es solicitar capacitación de acuerdo al Plan Anual que debería establecer el Departamento de Talento Humano de la SENESCYT.

4.3.1.4 Subproceso: Infraestructura y Tics

La matriz de priorización pondera este proceso con un 55% de impacto. El AVA detectó que el 97% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto medio en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- El subproceso no debe ser realizado totalmente por la Unidad de Atención a la Ciudadanía. Para realizar la mejora del subproceso se requiere mayor información, de la transversalidad del proceso.

4.3.1.5 Subproceso: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción de Talento Humano

La matriz de priorización pondera este proceso con un 55% de impacto. El AVA detectó que el 60% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto medio en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- El subproceso no debe ser realizado totalmente por la Unidad de Atención a la Ciudadanía. Para realizar la mejora del subproceso se requiere mayor información, de la transversalidad del proceso, específicamente con el Departamento de Talento Humano.

4.3.1.6 Subproceso: Capacitación Interna

La matriz de priorización pondera este proceso con un 50% de impacto. El AVA detectó que el 50% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto medio en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- El subproceso no debe ser realizado totalmente por la Unidad de Atención a la Ciudadanía. Para realizar la mejora del subproceso se requiere mayor información, de la transversalidad del proceso, específicamente con el Departamento de Talento Humano.

4.3.1.7 Subproceso: Comunicación Interna e Interáreas

La matriz de priorización pondera este proceso con un 60% de impacto. El AVA detectó que el 47% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto medio en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- El subproceso no debe ser realizado totalmente por la Unidad de Atención a la Ciudadanía. Para realizar la mejora del subproceso se requiere mayor

información, de la transversalidad del proceso, específicamente con el Departamento de Comunicación Interna.

4.3.1.8 Subproceso: Monitoreo, Seguimiento y Control de Atención a La Ciudadanía

La matriz de priorización pondera este proceso con un 25% de impacto. El AVA detectó que el 50% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso actualmente tiene 4 involucrados: Coordinadora de Atención a la Ciudadanía, el Supervisor Administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía y dos Asistentes de Atención a la Ciudadanía, al tratarse de un proceso de procesamiento y análisis de información se sugiere la eliminación de duplicidad asignando dos responsable del subproceso: Coordinadora de Atención a la Ciudadanía y el Supervisor Administrativo de los Puntos de Atención a la Ciudadanía.
- Se sugiere la eficiente utilización de los equipos mediante la compra de los turneros que permitan extraer directamente la información para incrementar la fiabilidad de la información para el cálculo de los indicadores.

4.3.1.9 Subproceso: Información, Asesoría y Recepción de Trámites

La matriz de priorización pondera este subproceso con un 85% de impacto. El AVA detectó que el 58% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto alto en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- Se propone exista un recepcionista que se encargue de dar información general y entregar un turno al usuario – ciudadano.

- Se requiere la eficiente utilización de los equipos de turneros y botones de calificación para ambos Puntos de Atención. Adicionalmente los turneros deberán solicitar número de cédula del usuario ciudadano para ser atendido, con un lector de chip de cédulas.
- Eliminar la burocracia permitiendo que las dudas que no puedan ser solventadas, se deberá solicitar respuesta oficial otorgada por la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- Se debe contar con ventanillas especializadas que permitan brindar mejor atención al Usuario – Ciudadano.
- Se recomienda mejorar la infraestructura de ambos Puntos, reduciendo el extenso espacio que los funcionarios ocupan e incrementando el espacio de espera de los ciudadanos, que actualmente esperan a las afueras de los Puntos a ser atendidos.
- Mejorar el subproceso de comunicación interna para la correcta transmisión de información a los usuarios.
- Eliminación de la duplicidad mediante la eliminación de actividades idénticas que se realizan en diferentes partes del proceso como se muestra en el diagrama de flujo

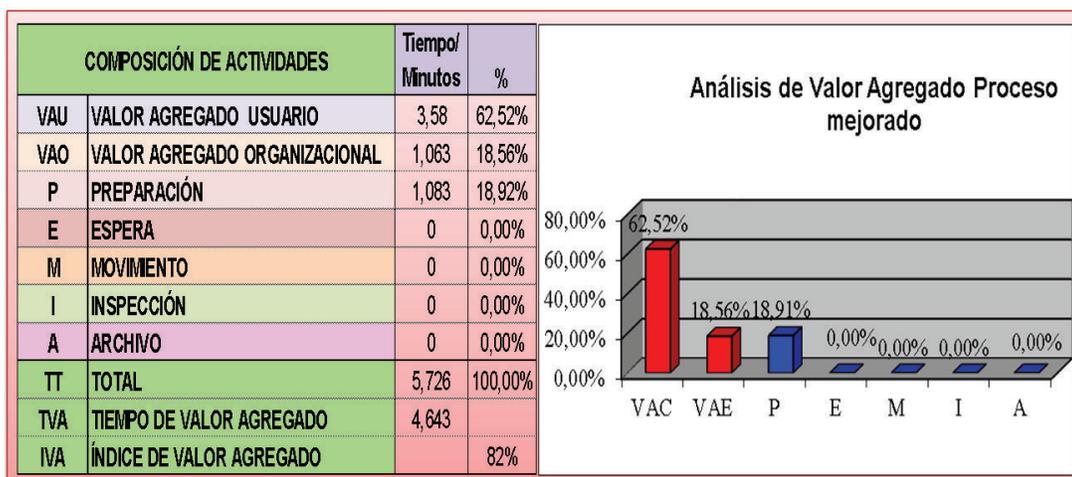
Basado en la matriz de priorización, el subproceso tiene un impacto alto en la Unidad de Atención a la Ciudadanía, por lo que se realiza el AVA con las mejoras planteadas para determinar cuál sería el posible resultado, si se implementa la mejora.

El resultado del Análisis de Valor Agregado de los procesos mejorados, establecido en el Anexo I, se puede visualizar en la siguiente tabla 22.

EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 82%, teniendo un proceso eficiente y aceptable que agrega valor Organizacional, obteniendo un tiempo de valor agregado de 4,64 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 5,72 minutos.

Las actividades que no agregan valor se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 18,92%.

Tabla 22.- Análisis de Valor Agregado del proceso mejorado Información, Asesoría y Recepción de Trámites
Elaborado por: Las Autoras



La comparación del subproceso mejorado con el proceso actual, se muestra en la tabla 23:

Tabla 23.- Comparación del subproceso actual versus el mejorado Información, Asesoría y Recepción de Trámites
Elaborado por: Las Autoras

COMPARACIÓN					
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	Proceso actual		Proceso Mejorado		VARIACIÓN EN %
	No.	%	No.	%	
VAC	10	30%	6	62,5%	33%
VAE	3	12%	3	18,6%	7%
P	7	43%	2	18,9%	-24%
E	0	0%	0	0%	0%
M	0	0%	0	0%	0%
I	5	15%	0	0%	-15%
A	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	25	100%	11	100%	
TVA/ Minutos	13.34		4.64		
IVA	42%		82%		40%

De acuerdo a las mejoras propuestas con las herramientas expuestas en el capítulo 3. La mejora planteada incrementan el índice de valor agregado un 40%.

4.3.1.10 Subproceso: Legalización de Documentos

La matriz de priorización pondera este subproceso con un 65% de impacto. El AVA detectó que el 99% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

La espera en el subproceso para la entrega al usuario ciudadano de la documentación legalizada por la SENESCYT, que va de 3 a 17 horas dependiendo del punto, se da debido a que en el Punto de Atención a la Ciudadanía no autoriza a ningún funcionario para realizar la legalización de documentos, esto genera una demora; se recomienda la eliminación de burocracia realizando la gestión legal necesaria para autorizar al Supervisor de cada Punto de Atención a la Ciudadanía, como funcionario autorizado para la legalización de documentación.

Basado en la matriz de priorización, el subproceso tiene un impacto alto en la Unidad de Atención a la Ciudadanía, por lo que se realiza el AVA con las mejoras planteadas para determinar cuál sería el posible resultado, si se implementa la mejora.

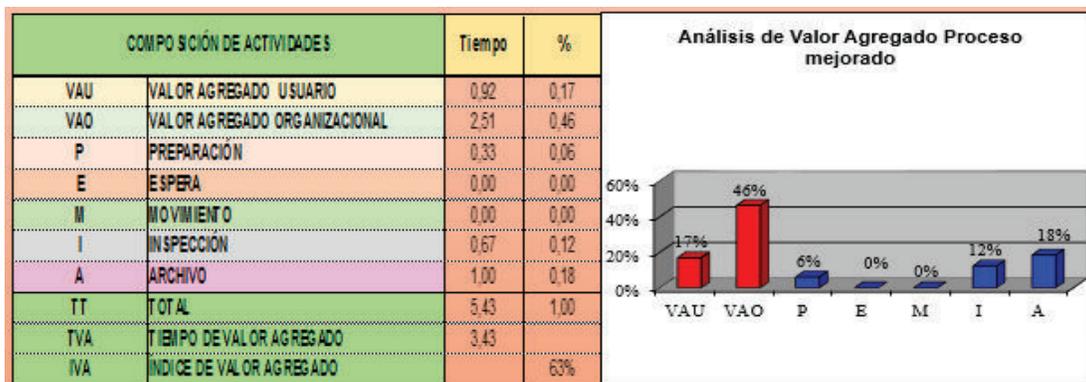
El resultado del Análisis de Valor Agregado de los procesos mejorados, establecido en el Anexo I, se puede visualizar en la siguiente tabla 24.

EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 63%, teniendo proceso aceptable que agrega valor, obteniendo un tiempo de valor agregado de 3,43 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 5,43 minutos.

Las actividades que no agregan valor se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 6%, inspección 12% y 18% archivo.

Tabla 24.- Análisis de Valor Agregado del subproceso mejorado Legalización de Documentos

Elaborado por: Las Autoras



La comparación del subproceso mejorado con el proceso actual, se muestra en la tabla 25:

Tabla 25.- Comparación del subproceso actual versus el mejorado Legalización de Documentos

Elaborado por: Las Autoras

COMPARACIÓN					
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	Proceso actual		Proceso Mejorado		Variación %
	No.	%	No.	%	
VAC	1	0,20%	1	16,89%	16,69%
VAE	2	0,40%	2	46,31%	45,91%
P	3	99,10%	1	6,08%	-93,02%
E	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
M	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
I	2	0,10%	2	12,29%	12,19%
A	2	0,20%	2	18,43%	18,23%
TOTAL	10	100%	8	100%	
TVA/ Minutos	3.43		3.43		
IVA	1%		63%		62,00%

De acuerdo a las mejoras propuestas con las herramientas expuestas en el capítulo 3. La mejora planteada incrementa el índice de valor agregado un 62%.

4.3.1.11 Subproceso: Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución

La matriz de priorización pondera este subproceso con un 95% de impacto. El AVA detectó que el 71% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- Cada punto de Atención a la ciudadanía debe emitir directamente una respuesta oficial al Usuario Ciudadano, cuando haga falta algún documento para el ingreso de su trámite, para evitar la devolución del trámite, o el reproceso de realizar alcance del trámite.
- El Supervisor del Punto de Atención a la Ciudadanía debe revisar antes los documentos que envían vía Quipux los Analistas de los Puntos de Atención a la Ciudadanía a Registro de Títulos extranjeros, para evitar la devolución del trámite.
- Cuando se envíe vía Quipux los documentos escaneados, se debe ver dónde está el trámite que ingresó Usuario-Ciudadano, para que cuando se acerque a preguntar sobre su trámite se pueda responder adecuadamente.
- La devolución de Registro de Títulos extranjeros a los Puntos de Atención a la Ciudadanía, solo se debe realizar para que el Usuario-Ciudadano, realice el proceso de alcance, que consiste en contactarse con el Usuario-Ciudadano para pedir información o documentación necesario/faltante. En caso de devolución total no debería ser devuelto por Atención a la Ciudadanía sino por el Área de Documentación y Control.
- La devolución de Registro de Títulos Extranjeros, por alguna inconsistencia detectada en el Título, no debería ser realizada por los Puntos de Atención a la Ciudadanía.

- Las propuestas de mejora que se están planteando están encaminadas a la eliminación de la duplicidad, eficiencia en la Utilización de Equipos, eliminación de la burocracia, las observación del AVA.

Basado en la matriz de priorización, el subproceso tiene un impacto alto en la Unidad de Atención a la Ciudadanía, por lo que se realiza el AVA con las mejoras planteadas para determinar cuál sería el posible resultado, si se implementa la mejora.

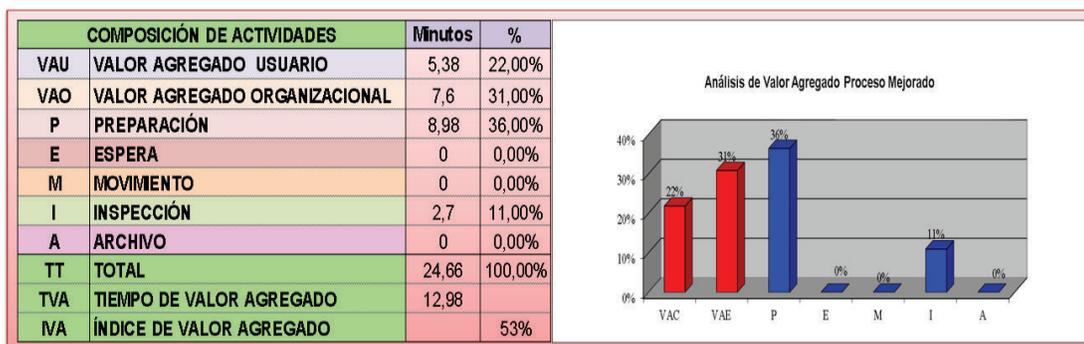
El resultado del Análisis de Valor Agregado de los subprocesos mejorados, establecido en el Anexo I, se puede visualizar en la siguiente tabla 26.

EL AVA de este subproceso muestra un Índice De Valor Agregado Real del 53%, subproceso aceptable que agrega valor, obteniendo un tiempo de valor agregado de 12,98 minutos con respecto al tiempo de ciclo de 24,66 minutos.

Las actividades que no agregan valor se encuentran concentradas en actividades de preparación con un 36% e inspección 11%.

Tabla 26.- Análisis de Valor Agregado del subproceso mejorado Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución

Elaborado por: Las Autoras



La comparación del subproceso mejorado con el proceso actual, se muestra en la tabla 27:

Tabla 27.- Comparación del subproceso actual versus el mejorado Ingreso de Expedientes de Registro de Títulos Extranjeros y Devolución

Elaborado por: Las Autoras

COMPARACIÓN					
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	Proceso actual		Proceso Mejorado		VARIACIÓN EN %
	No.	%	No.	%	
VAC	1	9%	2	22%	13%
VAE	3	20%	3	31%	11%
P	8	61%	5	36%	-25%
E	0	0%	0	0%	0%
M	0	0%	0	0%	0%
I	2	9%	2	11%	2%
A	0	0%	0	0%	0%
TOTAL	14	100%	12	100%	
TVA/ Minutos	8,53		12,98		
IVA	29%		53%		24%

De acuerdo a las mejoras propuestas con las herramientas expuestas en el capítulo 3. La mejora planteada incrementan el índice de valor agregado un 24%.

4.3.1.12 Subproceso: Recepción de Documentación para Investigación Científica

La matriz de priorización pondera este subproceso con un 30% de impacto. El AVA detectó que el 33% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- El subproceso tiene un impacto bajo en la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- Se debe automatizar el subproceso, que se realice vía internet y que recpte directamente el área encargada (Dirección de Orientación, Diseño y Coordinación de la Investigación Científica).

4.3.1.13 Subproceso: Campañas

La matriz de priorización pondera este subproceso con un 65% de impacto. El AVA detectó que el 6% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

El subproceso no presenta mayores inconvenientes, por lo que se sugiere aplicar los indicadores respectivos para un mejor control del proceso.

4.3.1.14 Subproceso: Información, Asesoría y Habilitación de Trámites

La matriz de priorización pondera este subproceso con un 60% de impacto. El AVA detectó que el 47% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

- Se recomienda se realicen capacitaciones de tal manera que el personal tenga conocimiento suficiente de los productos que ofrece la SENESCYT.
- Ampliar la cartera de productos, con la finalidad de brindar más servicios para el usuario – ciudadano.

4.3.1.15 Subproceso: Monitoreo, Seguimiento y Control del Contact Center

La matriz de priorización pondera este subproceso con un 60% de impacto. El AVA detectó que el 12% de actividades corresponde a actividades que no agregan valor, por lo que se concluye lo siguiente:

El subproceso no presenta mayores inconvenientes, por lo que se sugiere aplicar los indicadores respectivos para un mejor control del subproceso.

4.3.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Para realizar la documentación (caracterización y representación gráfica) de los procesos mejorados de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, se utilizó el formato definido por la Unidad de Administración de Procesos de la SENESCYT, presentado en el Anexo H.

4.2.3 PROPUESTA INDICADORES

Los indicadores propuestos para los subprocesos mejorados de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, se plantearon de acuerdo a las necesidades de la Coordinadora de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, se presentan en el Anexo J.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Unidad de Atención a la Ciudadanía de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, no tenían identificados, levantados y documentados los procesos que lleva a cabo la Unidad.
- El análisis de la situación actual de la Unidad de Atención a la Ciudadanía permitió determinar los productos y servicios que ofrece la Unidad de Atención a la Ciudadanía, así como los procesos que se llevan a cabo para la entrega de los mismos.
- Se identificó que cada Punto de Atención a la Ciudadanía realiza de forma distinta el mismo proceso para entregar los productos y servicios. Por lo que no existe homologación de procesos entre Puntos de Atención.
- El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos establecido por la SENESCYT, ha definido los procesos por departamento contraponiéndose a la teoría de procesos, que visualiza los procesos de manera transversal a la organización.
- El alcance que la SENESCYT nos otorgó para la realización del presente trabajo, no permitió levantar y diseñar los procesos de forma transversal como se requiere, lo que causa dificultad al intentar plantear mejoras a los procesos por cada área.
- Los lineamientos establecidos por la Unidad de Administración de procesos de la SENESCYT, para la documentación de los procesos, no permitió realizar los diagramas de flujo con la adecuada notación BPMN.

- La Cadena de Valor y Mapa de Procesos propuesta se ajusta a la teoría de procesos, por lo que permitirá apreciar de mejor manera el funcionamiento de la organización; así como identificar donde están ubicados los procesos que realiza la Unidad de Atención a la Ciudadanía, los cuales pertenecen a los procesos agregadores de valor, más no a los procesos de apoyo como está definido en el Estatuto Orgánico de Gestión de Procesos de la SENESCYT.
- Con el levantamiento y documentación de los procesos, la Unidad de Atención a la Ciudadanía está en la capacidad de homologar el funcionamiento de los diferentes Puntos de Atención a la Ciudadanía en el resto del país, permitiendo controlar de mejor manera los procesos de cada uno de estos Puntos.
- El diseño de los indicadores de gestión para los procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía, se lo realizó tomando en consideración la opinión de la Coordinadora de Atención a la Ciudadanía, centrándose en que se desea medir para un efectivo control de los procesos realizados por la Unidad.
- Mediante el AVA de los procesos de Atención a la Ciudadanía, los resultados arrojaron que la mayoría de los subprocesos donde sus actividades no agregan valor están concentrados en actividades de preparación e inspección. Esto se debe a que no se puede identificar claramente la transversalidad del proceso.
- El AVA de los subprocesos del proceso de Coordinación y Planificación arrojaron que la mayoría de las actividades no agregan valor organizacional ni valor al cliente. Por lo que lo que no se contempla una

propuesta de mejora al no disponer de información suficiente sobre estos procesos.

- El AVA actual de los subprocesos del proceso de Servicio a la Ciudadanía, con respecto al AVA mejorado, lograrían una mejora del 42% de llegarse a implementar.
- Mediante la Matriz de Priorización de Procesos se logró identificar los procesos que se alinean a los objetivos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.
- Se propuso indicadores de los procesos mejorados en función de las necesidades expuestas por la Coordinación de la Unidad de Atención a la Ciudadanía.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda considerar la cadena de valor y mapa de procesos propuestos a fin de visualizar a la organización de manera global.
- Se recomienda a partir del presente trabajo planificar y ejecutar la implementación de los procesos en los Puntos de Atención a la Ciudadanía en el país.
- Se recomienda a la Unidad de Atención a la Ciudadanía, adoptar la filosofía de mejoramiento continuo, con el objetivo de brindar un servicio de calidad al usuario – ciudadano, acorde a la vanguardia del entorno.
- Se recomienda a la Unidad de Administración de Procesos, realice las respectivas gestiones con la finalidad de que las unidades de Documentación y Control, Registro de Títulos y la Unidad de Comunicación

Interna, se alineen a la propuesta de mejora planteada en el presente trabajo.

- Se recomienda a la Unidad de Administración de Procesos replantee los lineamientos para el levantamiento y documentación de los procesos de la SENESCYT bajo la notación BPMN.
- Se recomienda revisar el Estatuto Orgánico por Procesos de la SENESCYT, a fin que se alinee a la teoría de procesos.

REFERENCIAS

- Alarcón González, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Fundación Confemetal.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial Ecuador.
- Bizagi. (2015, junio 14). *Acerca de nosotros: Bizagi*. Retrieved from Bizagi: <https://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Cadena, J. (2015, 06 20). Apuntes de la materia de Gerencia de Procesos. *Apuntes de la materia de Gerencia de Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador: EPN.
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfomega S.A.
- Mejía García, B. (2007). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mejora-Continua. (2015, 07 26). *Mejora-Continua*. Retrieved from Mejora-Continua: <http://mejoracontinuatotal.blogspot.com/2012/11/sipoc.html>
- MRL, Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Norma Técnica de Atención al Usuario en el Servicio Público*. Quito: Acuerdo Ministerial.
- Pérez Fernández, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Gráficas Dehón.
- Porter, M. (2013). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La Cadena de Valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Redalyc*, 389.
- Roure, Moñino, & Rodríguez, Bazal. (1997). *La gestión por procesos*. España: Edigrafos S.A.
- Senescyt. (2015). *Acerca de Nosotros: Senescyt*. Retrieved from sitio web de: Senescyt: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/>
- SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación. (2011, MAYO 24). *Acuerdo No. 2011-04 Estatuto Orgánico De*

Gestión Organizacional Por Procesos. QUITO, ECUADOR: REGISTRO OFICIAL.

SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación. (2012). *Política Pública de la SENESCYT para el fomento del Talento Humano en la Educación Superior.* Quito: Registro Oficial.

SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación. (2013). *Plan Estratégico SENESCYT 2013 - 2017.* Quito: SENESCYT.

SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación. (2015, 06 15). *Acerca de nosotros: SENESCYT.* Retrieved from sitio web de: SENESCYT: SENESCYT, Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación.

Senescyt, Unidad de Administración de Procesos. (2014). *Notación a Utilizar en la Diagramación en Bizagi.* Quito: Senescyt.

SNAP, Secretaria Nacional de Administración Pública. (2011). *Acuerdo 784 Norma técnica de Gestión de Procesos.* Quito: Registro Oficial Ecuador.

UNC, Universidad Nacional de Colombia. (2010, junio 14). *FTP, Guía básica para caracterizar procesos.* Retrieved from FTP, Cámara gov Colombia: ftp://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTANTES/4.%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf

Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (1983). *Manual de técnica de la investigación Educativa.* México: Paidós Mexicana, S.A.

ANEXOS

**ANEXO A - Formatos para el Levantamiento, Caracterización y Representación
gráfica de los Procesos de la Unidad de Atención a la Ciudadanía**

**ANEXO B - Fichas de Levantamiento, de Proceso, Caracterización y
Representación gráfica de los Procesos actuales de la Unidad de Atención a la
Ciudadanía.**

**ANEXO C - Instructivo Notación a Utilizar en la diagramación en Bizagi,
establecido por la Dirección de Administración de Procesos de la Secretaría de
Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)**

ANEXO D - Acta de Entrega

ANEXO E - Análisis de Valor Agregado de los procesos actuales

ANEXO F – Toma de tiempos - AVA

**ANEXO G - Matriz de Priorización de Procesos de la Unidad de Atención a la
Ciudadanía.**

**ANEXO H – Manual de Procesos mejorados de la Unidad de Atención a la
Ciudadanía.**

**ANEXO I - Análisis del Valor Agregado de los procesos mejorados de la Unidad de
Atención a la Ciudadanía**

**ANEXO J - Propuesta de Indicadores a los procesos mejorados de la Unidad de
Atención a la Ciudadanía**