

Título: Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos

Fase: Instrumentos Normativos



Elaborado por: MRProcessi Cía. Ltda.

Elaborado para: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

“CONSULTORÍA PARA LA DETERMINACIÓN DEL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”

Entregable:	3.1. Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos
Fecha de elaboración:	13/02/2017

Historial de Revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
13/02/2017	01	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos	MRProcessi
27/02/2017	02	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos	MRProcessi



Tabla de contenidos:

CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES.....	3
ARTÍCULO 1.- OBJETO.....	3
ARTÍCULO 2.- ENTE RECTOR.....	3
ARTÍCULO 3.- ALCANCE.....	3
ARTÍCULO 4.- GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	3
ARTÍCULO 5.- PRINCIPIOS GENERALES DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	7
CAPÍTULO II.....	9
DEL CICLO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	9
ARTÍCULO 6.- CICLO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	9
ARTÍCULO 7.- JERARQUÍA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	10
ARTÍCULO 8.- RESPONSABILIDADES PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	11
CAPÍTULO III.....	12
DE LOS LINEAMIENTOS TÉCNICOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	12
ARTÍCULO 9.- ANÁLISIS DE SERVICIOS Y PROCESOS.....	12
ARTÍCULO 10.- PRIORIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS Y PROCESOS.....	15
ARTÍCULO 11.- DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS.....	21
ARTÍCULO 12.- AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS Ó IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LOS SERVICIOS.....	23
ARTÍCULO 13.- MEDICIÓN Y CONTROL DE SERVICIOS Y PROCESOS.....	27



CAPÍTULO I GENERALIDADES

Artículo 1.- Objeto

Establecer lineamientos y directrices en cuanto a la prestación de servicios a la ciudadanía y la administración de los procesos de negocio del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas, con la finalidad de:

1. Implementar una cultura de mejora continua basada en eficiencia y eficacia en la gestión Municipal del Distrito Metropolitano de Quito; y,
2. Satisfacer las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, en relación a la provisión de productos y servicios.

Artículo 2.- Ente Rector

La Secretaría General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, es el ente rector del adecuado y sostenido desarrollo institucional del Gobierno Metropolitano; a través de la creación de herramientas de gestión pública que potencie su eficiencia y eficacia, así como la calidad y calidez en los servicios públicos, teniendo como responsabilidad continuar con el proceso de reestructuración y racionalización integral de la Administración Municipal y sus entidades adscritas ¹

Artículo 3.- Alcance

La presente Normativa Técnica, de prestación de servicios y administración por procesos para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas es de cumplimiento obligatorio e implementación.

Artículo 4.- Glosario de Términos

El siguiente apartado contiene un conjunto de términos con su respectivo detalle, mismos que contribuirán al entendimiento de la lectura de la presente norma técnica.

4.1 Administración por Procesos (Business Process Management - BPM por sus siglas en inglés).- Constituye una práctica integral que busca mejorar el desempeño para beneficio de

¹ Resolución Administrativa 0002 del 07 de agosto de 2009, artículo N°18



los grupos de interés y del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de la mejora continua y sincronización de las capacidades de procesos de la entidad y sus entidades adscritas.

4.2 Ámbito de Acción.- Es el nivel más alto considerado en la jerarquización de los servicios, el mismo que constituye un tipo de clasificación, agrupando los servicios principalmente en base a los derechos de las personas, dispuestos en el marco legal vigente.

4.3 Arquitectura de Procesos.- Es una representación que define como está organizada la entidad y cuáles son los objetivos que se están tratando de conseguir, en función de la identificación de sus servicios y procesos.

4.4 Automatización de procesos.- Es la estrategia a través de la cual se toman procesos que se encuentran siendo ejecutados manualmente, o porciones de los mismos; y se los incluye tecnología con la finalidad de que se puedan ejecutar a través de un computador de forma automática. La automatización se realiza a través de un Software de Automatización de Procesos (Business Process Management Suite – BPMS, por sus siglas en inglés).

4.5 Cadena de Valor.- Es el conjunto de actividades desempeñadas internamente por la entidad, para diseñar, producir, entregar y apoyar los servicios que brinda a la ciudadanía. La cadena de valor identifica gráficamente las cadenas e interacciones de procesos, encaminados a satisfacer las expectativas de la ciudadanía.

4.6 Catálogo de Procesos.- Lista o relación ordenada de los procesos definidos de la entidad de acuerdo a su tipo, los mismos que pueden ser procesos estratégicos, procesos agregadores de valor, procesos habilitantes de apoyo y procesos habilitantes de asesoría.

4.7 Ciudadanía.- Es el conjunto de personas consideradas como ciudadanos de un mismo lugar, definido políticamente, en este caso el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

4.8 Diagrama de Flujo.- Es la representación gráfica de la secuencia lógica de actividades de un proceso, con la finalidad de brindar mayor comprensión del mismo.

4.9 Eficiencia.- Es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función con la utilización óptima de los recursos.

4.10 Eficacia.- Es la capacidad para alcanzar un determinado resultado de acuerdo a lo planificado.

4.11 Formularios.- Es un documento, ya sea físico o digital, diseñado para que el usuario introduzca datos estructurados (nombres, apellidos, dirección, etc.) en las zonas correspondientes, para ser almacenados y procesados posteriormente.

4.12 Grupo: Es una clasificación del servicio por tipo de producto y/o público de enfoque.



4.13 Integración Tecnológica / interoperabilidad.- Es la capacidad que tiene un sistema para transferir y/o recibir datos e interactuar con otros sistemas sin restricción de acceso, tomando en cuenta las seguridades necesarias.

4.14 Jerarquía de Procesos.- Es un tipo de estructuración de los procesos, la misma que contiene los siguientes niveles: Macro-proceso, Proceso y Sub-proceso.

4.14.1 Macro-proceso.- Es el conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

4.14.2 Proceso.- Es un conjunto de actividades del MDMQ que tienen una temporalidad y orden lógico, estas actividades son ejecutadas para realizar la transformación de un insumo en un producto solicitado.

4.14.3 Sub-proceso.- Son agrupaciones de actividades bien definidas dentro de un proceso, los subprocesos permiten identificar actividades de una misma naturaleza dentro de un proceso.

4.15 Línea Base.- Es la definición del estado inicial de los procesos o servicios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, los cuales permiten realizar la evaluación sistemática del resultado después de la implementación del mejoramiento.

4.16 Madurez Tecnológica.- Determina la capacidad que tiene la entidad para incorporar la tecnología en sus actividades de procesos o servicios, identificar sus necesidades y determinar aquellas herramientas de software y hardware, capaces de mejorar su desempeño.

4.17 Mejora Continua.- Es la filosofía, mediante la cual la prestación de servicios y administración por procesos, puedan adaptarse a los cambios graduales que permita que éstos sean más efectivos y eficientes para la ciudadanía.

4.18 Métricas.- Representa la manera de medir el desempeño de un proceso o servicio de acuerdo parámetros definidos cuyos valores permitan tomar decisiones estratégicas encaminadas a la mejora continua.

4.19 Modelo de negocio.- Es una representación simplificada de la lógica del negocio, en la cual se describe como una entidad brinda sus servicios a la colectividad.

4.20 Notación para modelamiento de procesos de negocio (Business Process Management Notation – BPMN, por sus siglas en inglés).- Es la notación gráfica estandarizada para representar los procesos a través de un diagrama, con la finalidad de proporcionar entendimiento claro a la audiencia y posibilidades de identificación de mejoras.

4.21 Portafolio de Servicios.- Lista o relación ordenada de los servicios identificados de la entidad de acuerdo al ámbito de acción definido y fundamentado en el marco legal, el mismo que permite su administración.



4.22 Prestación de Servicios.- Constituye el conjunto de actividades y procesos ejecutados y administrados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de garantizar la entrega de un producto o bien tangible o intangible que está encaminado a satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

4.23 Prototipo.- Es un modelo fácilmente modificable de la automatización de un proceso o servicio, en donde se detallan las funcionalidades de entradas y salidas.

4.24 Publicación de servicios.- Una vez automatizados los procesos que componen un servicio, se procede a ponerlos a disposición del ciudadano a través de un portal, para que puedan solicitarlo y obtenerlo de manera virtual.

4.25 Reglas de Negocio.- Es la identificación de políticas, normas, operaciones, definiciones, condiciones y restricciones establecidas para las actividades de un proceso y que deben ser tomadas en cuenta en la automatización de procesos.

4.26 Rol.- Es el papel que cumple un individuo o un grupo en una actividad determinada, dentro de la ejecución del proceso.

4.27 Servicio.- Conjunto de actividades y procesos que se ejecutan para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, optimizando los recursos, los cuales son consumidos para brindar el servicio, estos son:

4.27.1 Infraestructura.- Instalaciones necesarias para la prestación de un servicio o ejecución de un proceso. La infraestructura puede ser física, referida a la utilización del espacio; o tecnológica, referida a la utilización de capacidades tecnológicas.

4.27.2 Equipamiento.- Bienes, suministros, materiales y equipos especializados, requeridos para la correcta prestación del servicio.

4.27.3 Información.- La disponibilidad de información real y actualizada en la página web de la entidad. Información documentada ordenadamente.

4.27.4 Talento humano.- Son aquellos servidores o personal relacionada con la entidad, que se encuentran en contacto directo con el requirente del servicio.

4.27.5 Tecnología.- Es la disponibilidad de medios tecnológicos por parte de la entidad para facilitar la prestación del servicio.

4.28 Sistematización.- Es el proceso a través del cual se incorpora tecnología a un conjunto de elementos y datos que requieren ejecutar actividades especializadas. La sistematización se realiza a través de marcos de desarrollo (Frameworks por sus siglas en inglés).

4.29 Software de Automatización de Procesos (Business Process Management Suite – BPMS, por sus siglas en inglés).- Solución informática que permite orquestar los elementos



de un proceso, cuenta con un grupo de herramientas que permiten administrar procesos de forma automática.

4.30 Tipo de Proceso.- Corresponde a la clasificación de los procesos, los cuales son: procesos estratégicos, procesos agregadores de valor, habilitantes de apoyo y habilitantes de asesoría.

4.30.1 Procesos estratégicos.- También llamados gobernantes, son los procesos que proporcionan directrices, planes estratégicos y las políticas a la entidad.

4.30.2 Procesos agregadores de valor.- Llamados también Sustantivos, son los procesos cuya ejecución es esencial para el cumplimiento de las operaciones necesarias para entregar los servicios a la ciudadanía.

4.30.3 Procesos habilitantes de apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos estratégicos, agregadores de valor y habilitantes de asesoría, con la gestión de personal competente, presupuesto, recursos materiales y tecnológicos con la finalidad de mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento.

4.30.4 Procesos habilitantes de asesoría.- Son aquellos que asesoran a los procesos estratégicos, agregadores de valor y habilitantes de apoyo, con la finalidad de coordinar y controlar la eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de la gestión de la entidad.

4.31 Trámite.- Es el menor nivel de la descomposición de un servicio y es el punto de interacción con el ciudadano. Un trámite está compuesto de solicitud y requisitos, los cuales son necesarios para dar inicio a la ejecución de las actividades y procesos del servicio.

4.32 Transversalidad.- Es un instrumento organizativo que atraviesa, vincula y conecta los procesos de una entidad.

4.33 Valor agregado.- Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios en el proceso de generación de los mismos, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Artículo 5.- Principios generales de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos

La Prestación de Servicios y Administración por procesos, se rige por los siguientes principios:

5.1. Internos

Eficacia.- Reducción de tiempo en los procesos internos y externos, y en la entrega del servicio con niveles de excelencia.

Eficiencia.- Optimización del uso de recursos para la ejecución de procesos y entrega de servicios.



Conciencia y cultura.- Implementa un nivel de conciencia y mayor preocupación en la forma en la que se ejecutan los procesos y en la calidad de la prestación de los servicios. Esta conciencia fomenta una cultura de mejora continua y enfoque en el ciudadano.

Propósito.- Permite identificar el valor agregado real que aportan los procesos y servicios a la estrategia institucional y cumplimiento de objetivos.

Continuidad.- Permite establecer una práctica, de mejoramiento de procesos y servicios.

5.2. Externos

Simplicidad.- Permite establecer procesos y servicios ágiles, económicos, sencillos, dinámicos, amigables y más productivos.

Calidad y agilidad.- Los procesos y servicios simplificados permiten incrementar el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Transparencia.- Los procesos y servicios ágiles, mejorados y simples permiten tener mayor control en la ejecución de los mismos, evitando irregularidades y corrupción de la prestación de servicios y la ejecución de procesos.

Satisfacción.- Los procesos y servicios administrados adecuadamente permiten involucrar a todos los grupos de interés, incrementando la conformidad de los servicios recibidos tanto para servidores municipales como para ciudadanos.



CAPÍTULO II

DEL CICLO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 6.- Ciclo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas implementarán el ciclo de prestación de servicios y administración por procesos, de acuerdo a las fases del siguiente esquema:



Gráfico 1: Ciclo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos
(MRProcessi, 2017)

Los servicios que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas debe prestar a la ciudadanía, deberán estar enmarcados en los derechos constitucionales de



las personas, de acuerdo a sus competencias, en base a lo dispuesto en la presente norma técnica.

6.1. Análisis de Servicios y Procesos.- Corresponde a la definición clara de los servicios prestados por la entidad y sus procesos asociados tanto agregadores de valor, estratégicos, como habilitantes de apoyo y habilitantes de asesoría.

6.2. Priorización y Mejoramiento de Servicios y Procesos.- Corresponde a la canalización de todos los esfuerzos de mejoramiento en los servicios y procesos prioritarios para la entidad y la ciudadanía, el cual incluye la definición de la mejor estrategia.

6.3. Definición de la Propuesta de Automatización de Procesos.- Corresponde a la preparación para la automatización de los servicios y procesos priorizados mejorados.

6.4. Automatización de Procesos ó Implementación de Mejoras de los Servicios.- Corresponde a la ejecución de las estrategias seleccionadas para el mejoramiento de servicios y/o procesos priorizados para la entidad y la ciudadanía.

6.5. Medición y Control de Servicios y Procesos.- Corresponde al monitoreo de datos tanto de procesos como de servicios, con la finalidad de tomar decisiones encaminadas al mejoramiento continuo de los mismos en función de su desempeño.

Artículo 7.- Jerarquía de la Prestación de Servicios y Administración por Procesos

Durante la implementación del Ciclo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, se manejarán cuatro niveles de descomposición tanto para Servicios como para Procesos.

7.1. Jerarquía de Servicios.- Un servicio deberá ser descompuesto en cuatro niveles: 1) Ámbito de acción, 2) Servicio, 3) Grupo, 4) Trámite. El ámbito de acción deberá ser identificado conforme la base legal. No todos los Servicios deberán tener el nivel de trámite.

7.2. Jerarquía de Procesos.- Un proceso deberá ser descompuesto en cuatro niveles: 1) Tipo de Proceso, 2) Macro-proceso, 3) Proceso, 4) Sub-proceso. El tipo de proceso será identificado en función de la cadena de valor. No todos los Procesos deberán tener el nivel de sub-procesos.

7.2. Relación de Servicios vs Procesos.- Una vez estructurada la jerarquía de servicios, a nivel de trámite se deberá identificar los procesos que permiten obtener el resultado o producto del trámite ejecutado.

Artículo 8.- Responsabilidades para la Prestación de Servicios y Administración por Procesos

Será responsabilidad del ente rector, emitir lineamientos, directrices y metodologías para la correcta Prestación de Servicios y Administración por Procesos. Además de las siguientes:

- Generar compromiso con el nivel ejecutivo para la Prestación de Servicios y Administración por Procesos;
- Fomentar la cultura para la Prestación de Servicios y Administración por Procesos;
- Conformar un comité de control de cambios para la toma de decisiones de los Servicios y Procesos; y,
- Administrar la actualización de documentación relacionada con el mejoramiento de Servicios y Procesos.

CAPÍTULO III DE LOS LINEAMIENTOS TÉCNICOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 9.- ANÁLISIS DE SERVICIOS Y PROCESOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas, identificarán los servicios y procesos actuales, para lo cual deberán contar con una línea base para realizar el correspondiente análisis y priorización de los mismos.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán realizar levantamientos preliminares de información que permitan estructurar tanto el inventario de servicios prestados a la ciudadanía como el inventario de los procesos. Una vez identificada esta información, desarrollarán la conceptualización de un portafolio de servicios y un catálogo de procesos; a través de lo cual definirán una arquitectura de procesos adecuada enfocada en la satisfacción de la ciudadanía.

Finalmente, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas establecerán la relación existente entre los servicios prestados y los procesos de la cadena de valor, en base al siguiente esquema:

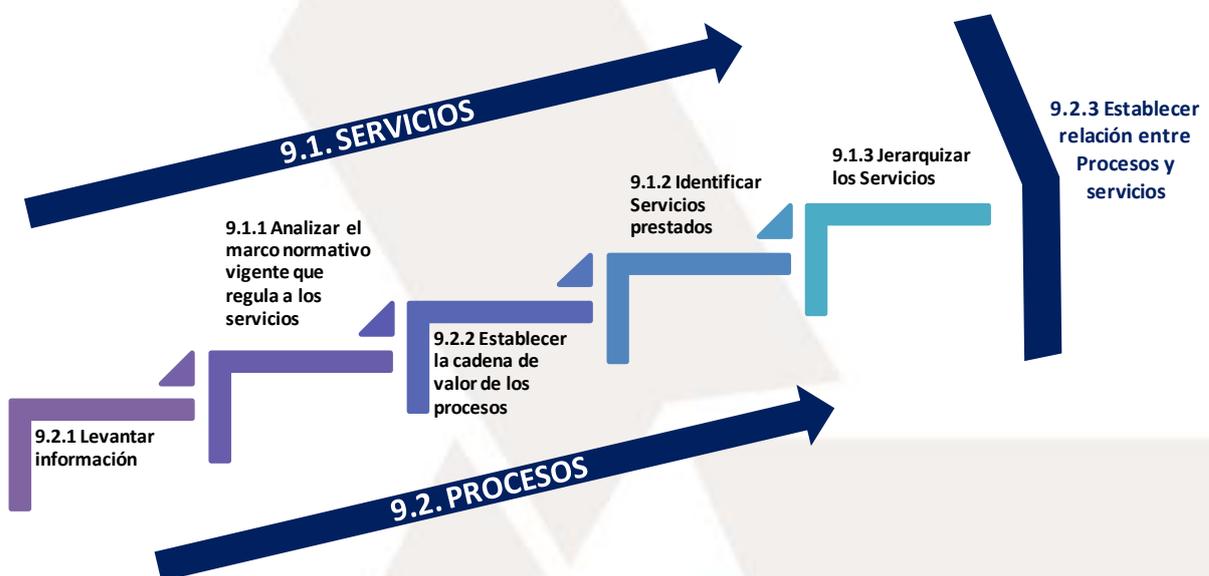


Gráfico 2: Fase de Análisis de Servicios y Procesos
(MRProcessi, 2017)

9.1. SERVICIOS

Conforme el esquema presentado anteriormente, se detalla a continuación las etapas que se deberán seguir como parte del análisis de servicios:



Gráfico 3: Etapas del Análisis de Servicios
(MRProcessi, 2017)

9.1.1. ANALIZAR EL MARCO NORMATIVO VIGENTE QUE REGULA A LOS SERVICIOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán conocer el marco legal vigente que regula las funciones y responsabilidades del MDMQ de acuerdo a las competencias y atribuciones establecidas, tanto en la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ordenanzas del MDMQ, reglamentos internos, entre otras de naturaleza similar, para el análisis de la prestación de servicios.

El análisis del marco legal permitirá identificar la norma aplicable en ámbitos de rectoría, coordinación, gestión, planificación y control, con los servicios prestados por la entidad.

9.1.2. IDENTIFICAR LOS SERVICIOS PRESTADOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas identificarán todos los servicios que permiten satisfacer las necesidades del ciudadano, a través de los servicios

prestados por el MDMQ, que se encuentren establecidos en el marco legal vigente y que estén estrechamente relacionados y enfocados con la misión y visión de la entidad.

Para este efecto, se deberán considerar los componentes de los servicios, tales como: infraestructura, equipamiento, información, talento humano, tecnología. Además se deberá considerar los procesos y marco legal que contribuyen a la prestación del mismo.

9.1.3. JERARQUIZAR LOS SERVICIOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán realizar la clasificación estructurada y ordenada de los servicios identificados en el MDMQ. Se tomarán en cuenta los objetivos de la entidad, su alcance y sobre todo las necesidades de la ciudadanía. Cada servicio cuenta con diferentes variantes dentro de su prestación, las cuales representan los posibles trámites a los que tiene acceso la ciudadanía y conforman la jerarquía del mismo.

9.2. PROCESOS

Conforme el esquema presentado anteriormente, se detalla a continuación las etapas que se deben seguir como parte del análisis de procesos:

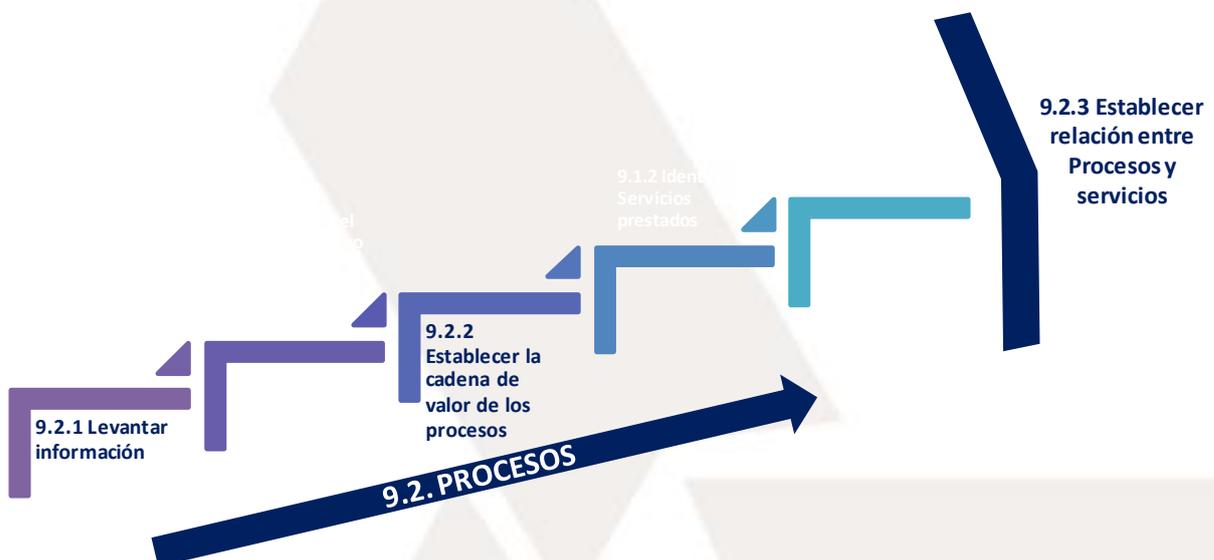


Gráfico 4: Etapas del Análisis de Procesos
(MRProcessi, 2017)

9.2.1. LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas identificarán los productos y las actividades realizadas en cada una de las dependencias del MDMQ. Se deberán tomar en consideración la utilización de recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos.

Para el levantamiento de esta información se deberá contemplar cada particularidad de los procesos incluyendo su relación entre las distintas unidades del MDMQ, para identificar la interrelación entre cada una y la transversalidad de los procesos identificados.

9.2.2. ESTABLECER LA CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas definirán una estructura que detalle todos los procesos agregadores de valor, de forma que se demuestre un valor agregado al MDMQ en función de sus procesos.

En esta estructura gráfica se deberá visualizar el modelo de negocio de la entidad, y la transversalidad de los mismos y deberá permitir una visualización global del funcionamiento del MDMQ y el valor agregado al ciudadano.

9.2.3. ESTABLECER RELACIÓN ENTRE SERVICIOS Y PROCESOS (ARQUITECTURA)

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán establecer la relación entre los servicios sus procesos asociados, una vez identificados y estructurados los servicios de acuerdo a las competencias y atribuciones del MDMQ, y definida la cadena de valor de procesos con sus respectivos niveles, conforme las actividades ejecutadas por cada dependencia del MDMQ.

Artículo 10.- PRIORIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS Y PROCESOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán priorizar los servicios y procesos con el objetivo de enfocar los esfuerzos en el mejoramiento de los mismos tomando en cuenta las necesidades de la ciudadanía.

Para realizar la priorización de procesos y servicios se deberán establecer las variables de priorización, mismas que deberán ser valores relevantes de medición dentro de cada uno de los servicios y procesos; estos valores serán aprobados por los responsables correspondientes.



Posterior a la priorización de servicios y procesos, se procederá a realizar un diagnóstico pormenorizado de cada uno de los servicios y procesos seleccionados para mejoramiento, y se levantará la situación actual.

Finalmente, las oportunidades de mejora de los procesos y servicios deberán ser identificadas, evaluadas e implementadas con el objeto de generar procesos óptimos y servicios de calidad. A continuación se muestra el esquema con las etapas que se deben cumplir para la priorización y mejoramiento de servicios y procesos:

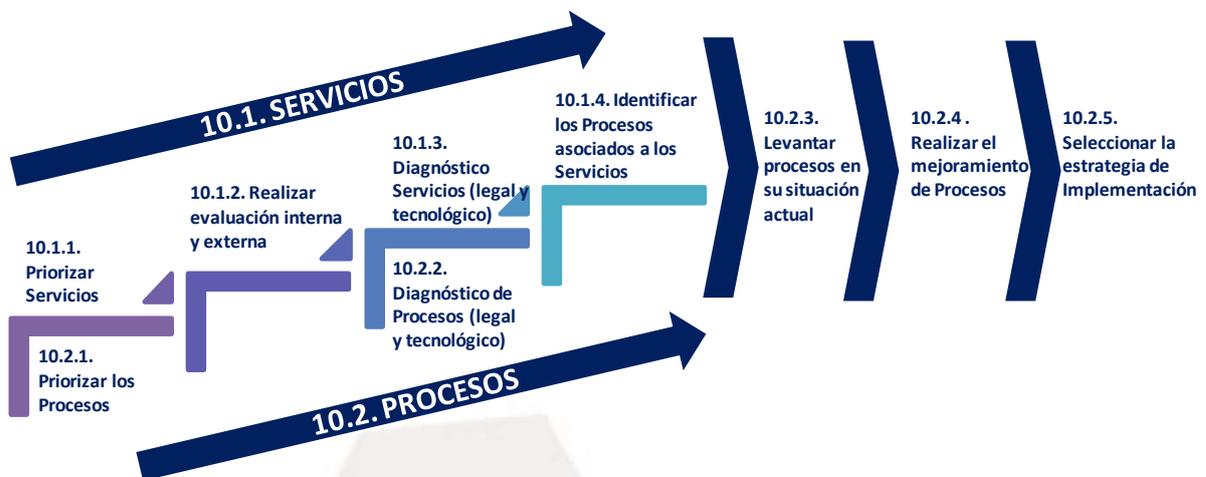


Gráfico 5: Fase de Priorización y Mejoramiento de Servicios y Procesos (MRProcessi, 2017)

10.1. SERVICIOS

Conforme el esquema presentado anteriormente, se detalla a continuación las etapas que se deben seguir como parte de la priorización y mejoramiento de servicios:



Gráfico 6: Etapas de la Priorización y Mejoramiento de Servicios (MRProcessi, 2017)

10.1.1. PRIORIZAR SERVICIOS

Para la priorización de servicios el insumo fundamental deberá ser el portafolio de servicios y su respectiva jerarquización aprobados por el responsable de cada servicio.

Una vez que se ha levantado la información básica de cada servicio, se deberá definir su prioridad, utilizando variables cuantitativas y/o cualitativas establecidas por la entidad.

Dentro de la priorización de servicios se deberá considerar la evaluación del valor agregado de los servicios hacia el MDMQ y hacia el ciudadano.

10.1.2. REALIZAR UNA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LOS SERVICIOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán realizar un análisis preliminar de la evaluación de los componentes (infraestructura, equipamiento, información, talento humano y tecnología) de los servicios que brinda el MDMQ, y de los cuales se haya determinado previamente su prioridad. Este análisis se lo deberá realizar con la finalidad de identificar las debilidades y falencias en la prestación del mismo.

La evaluación se deberá realizar, tanto desde el punto de vista interno (entidad), como desde el punto de vista externo (percepción ciudadana). La evaluación que se genere será la línea base para las mejoras a implementar.

10.1.3. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS (LEGAL y TECNOLÓGICO)

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas realizarán el análisis y evaluación del marco legal que regula el servicio, previa cualquier iniciativa de mejoramiento de servicios. Este diagnóstico deberá contener las falencias y limitaciones que existen en los instrumentos legales, mismos que deberán ser analizados para los mejoramientos de los procesos asociados a los servicios.

Además, como parte previa se deberá realizar un diagnóstico tecnológico que incluya una línea base del hardware y software con el que cuenta la entidad, para afrontar y soportar iniciativas tecnológicas de mejoramiento. Este diagnóstico deberá contener la definición de la madurez tecnológica y capacidad con la que cuenta la entidad para poder implementar procesos automatizados que permitan prestar un servicio con la mayor calidad y agilidad hacia el ciudadano.



10.1.4. IDENTIFICAR LOS PROCESOS ASOCIADOS A LOS SERVICIOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas determinarán el conjunto de procesos agregadores de valor que conforman el servicio priorizado y se los asociará al nivel de trámite o grupo según corresponda.

Consecuentemente, analizarán cada uno de los trámites para definir el nivel de estandarización que se puede aplicar dentro del servicio a través de un proceso que abarque todas las particularidades de los trámites, de esta forma se procurará aplicar el mismo grupo de actividades para todos los trámites del servicio priorizado.

La estandarización de métodos y actividades aplicadas a los trámites permitirá la ejecución de sus procesos respectivos de forma eficiente, además de diagnosticar el posible impacto que produciría un cambio en los procesos a varios trámites, propendiendo de esta forma genere un mejoramiento integral. Por lo tanto se deberá aplicar un método de análisis para estandarizar todos los procesos asociados a los servicios.

10.2. PROCESOS

Conforme el esquema presentado anteriormente, se detalla a continuación las etapas que se deben seguir como parte de la priorización y mejoramiento de procesos:

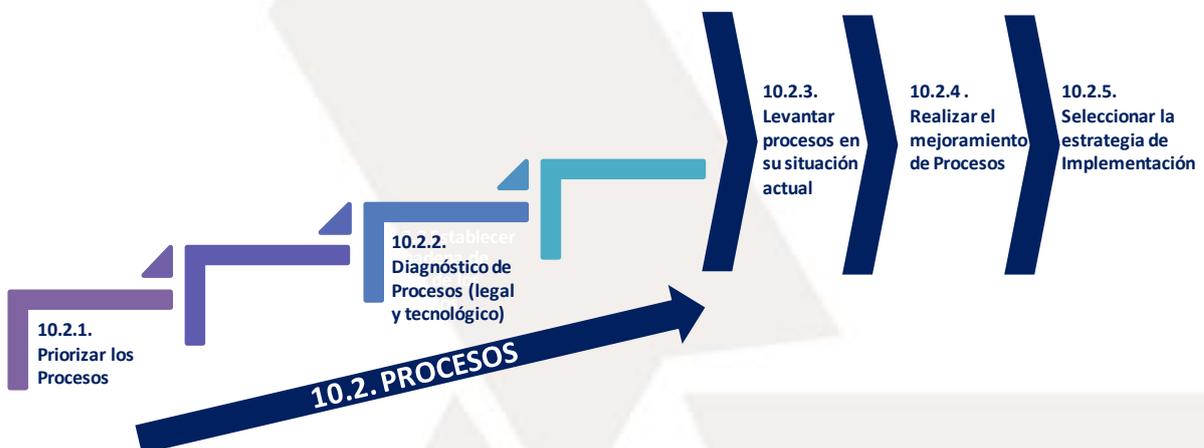


Gráfico 7: Etapas de la Priorización y Mejoramiento de Procesos (MRProcessi, 2017)

10.2.1. PRIORIZAR LOS PROCESOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas, una vez generado el catálogo de procesos y la cadena de valor, realizarán una evaluación de los procesos acorde

a los criterios de priorización establecidos y prioridades institucionales. De esta evaluación se deberán obtener los valores cuantitativos que permite seleccionar los procesos que necesiten mejoramiento e intervención.

10.2.2. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS (LEGAL Y TECNOLÓGICO)

Previo el inicio del mejoramiento de procesos se deberá realizar un análisis y evaluación del marco legal que regula la ejecución de los procesos. Este diagnóstico deberá identificar las falencias y limitantes en los instrumentos legales, por lo que todas las recomendaciones y modificaciones a la normativa deberán ser consideradas para posteriores mejoramientos de los procesos.

Además, como parte previa se deberá realizar un diagnóstico que incluya una evaluación de la línea base del hardware y software con el que cuenta la entidad, para afrontar y soportar iniciativas tecnológicas de mejoramiento. Este diagnóstico deberá contener la definición de la madurez tecnológica y capacidad con la que cuenta la entidad para poder implementar procesos automatizados que permitan ejecutar actividades internas y externas del proceso con mayor agilidad y eficiencia.

10.2.3. LEVANTAR PROCESOS EN SU SITUACIÓN ACTUAL

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán recopilar la información de las actividades de los procesos priorizados, con la finalidad de entender cómo se ejecuta cada uno y poder evaluar la forma en que se encuentran alineados a la misión, visión y objetivos institucionales. Además, deberán realizar un levantamiento de información para identificar oportunidades de mejora relacionadas con el tiempo de ciclo de los procesos, actividades, roles y recursos que participan en los procesos.

Deberán también identificar y levantar los respectivos sub-procesos y los responsables de ejecución de cada actividad a través de los roles.

Para este efecto, utilizarán el estándar de diagramación de procesos internacional (Notación BPMN 2.0), describiendo lo siguiente:

1. Las actividades que se realizan;
2. Los responsables de la ejecución de las actividades y,
3. El orden en que se deben ejecutar las actividades.

Esta información deberá ser detallada como mínimo durante el levantamiento, adicionalmente se podrán identificar elementos adicionales a discreción de la institución que se encuentre implementando esta tarea.



10.2.4. REALIZAR EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En esta etapa, recopilarán las oportunidades de mejora identificadas para cada proceso; para este efecto se deberán tomar en cuenta: el diagnóstico realizado, el diagrama de la situación actual del proceso y el enfoque en todos los grupos de interés.

Posteriormente se deberá evaluar la viabilidad de implementación de cada mejora identificada; esto se realizará conforme el análisis del marco legal vigente, realizado durante la fase de diagnóstico.

Una vez definidas las mejoras viables, deberán diagramar la propuesta del proceso mejorado con el mismo estándar y metodología utilizados en la fase de levantamiento. Paralelamente se tendrán que definir los roles que ejecutarán los procesos.

El diagrama del proceso mejorado deberá ser validado por los responsables de los procesos y los expertos designados. Durante las validaciones del diagrama mejorado, procederán a identificar las reglas de negocio que aplican a cada actividad del proceso propuesto.

Finalmente, el proceso validado deberá ser aprobado por todos los interesados y la autoridad correspondiente con la finalidad de formalizar, socializar e implementar la ejecución del nuevo proceso en la entidad. El proceso mejorado deberá ser implementado sea de forma manual o de manera automatizada, para cualquier caso deberá existir un plan de implementación, mismo que deberá incluir como mínimo un cronograma que detalle fases, actividades, responsables, presupuesto, y tiempos.

10.2.5. SELECCIONAR LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez finalizado el mejoramiento de procesos y servicios, deberán establecer un plan de implementación. Este plan deberá ser desarrollado en función de dos estrategias:

1. Si el proceso mejorado implica actividades que pueden ser automatizadas pues pasan información de una unidad a otra, o implican un requerimiento del ciudadano a través de una solicitud; entonces, la estrategia de implementación será: Automatización de los procesos a través de un software de automatización de procesos (Business Process Management Suite – BPMS por sus siglas en inglés).
2. Si el proceso mejorado implica actividades que no pueden ser automatizadas a través de un BPMS, entonces la estrategia de implementación será: Recolectar e implementar mejoras en función de los componentes de los servicios. En este caso no será necesario ejecutar las etapas de: definición de la propuesta de automatización de procesos, ni automatización de procesos.



Para la elaboración del plan de implementación deberán considerar el diagnóstico tecnológico realizado previamente y la naturaleza de cada proceso, con la finalidad de definir las partes del proceso que pueden ser automatizadas, y las que requieren ser sistematizadas.

Artículo 11.- DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Si la estrategia de implementación seleccionada es la automatización de los procesos, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas, deberán construir los flujos de procesos automatizables, los cuales deben tener un mayor detalle, considerando las integraciones tecnológicas que tendrán las actividades, es decir el consumo y utilización de información de otros sistemas o bases de datos.

Dentro del flujo automatizable se deberán representar las reglas de negocio del proceso, por lo durante esta etapa deberán ser identificadas claramente y vinculadas a cada tarea. Finalmente se deberán definir los prototipos de formularios que se necesitan utilizar durante la automatización para tener una aprobación formal por parte de los grupos de interés y el responsable correspondiente; la aprobación se formalizará a través de una acta firmada entre las partes. Los requerimientos funcionales serán identificados por cada tarea del diagrama automatizable.

Durante la construcción de requerimientos funcionales (formularios) deberán realizar la identificación de requerimientos de interoperabilidad y bases de datos necesarias, y se complementará la configuración de reglas de negocio identificadas dentro del diagrama automatizable.

El siguiente esquema muestra los pasos a seguir para la construcción de la propuesta de automatización de los procesos:



Gráfico 8: Fase de Definición de la Propuesta de Automatización de Procesos (MRProcessi, 2017)

11.1. DIAGRAMAR EL FLUJO AUTOMATIZABLE

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas elaborarán los flujos automatizables utilizando notación BPMN 2.0, y mostrarán los detalles técnicos, reglas de negocio preliminares e integraciones tecnológicas iniciales. El diagrama de flujo automatizable deberá contener un mayor detalle que el diagrama del proceso mejorado, pues deberán construirse con un desglose inferior. Este diagrama del proceso deberá ser comprensible por el personal especializado en desarrollo y automatización.

11.2. DEFINIR REGLAS DE NEGOCIO

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán detallar claramente todos los parámetros definidos como reglas de negocio o condiciones de cada actividad. Las reglas de negocio definidas deberán cumplir los siguientes criterios:

- Determinarán y limitarán la forma en la que fluye la información a través del proceso.
- Deberán estar asociadas con niveles de aprobación/rechazo.
- Determinarán la ejecución de una operación de respuesta inmediata dentro del proceso.
- Podrán cambiar la lógica del flujo del proceso.

11.3. CONSTRUIR REQUERIMIENTOS FUNCIONALES

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán construir los requerimientos funcionales, los cuales establecerán las características y funcionalidades particulares que cada actividad debe tener dentro del proceso. Los requerimientos funcionales serán utilizados como prototipos para la automatización del proceso. Además, mostrarán a los grupos de interés una idea clara de cómo se automatizarán los procesos y cómo será publicado el servicio hacia el ciudadano. Todos los requerimientos funcionales deberán cumplir con los siguientes criterios:

- Deberán ser comprensibles para todos los grupos de interés
- Deberán ser validados por expertos y responsables de los procesos
- Deberán ser aprobados por la autoridad competente.
- Deberán especificar el comportamiento de cada actividad del proceso automatizado.

11.4. IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS DE INTEROPERABILIDAD Y BASES DE DATOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas identificarán las necesidades de conexión tecnológica entre distintos sistemas, unidades administrativas y/o entidades conforme las características definidas para cada actividad dentro del proceso; en todos los casos estas conexiones identificadas deberán buscar la transferencia de datos de forma tecnológica y propender la simplificación y reducción de requisitos físicos o trámites dependientes de otras entidades a los ciudadanos.

Las necesidades de conexión tecnológica deberán obligatoriamente asegurar la ejecución de procesos más ágiles y los servicios se verán en consecuencia simplificados. Además como parte de la identificación de conexiones tecnológicas deberán identificar las bases de datos requeridas para poder automatizar adecuadamente los procesos.

Artículo 12.- AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS Ó IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LOS SERVICIOS

Dependiendo de la estrategia de implementación seleccionada de acuerdo a lo expuesto en el Artículo 10.2.5 de esta norma, éstas pueden ser la ejecución de la automatización de procesos ó la implementación de mejoras de los servicios en función de sus componentes.

La automatización de procesos deberá ser realizada tomando en cuenta el plan de implementación y el diagnóstico tecnológico previo. Además, deberán realizar un profundo análisis de la arquitectura tecnológica de la institución que soportará los procesos y servicios automatizables con la finalidad de identificar debilidades y oportunidades.

En función de esto, deberán identificar los puntos de automatización y los puntos de sistematización del proceso con la finalidad de delimitar las actividades que serán automatizadas a través de una herramienta. Es importante también definir si se automatizará todo el proceso o una porción del proceso.

Una vez identificados todos los insumos necesarios detallados en el mejoramiento de servicios y procesos, y en las propuestas de automatización; se procederá a ingresarlos y configurarlos en la herramienta de automatización. Antes de iniciar la automatización de procesos se deberá asegurar que los procesos se encuentren mejorados con técnicas de mejoramiento continuo e innovación.

Durante la automatización, deberán asegurar que las actividades se ejecuten con un enfoque en la agilidad y satisfacción ciudadana. Una vez automatizados, los procesos deberán ser monitoreados a través de la herramienta de automatización de forma que se puedan identificar mejoras adicionales y acciones correctivas encaminadas a la mejora continua, con el propósito de responder a la dinámica del MDMQ.



En la implementación de mejoras de los servicios, se deberá poner en marcha la ejecución de los proyectos propuestos en el plan de implementación, los cuales deben estar en función de los componentes de los servicios.

El siguiente esquema muestra las fases para la automatización de los procesos ó la implementación de mejoras de los servicios:



Gráfico 9: Fase de Automatización de Procesos ó Implementación de Mejoras de los Servicios (MRProcessi, 2017)

12.1. PROCESOS

Conforme el esquema presentado anteriormente, se detalla a continuación las etapas que se deben seguir como parte de la automatización de procesos:

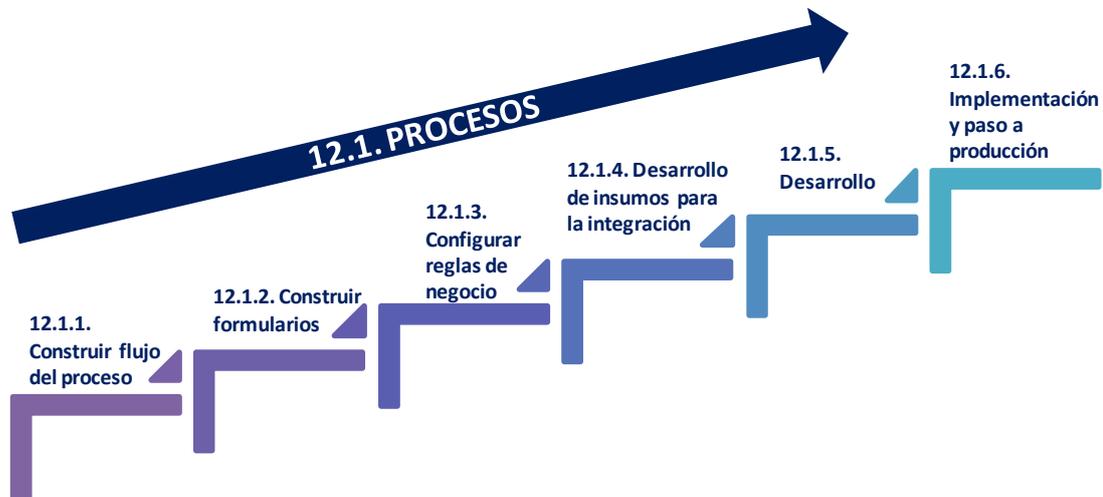


Gráfico 10: Etapas de la Automatización de Procesos (MRProcessi, 2017)

12.1. CONSTRUIR FLUJO DEL PROCESO

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán trasladar los procesos automatizables definidos y todos los insumos formalizados con los interesados, hacia la herramienta de automatización de procesos (BPMS) o hacia la solución de automatización seleccionada. El flujo automatizable será configurado paso a paso en la herramienta preparándolo para la configuración de reglas de negocio, y las integraciones tecnológicas requeridas.

12.2. CONSTRUIR FORMULARIOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán trasladar y vincular los formularios definidos en conjunto con los interesados, a la herramienta de automatización de procesos (BPMS) o hacia la solución de automatización seleccionada. Los formularios vinculados a las actividades del flujo permitirán que el servidor municipal y el ciudadano observen los formularios definidos e interactúen con los mismos, ejecutando así los procesos automatizados de manera virtual.

12.3. CONFIGURAR REGLAS DE NEGOCIO

Una vez plasmadas las actividades del proceso en la herramienta de automatización (BPMS) o hacia la solución de automatización seleccionada con sus respectivos formularios, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán configurar los parámetros (valores específicos configurables en cada actividad) asignados como reglas de

negocio a cada una de ellas y formalizados con los interesados. Esta configuración de actividades permitirá que el proceso tenga el comportamiento y lógica deseados por los interesados durante su ejecución.

12.4. DESARROLLO DE INSUMOS PARA LA INTEGRACIÓN

En esta etapa se deberán configurar y desarrollar los requerimientos de interoperabilidad y bases de datos identificados y consensuados en la etapas anteriores de forma que se pueda obtener los datos necesarios tecnológicamente de los otros sistemas, unidades y/o entidades, y de forma que el proceso fluya de la manera más ágil posible sin requerir nuevos insumos de información por parte de los ciudadanos ni de los servidores municipales.

12.5. DESARROLLO

Una vez con todos los insumos se deberá proceder a consolidar y vincular todos (flujo automatizable, formularios, reglas de negocio, requerimientos de integración y bases de datos). Cuando se cuenta con todos los insumos vinculados, se deberá someter al proceso automatizado a la etapa de pruebas y corrección de incidencias. Una vez realizadas las pruebas y corregidas las incidencias se obtendrá un proceso automatizado integral en pre-producción, en este punto se debe realizar una validación e implementación del proceso asegurando que el mismo se encuentra sin errores.

12.6. IMPLEMENTACIÓN Y PASO A PRODUCCIÓN

Esta etapa se compone de dos instancias:

- Se deberá entregar, implementar y capacitar a los servidores municipales respecto al proceso automatizado en la herramienta BPMS, con la finalidad de que se corrobore que toda mejora se haya automatizado correctamente.
- Se deberá proceder al paso a producción, se instalará el proceso automatizado en el ambiente de producción para que se encuentre listo para ser lanzado a la ciudadanía y/o a los servidores municipales para su utilización.

Deberá tomarse en cuenta que los procesos iniciados antes de tener el proceso automatizado en producción, deben ser depurados o finalizados completamente de forma manual previa la implementación del proceso automatizado; es decir el proceso automatizado es implementado únicamente para nuevas instancias/solicitudes de procesos (trámites).

Para los servicios que no cuentan con trámites, y cuyas mejoras fueron establecidas en función de los componentes de los servicios, deberán ser implementados de forma manual.



12.2. SERVICIOS

Conforme el esquema presentado anteriormente, se detalla a continuación las etapas que se deben seguir como parte de la implementación de mejoras de los servicios:

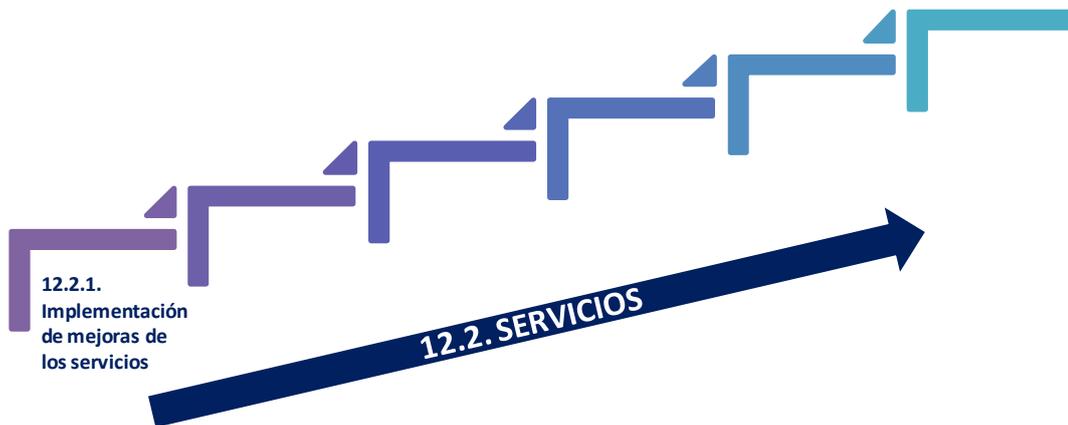


Gráfico 11: Etapas de la Implementación de Servicios
(MRProcessi, 2017)

12.1.1. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LOS SERVICIOS

Esta estrategia será ejecutada si no se pueden automatizar los procesos, es decir, se ejecutarán los proyectos propuestos en el plan de implementación, en donde de acuerdo a las mejores prácticas, se seguirá una metodología para la gestión de proyectos seleccionada por la entidad responsable de la implementación de las mejoras.

Artículo 13.- MEDICIÓN Y CONTROL DE SERVICIOS Y PROCESOS

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán medir los resultados obtenidos de la ejecución de los procesos, con el objeto de verificar la eficacia y eficiencia de los mismos, y evaluar el cumplimiento de los objetivos de los servicios conforme los lineamientos institucionales. En base a la información de resultados recolectada, deberán definir acciones correctivas de los servicios y procesos, y recolectar nuevas oportunidades de mejora. Adicionalmente se contará con información estadística para la toma de decisiones oportunas.

Deberán establecerse métricas para procesos o servicios que van a ser automatizados, como para los que van a implementarse de forma manual, o tomando en cuenta las recomendaciones de mejora de los componentes de los servicios.

El siguiente esquema muestra las fases para el seguimiento y control de los procesos y servicios:



Gráfico 12: Fase de Medición y Control de Servicios y Procesos (MRProcessi, 2017)

13.1. PROCESOS

Conforme el esquema presentado anteriormente, se detalla a continuación las etapas que se deben seguir como parte de la medición y control de los procesos:



Gráfico 13: Etapas de la Medición y Control de los Procesos (MRProcessi, 2017)

13.1.1. IDENTIFICAR MÉTRICAS DEL PROCESO AUTOMATIZADO

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas, una vez automatizados los procesos, deberán definir e identificar puntos de control claves del proceso que permitirán el monitoreo y medición de datos importantes para medir el desempeño del



proceso automatizado. Estas métricas deberán ser identificadas tomando en consideración que esta información deberá ser medida de forma constante y oportuna.

13.1.2. APROBAR MÉTRICAS DEL PROCESO AUTOMATIZADO

Una vez identificadas las métricas en cada uno de los procesos, se deberá realizar la aprobación de las mismas, con la participación de los responsables de cada servicio y proceso, para lo cual se debe considerar los niveles de aprobación, pues pueden ser aprobados por un conjunto de personas cuando el proceso / servicio es transversal.

13.1.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROCESO AUTOMATIZADO

Finalmente, una vez aprobadas las métricas, y levantados registros del desempeño del proceso; Se realizará una revisión periódica y formal de los resultados obtenidos de las métricas en el proceso automatizado, con la finalidad de verificar el cumplimiento de la metas para cumplir los objetivos del proceso.

Adicionalmente estos resultados deberán tomarse en cuenta para definir acciones correctivas para evitar la desviación del proceso en función de los límites de calidad establecidos.

13.2. SERVICIOS

Conforme el esquema presentado anteriormente, se detalla a continuación las etapas que se deben seguir como parte de la medición y control de los servicios:



Gráfico 14: Etapas de la Medición y Control de los Servicios (MRProcessi, 2017)

13.2.1. AGREGAR MÉTRICAS DE LOS PROCESOS PARA DEFINIR EVALUACIÓN DEL SERVICIO

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus entidades adscritas deberán definir conclusiones globales sobre la prestación del servicio, en base a la acumulación de los datos resultantes de la medición de las métricas de los procesos correlacionados con el mismo. Los valores de las métricas de los procesos deberán ser agregadas/sumadas para poder obtener un valor del indicador del servicio (es decir la suma de los valores de desempeño de sus procesos determinarán el valor de desempeño del servicio). Posteriormente deberán identificar las métricas propias del servicio.

13.2.2. IDENTIFICAR MÉTRICAS DEL SERVICIO

Luego de agregar las métricas del servicio, deberán identificar las métricas propias de la prestación del servicio. Estos valores deberán proveer la información necesaria para la toma de decisiones en función del desempeño de los componentes del servicio para evaluarlo en su integralidad.

13.2.3. APROBAR MÉTRICAS DEL SERVICIO

Una vez identificadas las métricas en cada uno de los servicios, deberán realizar la aprobación de las mismas, con la participación de los responsables de cada servicio. Para esto deberán tomarse en cuenta la aprobación de la autoridad responsable de la prestación del servicio.

13.2.4. EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO

Una vez aprobadas las métricas a utilizar, deberán realizar la medición de desempeño del servicio como tal, es decir medir que tan bien funciona y que tan bien satisface al ciudadano en función de sus componentes. Sus valores son obtenidos directamente de la percepción de la ciudadanía.

13.2.5. DEFINIR ACCIONES CORRECTIVAS PARA LA MEJORA DEL PROCESO AUTOMATIZADO Y COMPONENTES DEL SERVICIO

Finalmente, una vez evaluado el desempeño de los servicios y procesos, deberán recolectar los resultados e identificar las respectivas acciones correctivas con la finalidad de proponer mejoras tanto a los procesos automatizados como a los componentes de los servicios, considerando las causas raíces identificadas.

En este punto iniciará el ciclo de mejora continua, para lo cual deberán aplicar nuevamente las fases de esta Norma Técnica para otros procesos y servicios priorizados.

