

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA EVOLUCIÓN DE LOS
PROCESOS DE NEGOCIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DEL ECUADOR**

DANNY PAÚL MORALES RUBIO

DIRECTOR: MSc. HERNÁN CARRILLO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y
EFICÁZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, MARZO 2018

DIRECTOR:

MSc. Hernán Carrillo

INFORMANTES:

MSc. Álvaro Burgos

MSc. Antonio Camacho.

DEDICATORIA

A Dios, porque él ha hecho posible cada paso que he dado en mi trayectoria académica, a mi familia por darme su soporte diario, a mi padre por haber forjado mi carácter y a mi madre que es mi inspiración para seguir triunfando.

Danny Morales R.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque siempre ha estado de mi mano ayudándome y bendiciéndome cuando más lo he necesitado.

A mi madre quién con su perseverancia y fortaleza ha hecho de mí una mejor persona cada día.

A mi padre por ser un ejemplo de trabajo duro y fomento de valores.

A mis hermanos por estar cerca de mí y darme aliento a seguir adelante.

A mis sobrinos porque son mi inspiración y motivo de conseguir el éxito.

Danny Morales R.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	5
General	5
Específicos	5
JUSTIFICACIÓN	6
1. LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ECUADOR	7
1.1. La Administración por Procesos de Negocio	8
1.2. La Administración de Procesos de Negocio (BPM) en la Administración Pública del Ecuador	9
1.3. Enfoque de Procesos para el desarrollo del Ecuador	10
1.4. Retos de la Administración por Procesos para el desarrollo del Ecuador	12
1.5. Instrumentos Normativos	13
1.6. Mejores Prácticas	15
1.6.1. Instrumentos de la Academia.	15
1.6.2. Norma Técnica Internacional BPM para Gobiernos.	19
1.7. Métodos cualitativos	21
1.8. Definiciones Relevantes	23
2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	26
2.1. Diseño del Método	27
2.2. Proceso a seguir	29
2.3. Técnicas de recolección de datos	30
2.4. Ventajas y Desventajas del método	31
2.5. Selección de instrumentos normativos a evaluar	31
2.6. Determinación de factores y atributos	33
2.6.1. Factores.	33
2.6.2. Atributos.	35
2.7. Asignación de pesos a los factores y atributos	46
2.8. Parámetros de calificación	47
2.9. Construcción de la matriz comparativa	50

2.10.	Evaluación de los resultados de la matriz comparativa.....	52
2.11.	Clasificación de instituciones de gobierno por tipo	55
2.12.	Desarrollo de la propuesta normativa.....	57
3.	ESTUDIO COMPARATIVO	58
3.1.	Revisión sistémica de los instrumentos normativos de Administración por Procesos para la Administración Pública del Ecuador	58
3.2.	Ejecución del estudio comparativo.....	62
4.	RESULTADOS OBTENIDOS	63
4.1.	Determinación de Brechas	63
4.1.1.	<i>BPM General por factor.....</i>	63
4.1.2.	<i>BPM en Administraciones Públicas por factor.....</i>	64
4.1.3.	<i>BPM resultados totales por factor.....</i>	66
4.1.4.	<i>BPM general por atributo.....</i>	68
4.1.5.	<i>BPM en Administraciones Públicas por atributo.....</i>	71
4.2.	Aplicabilidad de atributos por tipo de institución.....	75
4.2.1.	<i>Definición de atributos aplicables a las instituciones de complejidad media. ..</i>	76
4.2.2.	<i>Definición de atributos aplicables a las instituciones de complejidad baja.</i>	89
4.2.3.	<i>Resumen de aplicabilidad de atributos.....</i>	92
4.3.	Norma Técnica propuesta para las instituciones de complejidad baja	93
4.4.	Proyección de resultados.....	94
4.5.	Retos para el desarrollo de una Norma Técnica integral de BPM para el Gobierno del Ecuador.....	100
4.6.	Factores críticos de éxito	101
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1.	Conclusiones	104
5.2.	Recomendaciones	106
	BIBLIOGRAFÍA.....	108
	ANEXOS.....	120
	ANEXO No. 1 - Tabla de análisis comparativo de la normativa para la dimensión BPM en General.....	120
	ANEXO No. 2 - Tabla de análisis comparativo de la normativa para la dimensión BPM en Administraciones Públicas.....	152
	ANEXO No. 3 – Norma Técnica propuesta para instituciones de complejidad baja o Tipo Z.....	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema de procesamiento de información	28
Tabla 2. Criterios de calificación de la normativa de BPM en el Ecuador.....	32
Tabla 3. Análisis de factores seleccionados para el estudio.....	33
Tabla 4. Definición de Factores y Atributos para el estudio comparativo	42
Tabla 5. Asignación de pesos a los factores seleccionados	46
Tabla 6. Asignación de pesos a los atributos seleccionados	47
Tabla 7. Lista de atributos a ser aplicados en la evaluación por factor	48
Tabla 8. Criterios de evaluación a ser aplicados.....	50
Tabla 9. Estructura de la matriz comparativa de evaluación normativa de BPM en Ecuador	51
Tabla 10. Tabla de resultados finales por factor	52
Tabla 11. Tabla de resultados finales por atributo	54
Tabla 12. Clasificación por tipo de Institución Pública	56
Tabla 13. Entidades correspondientes a Administración del Estado clasificadas por tamaño.....	57
Tabla 14. Evolución de los instrumentos normativos relacionados con procesos en el Ecuador y su calificación del nivel de relación con BPM	59
Tabla 15. Resultados del estudio comparativo para el caso de BPM General por factor	63
Tabla 16. Resultados del estudio comparativo para el caso de BPM en Administraciones Públicas por factor	65
Tabla 17. Resultados totales del estudio comparativo para el caso de BPM.....	67
Tabla 18. Resultados por atributo del estudio comparativo para el caso de BPM General	69
Tabla 19. Resultados por atributo del estudio comparativo para el caso de BPM en Administraciones Públicas	72
Tabla 20. Resumen de resultados del estudio comparativo para el caso de BPM.....	75
Tabla 21. Priorización de atributos BPM General para el caso de instituciones de complejidad media.....	77
Tabla 22. Priorización de atributos BPM en Administraciones Públicas para el caso de instituciones de complejidad media.....	83
Tabla 23. Atributos aplicables para el caso de instituciones de complejidad media	88
Tabla 24. Priorización de atributos BPM General para el caso de instituciones de complejidad baja.....	89
Tabla 25. Priorización de atributos BPM en Administración Pública para el caso de instituciones de complejidad baja	90

Tabla 26. Atributos aplicables para el caso de instituciones de complejidad baja	91
Tabla 27. Aplicabilidad de los atributos por tipo de institución	92
Tabla 28. Resultados esperados de atributos para BPM General luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos	95
Tabla 29. Resultados esperados de atributos para BPM en Administraciones Públicas luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos	96
Tabla 30. Resultados esperados por factor para BPM General, luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos	97
Tabla 31. Resultados esperados por factor para BPM en Administraciones Públicas, luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos	97
Tabla 32. Resultados esperados por factor totales, luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos	98
Tabla 33. Factores críticos de éxito para la implementación de BPM en el Ecuador.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de investigación a seguir.....	29
Figura 2. Cantidad de atributos seleccionados por factor	35
Figura 3. Resultados gráficos de la evaluación por factor	53
Figura 4. Resultados gráficos de la evaluación por atributo	55
Figura 5. Resultados gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM General por factor	64
Figura 6. Resultados gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM en Administraciones Públicas por factor	66
Figura 7. Resultados totales gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM por factor ..	68
Figura 8. Resultados gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM General por atributo	71
Figura 9. Resultados gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM en Administraciones Públicas por atributo	74
Figura 10. Resultados totales gráficos luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación plantea el desarrollo de un análisis comparativo complejo entre los instrumentos normativos referentes a la Administración por Procesos en el Gobierno de la República del Ecuador, con el objetivo de compararlos versus las mejores prácticas internacionales, y establecer la brecha actual existente.

Inicialmente, se elaboró un marco teórico referencial con el objetivo de respaldar los conceptos de la Administración por Procesos, su realidad en la Administración Pública del Ecuador, las mejores prácticas referentes al tema en análisis, y los métodos cualitativos que permitan ejecutar el estudio comparativo.

Una vez determinados los conceptos teóricos relevantes y habiendo entendido la realidad actual, se diseñó el método que se utilizó para ejecutar el estudio; primero definiendo factores y atributos relevantes para la Administración por Procesos tanto en general como en las administraciones públicas de forma particular; segundo, estableciendo los métodos de calificación de los factores y atributos; tercero construyendo la matriz comparativa; y cuarto estableciendo una clasificación de instituciones acorde a su complejidad.

A continuación, se determinó los instrumentos normativos de la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador que se utilizarán para el estudio, y se ejecutó el análisis comparativo entre las normas técnicas existentes, a través de la calificación de los factores y atributos para determinar la valoración total de cada instrumento normativo.

Luego, una vez calificados los factores y atributos se analizaron los resultados de cumplimiento de los mismos por parte de cada normativa y se establecieron las brechas existentes versus la mejor práctica. Adicionalmente, se realizó la propuesta de una Norma Técnica de Administración por Procesos para las instituciones de complejidad baja.

Finalmente, se desarrollaron las respectivas conclusiones y recomendaciones en función del estudio comparativo realizado y los hallazgos encontrados.

INTRODUCCIÓN

El gobierno del Ecuador, ha dirigido su interés hacia adoptar y aplicar prácticas relacionadas con la administración por procesos durante el transcurso de la última década aproximadamente, con la finalidad principal de volver más efectivos sus aparatosos procesos internos; y, para volver ágiles y virtuales los servicios que presta a la ciudadanía (Marchán & Oviedo, 2011). Esto ha causado que las instituciones del gobierno realicen esfuerzos por lograr establecer buenas prácticas de administración por procesos de negocio (BPM) que puedan ser aplicadas de manera oportuna y estandarizada, pues los clientes esperan un servicio ininterrumpido y por varios canales como lo tienen de algunas empresas privadas (Scott, Jones & Decouz, 2012).

La adopción y evolución tan rápida de BPM alrededor del mundo ha resultado en un exceso de demanda de profesionales calificados en la materia; y, las instituciones expresan la dificultad al momento de contratar personal que sea calificado para BPM (Antonucci & Goeke, 2011). El rápido incremento de la popularidad de BPM alrededor del mundo, no significa necesariamente que las instituciones del gobierno del Ecuador puedan empezar a utilizar sus principios. Estos efectos de la globalización de BPM no necesariamente implican que las instituciones están obteniendo el mejor valor de BPM, esto depende en realidad de la madurez institucional en BPM y el nivel de conocimiento de los profesionales (Santana, Alves, Santos & Felix, 2011).

La administración de procesos de negocio inició a mediados de los años 90 con la evolución de los negocios centrados en los procesos; las organizaciones ahora se encuentran lidiando con maximizar sus ganancias aplicando mejores prácticas y predisponiéndose a desplegar la administración de procesos de negocio para lograr sus objetivos (Lusk, Paley & Spanyi, 2005).

Es cierto que BPM es un fenómeno relativamente nuevo que ha tenido un desarrollo rápido alrededor del mundo hasta el momento, pero es también cierto que en los países su utilización es todavía muy precaria. A pesar de esto, aun cuando algunos países en

desarrollo tienen un rezago en las prácticas de BPM, esto no significa que es un tema nuevo en absoluto. Existe un interés creciente en la administración de procesos de negocio en todas las áreas alrededor del mundo; los estudios realizados por Wolf and Harmon (2012), detallan un análisis de la tendencia del compromiso de ejecutivos Europa y Norteamérica en materia BPM desde el año 2004 hasta el año 2011, en el cuál se puede ver que a pesar de tener en el año 2005 un 28% de personas encuestadas que consideran que sus ejecutivos tienen un compromiso estratégico con BPM, en años subsiguientes la cifra bajó, hasta tener en el 2009 un 19%. Sin embargo, en el año 2011 el porcentaje asciende a un 31% de personas que consideraron que los procesos de negocio son un compromiso estratégico principal; para este análisis, se consideraron también áreas geográficas como Europa, Norteamérica, Sudamérica, Australia y Oriente Medio. En particular interesante, es que de estos valores, Sudamérica representa la tercera área que se encuentra incrementalmente enfocándose en la administración de procesos de negocio, detrás de Norteamérica y Europa. Además, la mayoría de organizaciones que le dan importancia a este tema son comerciales; y, actualmente las instituciones de gobierno que se encuentran interesadas en cualquier aspecto de la administración de procesos de negocio representan solo el 9% del estudio.

Ecuador es un buen ejemplo de estos hallazgos, el término administración de procesos de negocio o “BPM – Business Process Management” en Ecuador se hizo popular desde el 2002 en adelante, y fue relacionado principalmente con la industria alimenticia en lugar de los procesos de negocio; esto debido a que el gobierno publicó el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados (Decreto Ejecutivo N°3253, 2002). En inglés “GMP – Good Manufacturing Practices”, pero en español el acrónimo es “BPM”, desde ese entonces este acrónimo ha sido aplicado con este propósito. Debido a esto, en Ecuador es muy común confundirse en el ámbito profesional cuando se habla de BPM. La noción de BPM como administración de procesos de negocio no estuvo realmente popularizada en Ecuador hasta los años recientes. Algunas iniciativas, esfuerzos y enfoques en los procesos se han incrementado en los sectores privado y público. El primer sector es el más avanzado, pues ha encaminado sus esfuerzos en modelamiento de procesos, sistemas de monitoreo de sus procesos, servicios de reingeniería y técnicas de mejoramiento de los procesos, entre las más populares.

El sector público de Ecuador por su parte, atraviesa un proceso de modernización, en donde la efectividad y competitividad son teóricamente prioritarias conforme lo establecido en los instrumentos de planificación de gobierno como el Plan Nacional del Buen Vivir [PNBV] (SENPLADES, 2017b). Debido a los procesos de transformación que las administraciones públicas alrededor del mundo se encuentran experimentando, han nacido muchos retos para el sector público; siendo tal vez el más importante la orientación al servicio con la finalidad de satisfacer los deseos de los ciudadanos diligente y ágilmente; indudablemente este enfoque para mejorar la orientación del servicio requiere el mejoramiento de los procesos de negocio de los gobiernos, pues el servicio público tiene la responsabilidad particular de asegurar a través de los procesos de negocio un trato justo a los afectados por las decisiones del gobierno, transparencia de las decisiones de gobierno, programas de administración pública diligentes y cumplimiento de la ley (Tregear & Jenkins, 2007).

En efecto, Ecuador ha incrementado su enfoque en la orientación al servicio desde que el Presidente Rafael Correa fue electo a finales del 2006, la nueva Constitución de la República publicada en el 2008, detalla en el artículo no. 66 que se garantizará a los ciudadanos como derecho los servicios públicos de calidad y entregados con efectividad y buen trato (Registro Oficial N°449, 2008). El artículo no. 118 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público detalla que es responsabilidad de las unidades de Talento Humano el administrar e implementar estrategias de servicio público, especialmente a los discapacitados. El artículo no. 120 de la misma ley detalla que es responsabilidad de las unidades de Talento Humano el desarrollar actividades relacionadas con la calidad del servicio público y el servicio al cliente (Decreto Ejecutivo N°710, 2011). A mediados del 2012, fue publicada Norma Técnica para la certificación de calidad de servicio (Acuerdo Ministerial N°55, 2013). Estos esfuerzos para mejorar la calidad del servicio representan la importancia que el gobierno del Ecuador da a los procesos de negocio enfocados a la calidad en la prestación de los servicios públicos.

En consecuencia, el índice de contratación de firmas consultoras, generadas en todos los sectores del gobierno de Ecuador en los años 2000 se fueron incrementando. Por otra parte, a partir del año 2014 en adelante, las cifras de contratación en general han presentado una pendiente decreciente debido a la recesión y restricción presupuestaria del Gobierno como se muestra en el estudio de estadísticas de contratación pública

(SERCOP, 2017); y se soporta también por el decremento detallado en el documento de rendición de cuentas del Servicio Nacional de Contratación de Obras Públicas, en el que se puede observar en millones de dólares la notable reducción desde el año 2013 al año 2017, tiempo en el cual bajó la inversión de 10 millones de dólares a 5 millones de dólares (SERCOP, 2017a). De forma interesante, los estudios realizados por Harmon (2012), demuestran que las organizaciones de los gobiernos a pesar de la recesión aún se encuentran interesadas en BPM y continúan realizando inversiones en proyectos relacionados con procesos; especialmente, los proyectos que buscan un enfoque holístico de las organizaciones.

La contribución de esta investigación, es fundamentalmente el análisis detallado del cumplimiento de los instrumentos normativos de la Administración por Procesos y su cumplimiento de las mejores prácticas; en consecuencia su importancia radica en la aplicabilidad de este estudio en el Gobierno del Ecuador. Con este fin se dejará sentada la propuesta normativa de aplicación para una sección particular de instituciones del Gobierno.

Finalmente, como limitaciones de esta investigación, podemos inferir que a pesar de que el gobierno cuenta con instrumentos normativos relacionados a procesos, no existe un estándar fundamentado en investigación científica que nos permita tener acceso a evaluar su aplicación. Además, nos encontramos frente a la dificultad de conseguir información académica de administración de procesos en la administración pública del Ecuador, por lo que se utilizó información académica de administraciones públicas de otros países. Igualmente, una de las limitaciones la insuficiencia de datos que permitan ejecutar un análisis estadístico profundo, pues dentro del Gobierno existe una variabilidad compleja entre sus instituciones, lo que no permite tener datos estándar de la aplicación de cada normativa en las mismas, presentando diversidad de comportamientos estadísticos.

OBJETIVOS

General

La presente investigación tiene como objeto realizar un estudio comparativo complejo entre los instrumentos normativos relacionados con Administración por Procesos de Negocio o por sus siglas en inglés Business Process Management (BPM) en la Administración Pública del Ecuador. La finalidad es establecer la evolución de la normativa de procesos de negocio, y finalmente realizar un comparativo versus las mejores prácticas internacionales para establecer la brecha actual existente.

Específicos

- Establecer una base comparativa de información para el análisis de la evolución de la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador y la brecha existente versus las mejores prácticas internacionales
- Diseñar un método cualitativo de dimensiones y atributos comparativas para analizar las brechas entre los instrumentos normativos históricos relacionados con la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador
- Ejecutar el estudio comparativo a través de dimensiones y atributos aplicadas a los instrumentos normativos históricos de Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador, y versus las mejores prácticas internacionales.
- Ejecutar un análisis crítico de brechas en el tiempo de la evolución normativa de Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador y establecer las oportunidades de mejora versus las mejores prácticas internacionales.

JUSTIFICACIÓN

La importancia del presente estudio radica entonces en que se requiere una evaluación comparativa de todos los instrumentos normativos relacionados con Administración por Procesos y que han sido publicados para aplicación a nivel nacional hasta el momento; y posteriormente compararlos contra las mejores prácticas, de forma que se generen hallazgos claros para tomar acciones correctivas en el establecimiento de los lineamientos de Administración por Procesos de negocio (BPM) y así contribuir a la atribución de establecer lineamientos y herramientas para la gestión por procesos y prestación de servicios (Decreto Presidencial N°5, 2017). Para poder lograr el objetivo, se desarrollará un método cualitativo de dimensiones y atributos comparativos y se analizará las brechas entre los instrumentos normativos históricos relacionados con la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador.

Primeramente, analizando desde un punto de vista externo, Ecuador presta una gran variedad de servicios directamente a los ciudadanos; la importancia del valor agregado por procesos eficientes, consistentes y capaces a estos servicios no es el intercambio de dinero, por el contrario, es la satisfacción de los ciudadanos. Además, desde el punto de vista interno, un gobierno con procesos internos bien estructurados será capaz de operar a un costo mucho más bajo, reorganizar los recursos, reducir los activos, integrar los procesos entre instituciones, mejorar la flexibilidad y responder mejor al ambiente cambiante anticipando variaciones a través de indicadores de desempeño (Nelson, 2005).

Finalmente, en base a este análisis se identificarán las oportunidades de mejora en función de las cuales se detallará una propuesta para construcción de capacidades en administración por procesos para el Sector Público del Ecuador.

1. LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ECUADOR

Ecuador, no es el único país que se encuentra atravesando un proceso de modernización, en realidad la modernización es un proceso que se encuentra en todos los sectores públicos del mundo; durante de este proceso, la efectividad se torna prioridad con la finalidad de lograr un correcto desarrollo y progreso de los sectores públicos. La efectividad, cada vez más necesaria, exige transformaciones en los modelos de gestión, procesos, proyectos, tecnología, integración tecnológica entre otros. Debido a estas transformaciones, han aparecido muchos retos para los sectores públicos, especialmente en los de Ecuador pues es una economía en vías de desarrollo (SENPLADES, 2017a); tal vez el aspecto de interés más importante es la orientación al servicio al cliente, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos de forma diligente y oportuna. Indudablemente, este enfoque para mejorar e implementar una orientación al servicio, exige un mejoramiento de los procesos de negocio que a la postre tendrá repercusiones en los niveles de efectividad del Gobierno (Rosemann, 2015). Estas repercusiones son sumamente importantes especialmente debido al impacto que tienen en instituciones que contribuyen directamente con los sectores estratégicos del Ecuador como son: telecomunicaciones, refinación de hidrocarburos, recursos naturales no renovables, transporte, energía en todas sus formas, biodiversidad y patrimonio genético, espectro radioeléctrico, el agua y los demás que determina la ley (Registro Oficial N°449, 2008).

No es un secreto que los procesos de las administraciones públicas, especialmente aquellas de los países en vías de desarrollo son extremadamente burocráticos y afectan a la satisfacción de los ciudadanos; pero esto tiene un impacto más profundo en la sociedad y la economía. Por ejemplo, si los procesos relacionados con la salud son burocráticos y se proveen a destiempo, existirán vidas en peligro. Si la gente muere debido a esta negligencia, la tasa de mortalidad podrá verse incrementada, el desarrollo del país puesto en riesgo, y muchos otros efectos colaterales aparecerán.

1.1. La Administración por Procesos de Negocio

Sonteya & Seymour (2012), describieron que BPM está evolucionando rápidamente, y encaminándose a ser una filosofía de administración y una disciplina, desde que emergió hace algunos años. Muchos estudios demuestran que BPM ha llegado para establecerse como una disciplina para profesores y académicos en los últimos años (Houy, Fettke, Loos, van der Aalst, & Krogstie, 2010).

A pesar de que la disciplina de BPM está todavía emergiendo y desarrollándose, existe una amplia gama de definiciones, técnicas y objetivos relacionados con la misma. Para ilustrar esto, Burlton (2011), describió BPM a un alto nivel como un proceso que asegura un mejoramiento continuo en el desempeño de la organización y requiere liderazgo y dirección. Smith (2003), describió a BPM como “una convergencia de representaciones de procesos que en colaboración de las tecnologías de la información permiten la ejecución de las intenciones de administración”.

Minonne & Turner (2007), caracterizan a BPM como la evolución de la reingeniería de procesos de negocio (BPR); y tiene como finalidad soportar a la organización, cuidando el alineamiento estratégico, a través del modelamiento, mejoramiento, implementación, ejecución, monitoreo y control de los procesos de negocio, con la finalidad de incrementar la productividad organizacional, la calidad y la innovación. Rosemann & de Bruin (2004) proponen una definición más clara, describiendo BPM como una filosofía holística, que consolida objetivos y metodologías propuestos en diferentes enfoques, incluyendo: La reingeniería de procesos (BPR), innovación de procesos, modelamiento de procesos, mejoramiento de procesos y automatización de procesos, con la finalidad de generar valor a través de la creación de una ventaja competitiva. Para este estudio se utilizará la definición propuesta por Rosemann & de Bruin.

Si bien es cierto, todas las definiciones de BPM comparten cierta similitud, cuando hablamos de Administraciones Públicas, el conocimiento de esta filosofía va mucho más allá pues implica repercusiones en el desarrollo de un país y el bienestar de una sociedad. BPM ha venido experimentando muchos retos; algunos de los principales relacionados con la demanda globalizada para extender los límites de los procesos a través de distintas áreas geográficas; en donde se requiere satisfacer a más clientes, en distintas ubicaciones,

con el mismo nivel de agilidad, calidad, y condiciones sin importar su realidad social o cultural (al-Mashari, 2002).

En consecuencia, la implementación de BPM para el desarrollo depende de varios factores, como son: Adecuadas capacidades en BPM de las instituciones de gobierno, liderazgo y apoyo de la alta dirección, cambios culturales, entre otros. El Gobierno del Ecuador representado por los distintos organismos vinculados a estos ámbitos como son la Secretaría Nacional de la Administración Pública, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y el Ministerio del Trabajo; se ha mostrado consciente de la importancia de estos factores, y han sido percibidos como requerimientos primordiales para el desarrollo y progreso del país (Marchán & Oviedo, 2011).

1.2. La Administración de Procesos de Negocio (BPM) en la Administración Pública del Ecuador

En función de lo que antecede, la Presidencia de la República en el año 2008 crea la Subsecretaría de Organización Métodos y Control (SOMyC) (Acuerdo Ministerial N°330, 2008), para luego en el año 2011 nombrarla como Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación (SGEI) con el objetivo principal de investigar, analizar y desarrollar ideas, mejores prácticas, metodologías, proyectos y herramientas para mejorar la eficiencia de las Instituciones del Gobierno y del Servicio Público (Decreto Ejecutivo N°726, 2011), incluyendo la Administración de Procesos de Negocio. Así mismo, posteriormente en el año 2011, el Gobierno realiza la creación de las Coordinaciones de Gestión Estratégica, dentro de las estructuras orgánicas de todas las organizaciones del sector público y agencias, con el principal objetivo de administrar iniciativas integrales para procesos, mejoramiento, administración, cambio cultural y tecnologías de la información (Decreto Ejecutivo N°726, 2011). En los últimos cinco años se han hecho esfuerzos por parte del Gobierno por establecer instrumentos normativos vinculados con la Administración por Procesos, es así que en febrero del año 2013 se publica a través de Acuerdo Oficial No. 1580 la Norma Técnica de Administración por Procesos (Acuerdo Ministerial N°1580, 2013), misma que se deroga y se reemplaza en abril del 2016 por la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (Acuerdo

Ministerial N°1573, 2016), instrumento que se encuentra vigente en la actualidad para la Administración Pública.

Finalmente, en referencia a la implementación de BPM para Gobierno, Harmon (2012) explicó que los gobiernos utilizan los procesos tal y como los negocios lo hacen. El autor detalló que la única diferencia es que los gobiernos reciben una satisfacción de los ciudadanos en lugar de un beneficio económico. BPM en los Gobiernos puede ser difícil de implementar debido a la magnitud de las instituciones; sin embargo, el autor resaltó que al mejorar un proceso adecuadamente y establecer un programa de entrenamiento óptimo, los gobiernos pueden estar en la capacidad de lograr un desempeño efectivo. No obstante, uno de los más grandes retos en la Administración Pública, es lograr la coordinación necesaria de los procesos a nivel nacional y tener una implementación adecuada que se lleve de la mano de un programa de formación y generación de capacidades en BPM.

1.3. Enfoque de Procesos para el desarrollo del Ecuador

Tal vez el mayor problema de BPM en Ecuador es la dificultad de establecer libremente medidas para asegurar la efectividad de los procesos de negocio, operaciones y procedimientos. Kumar (2011) detalló que las organizaciones deben ser “obedientes”, es decir deben asegurar que los procesos de negocio, operaciones y procedimientos sean diseñados y ejecutados de acuerdo con las regulaciones vigentes. Este concepto es aún más importante en el sector público, debido a que cada iniciativa y proyecto debe ser alineado a las leyes y regulaciones obligatorias. Un ejemplo claro, es el caso de que en el Gobierno del Ecuador existe un instrumento obligatorio para regular estructuras y procesos, la “Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos” (Registro Oficial N°251, 2006); este instrumento debe ser cumplido inevitablemente para realizar cualquier modificación en la estructura de las organizaciones. Esta regulación desactualizada supone una restricción para los esfuerzos e iniciativas desarrollados por los organismos encargados de las mejores prácticas de BPM. Un análisis detallado de lo mencionado se presentará posteriormente en el desarrollo de esta investigación.

Actualmente, el Ministerio de Trabajo (MDT) está posicionado como la institución encargada de establecer las prácticas de BPM para el Gobierno del Ecuador (Decreto Presidencial N°5, 2017). Sin embargo, el estándar vigente de Procesos y Servicios fue desarrollado por la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación (SGEI). Las iniciativas promovidas por la SGEI en su momento y por el MDT actualmente son fundamentadas en la norma técnica vigente y son implementadas en autonomía de cada institución del gobierno conforme lo establece la misma normativa dentro de los roles y responsabilidades, lo cual permite inferir fácilmente que las iniciativas de las distintas entidades sean “ad-hoc”, dispersas y no estén coordinadas entre sí asegurando transversalidad y ahorro de recursos debido al tamaño del estado, así se lo puede evidenciar también en el estudio que realizó Excellence Network (2014).

Más allá de la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos que es el instrumento vigente actualmente (Acuerdo Ministerial N°1573, 2016), no existe en el sector público del Ecuador una clara Gobernanza de Procesos establecida para poder ser cumplida por todas las instituciones públicas. La Norma vigente no toma en cuenta factores importantes como: cambio cultural, integración de la tecnología con procesos, alineamiento estratégico, gobernanza, entre otros. La causa central de este problema es la falta de personas calificadas con conocimiento técnico suficiente de BPM; básicamente es debido también a que la Academia en general no cuenta con muchos programas específicos enfocados en procesos de negocio; esto lo pude evidenciar durante la investigación de programas en BPM alrededor del mundo, de los cuales se encontró en el año 2012 únicamente dos universidades de Estados Unidos y Australia que los impartían. Finalmente, es sumamente importante considerar que “Más del 66% de los empleos necesarios en Business Process Management no se pueden cubrir” (Robledo, 2018).

Considerando lo mencionado anteriormente, el Gobierno del Ecuador tiene objetivos claros dirigidos hacia: productividad, calidad, transparencia, competitividad, eficiencia y efectividad (Registro Oficial N°449, 2008). El plan estratégico del Gobierno del Ecuador es el “Plan Nacional del Buen Vivir” [PNBV], y a través del objetivo estratégico número cinco se menciona: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (SENPLADES, 2017b). Por lo tanto el impacto que BPM puede tener en el para conseguir los objetivos estratégicos de gobierno es sumamente importante. La correcta ejecución de proyectos,

implementación de procesos y servicios a la ciudadanía; promover proyectos para estandarizar los procesos, calidad, tecnologías de la información y comunicaciones; y, controlar la ejecución de propuestas, proyectos de mejoramiento y modernización de los servicios públicos; son claramente activadores para conseguir la estrategia final establecida (Bălănescu, Soare, Beliciu, & Alpopi, 2013).

1.4. Retos de la Administración por Procesos para el desarrollo del Ecuador

Considerando lo mencionado, es común encontrar a las instituciones de gobierno canalizando sus esfuerzos para poder cumplir los lineamientos estratégicos vigentes y enfrentando diferentes problemas en sus actividades diarias, entre ellos: quejas por mala calidad en los servicios, falta de balance entre la prestación de servicios y la demanda, quejas acerca de la transparencia, servicios complejos, problemas de tecnologías de la información, retrasos, costos excesivos, procesos y trámites burocráticos, entre otros. En consecuencia, los resultados de la eficiencia en procesos y servicios son traducidos al cumplimiento de los objetivos estratégicos y sociales; y, cambiar los procesos de negocio para lograr cumplir satisfactoriamente los objetivos es una tarea ardua debido a las presiones políticas y leyes imposibles de cambiar (Tregear & Jenkins, 2007).

Harmon (2008) mencionó que “La productividad es un resultado directo de cómo los procesos de las organizaciones están estructurados (...), el corazón de cualquier esfuerzo de mejoramiento de la productividad está fundamentado primero por el análisis de los procesos y luego seguido por el mejoramiento de los mismos”. En este sentido, la necesidad urgente de implementar un ciclo de BPM en el gobierno de manera adecuada es evidente; únicamente a través del mismo se podrá contribuir a mejorar adecuadamente los procesos y articularlos al cumplimiento de los objetivos estratégicos y proveer mayores beneficios a la sociedad.

El mundo está experimentando un constante cambio en diferentes aspectos como el mercado, ambiente económico, ambiente corporativo, necesidades de los clientes entre otros; y, esta es la principal razón por la que las instituciones sean públicas o privadas están dispuestas a mejorar sus prácticas actuales de trabajo, y se preocupan por encontrar

nuevas e innovadoras vías para operar y generar una ventaja competitiva que satisfaga a los clientes de forma ágil (Accenture & Bpm, 2012). Es en este punto en donde BPM juega su rol fundamental, el Gobierno del Ecuador debe encontrar formas innovadoras de mejorar sus procesos y conseguir una ventaja competitiva. Aplicar la innovación a la implementación de procesos y promoviendo iniciativas transversales, definitivamente permite abordar satisfactoriamente los cambios en los Gobiernos y proveer servicios ágiles y de calidad (Australian Government, 2016).

Consecuentemente, debe considerarse que los términos relacionados con procesos de negocio en el Gobierno del Ecuador conforme con la normativa vigente son: reingeniería, administración de procesos, mejoramiento de procesos, administración de operaciones, por nombrar algunos. El término BPM o Administración de Procesos de Negocio, referido al ciclo completo y descrito por Rosemann & de Bruin (2004), es apenas utilizado. Algunas organizaciones comerciales mencionan el término BPM refiriéndose a sistemas tecnológicos conocidos como Business Process Management Suites (BPMS). Sin embargo, como se mencionó anteriormente el Gobierno Central del Ecuador ha partido utilizando los conceptos de procesos de una forma integral hace algunos años, articulando las iniciativas a las mejores prácticas.

Finalmente, mientras el gobierno central del Ecuador ha identificado la necesidad de administrar sus procesos de forma adecuada; sin embargo, es necesario que los esfuerzos se encaminen mitigando de antemano algunos inconvenientes como: la falta de capacidades BPM, la falta de una gobernanza con base científica, dificultades para cambiar leyes obsoletas, duplicidad de roles y responsabilidades entre algunas instituciones, carencia de profesionales en BPM, falta de profesiones enfocadas en BPM en el sector de la educación, estructuras organizacionales pobres, entre otros.

1.5. Instrumentos Normativos

Como parte fundamental del estudio, se utilizarán métodos cualitativos de los instrumentos normativos existentes en el Ecuador para la Administración por Procesos en la Administración Pública, los instrumentos normativos que se tomarán en cuenta serán:

Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública (CLAD, 2008). Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. Resolución No SENRES-PROC-2006-0000046. Registro Oficial N° 251, 17 de abril de 2006. (Registro Oficial N°251, 2006). Norma Técnica de Gestión de Procesos. Acuerdo Ministerial N° 784. Registro Oficial N° 501, 28 de julio del 2011. (Registro Oficial N°501, 2011). Norma Técnica de Administración por Procesos. Acuerdo Ministerial N° 1580. Registro Oficial Suplemento No 895, 13 de febrero del 2013.(Acuerdo Ministerial N°1580, 2013). Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos. Acuerdo Ministerial N° 1573. Registro Oficial N° 739, 22 de abril del 2016 (Acuerdo Ministerial N°1573, 2016).

Primero, La Carta Iberoamericana de Calidad en la Administración Pública, es un instrumento que contiene un conjunto de principios y orientaciones de referencia para la mejora continua y calidad en la gestión pública. Establece ciertos principios enfocados en los procesos, servicios, y mejora continua con enfoque y perspectiva en el ciudadano, usuario o beneficiario (CLAD, 2008).

Segundo, la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, es un instrumento obligatorio que se utiliza como documento formal habilitante para la creación o modificación de estructuras organizacionales en las instituciones del gobierno central del Ecuador. Establece un procedimiento a seguir fundamentado en la identificación del portafolio de productos, una cadena de valor, una estructura orgánica y finalmente los procesos. Tiene un enfoque funcional y se promueve que cada unidad administrativa corresponda a un proceso (Registro Oficial N°251, 2006).

Tercero, la Norma Técnica de Gestión de Procesos, es un instrumento que proporciona políticas y lineamientos técnicos para ejecutar una gestión de procesos alineada a los principios de la Administración Pública. Establece ya un ciclo de mejora continua, con etapas como: definición, medición, análisis, mejoramiento y control; y, cada fase cuenta con una corta definición y lineamientos a seguir (Registro Oficial N°501, 2011).

Cuarto, la Norma Técnica de Administración por Procesos, es un instrumento que provee lineamientos para mejorar la eficacia y eficiencia de las instituciones del gobierno para asegurar productos y servicios de calidad y orientados al ciudadano. Establece roles y

responsabilidades claras para cada etapa de la administración por procesos; y, da mucha fuerza a la priorización de procesos. Además, el ciclo establecido es: definición y priorización de procesos; administración de la mejora institucional; gestión de la calidad de los procesos; análisis del proceso; mejora del proceso; y, gestión y control del proceso (Acuerdo Ministerial N°1580, 2013).

Quinto, la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, es un instrumento que provee directrices y parámetros para los servicios y procesos, con el fin de fomentar la eficacia y eficiencia; y, asegurar servicios y productos de calidad dirigidos a los usuarios. Establece un ciclo fundamentado en capas: estratégica, operacional y tecnológica. En la capa estratégica se detalla un portafolio de servicios y una cadena de valor de procesos; en la capa operacional se determina la priorización de los procesos, el análisis y mejoramiento de los mismos, la implementación de mejoras, el control de los procesos a través de indicadores de desempeño; y, se determina que se deben publicar compromisos de calidad para los servicios y evaluarlos; en la capa tecnológica, se habla de la automatización de los procesos y la publicación de servicios a través de canales virtuales (Acuerdo Ministerial N°1573, 2016).

1.6. Mejores Prácticas

1.6.1. Instrumentos de la Academia. Si bien es cierto, las metodologías son establecidas luego de ejecutar análisis científicos, esto no significa que deban ser aplicadas de forma total y obligatoria. Las metodologías pueden ser configuradas de acuerdo a la naturaleza de la institución buscando obtener los mejores resultados. En este estudio, se analizarán algunas metodologías de BPM existentes, con la finalidad de sentar la base para el análisis comparativo futuro.

Sweet (2012), definió a una metodología BPM como un conjunto de principios que establecen lineamientos para afrontar escenarios diferentes dentro de la administración por procesos. Burlton (2011), definió por su parte que BPM es una estrategia de negocio para mejorar el desempeño de los procesos de uno o más objetivos estratégicos.

Considerando que las organizaciones se establecen tradicionalmente desde una perspectiva funcional, creando silos aislados que rompen la comunicación y generan problemas de ineficiencia, burocracia y falta de competitividad Morais, Kazan, de Pádua, & Costa (2014); las organizaciones tienden a generar iniciativas de mejoramiento de procesos que resultan en fracasos, pues carecen de una visión integral y transversal Ribeiro, Giacoman, & Trantham (2006); esto ocurre, debido a que las iniciativas de mejoramiento de procesos no siguen una metodología madura y documentada, que se ajuste a las necesidades de la organización.

P. Harmon (2014), explicó que existen dos formas distintas de establecer metodologías BPM que ayuden a soportar las iniciativas de mejoramiento de las organizaciones y promuevan la competitividad. En su análisis establece un enfoque “de arriba hacia abajo” iniciando por la estrategia de la organización y dirigiéndose hacia la cadena de valor y los principales procesos con sus respectivos objetivos. Por otra parte el enfoque “de abajo hacia arriba” inicia con un proceso específico que tiene bajo desempeño, luego de mejorarlo se indaga la relación que tiene con los demás procesos; y, finalmente se lo alinea a los objetivos organizacionales. En la investigación realizada por Lahajnar & Rožanec (2016), se estableció una clara evolución de las metodologías BPM, en donde se encuentran como base principal, el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar, actuar) de Deming, esta metodología fue la base fundamental para todos los enfoques BPM desarrollados posteriormente. Dentro de su investigación basada en revisión de información de fuentes secundarias de Morais et al. (2014), analizaron las siguientes metodologías como una derivación del ciclo PHVA mencionado anteriormente:

- Metodología BPM de Van der Aalst: Cuenta con las fases de diagnóstico, diseño, configuración y promulgación del proceso.
- Metodología BPM de Netjes: Cuenta con las fases de diagnóstico, diseño, configuración, ejecución y control.
- Metodología BPM de Weske: Cuenta con las fases de diseño y análisis, configuración, promulgación y evaluación.
- Metodología BPM de Hallerbach: Cuenta con las fases de modelamiento, instanciación, ejecución y optimización.

- Metodología BPM de Houy: Cuenta con las fases de desarrollo de la estrategia, definición y modelamiento, implementación, ejecución, monitoreo y control, y optimización y mejoramiento.
- Metodología BPM de Zur Muehlen y Ho: Cuenta con las fases de Análisis organizacional, especificaciones y modelamiento, modelamiento de la automatización e implementación, ejecución y monitoreo y control.
- Metodología BPM de Verma: Cuenta con las fases de definir objetivos organizacionales, identificar procesos organizacionales, clasificar los procesos, seleccionar los procesos, definir herramientas, implementar los procesos y monitorear los procesos.

En el análisis realizado por Lahajnar & Rožanec (2016) concluyeron que las metodologías derivadas del ciclo PHVA tienen en común la debilidad en el vínculo de los procesos con los objetivos estratégicos y la estrategia general de las organizaciones. Además, dentro de las metodologías seleccionadas por de Morais et al. (2014), se puede evidenciar que las fases establecidas por cada metodología se fundamentan principalmente en la parte técnica del levantamiento y mejoramiento de los procesos, más no en el cumplimiento estratégico de la organización., Sin embargo, el enfoque en el levantamiento de modelos de procesos y su mejoramiento pueden sentar las bases para implementar indicadores de desempeño que aseguren una medición continua y permitan tener un control sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los procesos (Vergidis, Tiwari, & Majeed, 2008).

Considerando que el ciclo BPM incluye prácticas de automatización de procesos a través de herramientas llamadas Business Process Management Suites (BPMS), Martins & Zacarias (2017) propusieron que una metodología BPM puede considerarse también como una metodología de software, y realizan un extenso análisis de metodologías de procesos con un enfoque ágil, y decantan en la conclusión de que una metodología BPM adecuada podría fundamentarse en enfoques ágiles y tener el ciclo: descubrimiento de procesos, supervisión de procesos; y, evaluación y mejoramiento de procesos. Además, concluyeron que una de las limitantes de esta metodología y otras es que no se toman en cuenta factores que se ven afectados tales como: la gente, la infraestructura, la cultura, los modos de comunicación y las expectativas de partes interesadas que pueden implicar cambios prácticamente diarios de los procesos. Sin embargo, se reconoce también como

particularmente importante el hecho de poner énfasis en las herramientas tecnológicas que viabilizarán la automatización de los procesos; para este fin se propone una nueva metodología BPM enfocada en la tecnología y compuesta por las fases: identificación, modelamiento, mejoramiento, desarrollar el modelo de datos para el desarrollo, diseño del sistema, implementación (Damij, Damij, Grad, & Jelenc, 2008). De la misma forma Vergidis et al. (2008) detallaron en su extenso análisis tres enfoques fundamentados en uso de modelos diagramáticos para visualizar procesos (modelamiento), análisis (simulación), optimización (mejoramiento con bases sólidas de análisis).

Tomando en cuenta estos hallazgos, se puede inferir que para establecer un correcto modelo de prácticas BPM no es suficiente enfocarse en el ciclo de mejoramiento de los procesos, pues existen otros factores macro que influyen en el éxito de la administración de los procesos, P. Harmon (2014) soportó esto al mencionar “Las metodologías de procesos deben ofrecer un enfoque de arriba hacia abajo que integre las mejores prácticas desarrolladas en los últimos 30 años”. Varios autores argumentan que las metodologías de procesos por sí mismas no son suficientes, se necesitan considerar varios elementos críticos para una implementación BPM; por ejemplo Sweet (2012), argumentó en su análisis que los elementos críticos son: liderazgo para los procesos, mejoramiento y sus fases, medición, aprendizaje, alineamiento con las prioridades organizacionales, mejoramiento continuo, tecnología, mejores prácticas y gestión del cambio. Jeston & Nelis (2014) en su propuesta metodológica identificaron como factores críticos: el liderazgo, gestión de proyectos, vínculo con la estrategia organizacional, la gestión del cambio, las personas y su empoderamiento, y la tecnología. Por su parte, Burlton (2011) identificó como factores predominantes: alineamiento estratégico, liderazgo (compromiso de la organización), metodología clara, experiencia en BPM del departamento de procesos, gobernanza, gestión del cambio de cultura. Lahajnar & Rožanec (2016), analizaron las diferencias y similitudes de varias estrategias y modelos BPM para determinar finalmente un enfoque que como mencionaron “cubre la necesidad encontrada en la literatura para establecer un enfoque holístico BPM”, en este enfoque identifican como factores críticos: dirección estratégica, relaciones con grupos de interés, medidas y desempeño de procesos, gobernanza de procesos, priorización de procesos, arquitectura de procesos, criterios estratégicos, capacidades de procesos y portafolio de transformación; y unifican todos estos a un ciclo de mejoramiento de procesos que incluye análisis, diseño y modelamiento, mejoramiento, monitoreo y control, y refinamiento y

planificación. Finalmente, Brocke & Rosemann (2007) construyeron un enfoque con seis factores críticos de éxito para un enfoque holístico BPM, en el cual se consideran: alineamiento estratégico, gobernanza, métodos, tecnología, personas y cultura.

Considerando que el último modelo mencionado en el análisis de metodologías de este estudio, está fundamentado en un modelo de madurez específico para BPM, y también que abarca las similitudes con los enfoques holísticos que otros autores proponen; la presente investigación se fundamentará en estos principios.

1.6.2. Norma Técnica Internacional BPM para Gobiernos. A pesar de existir poca literatura respecto a estándares o normas técnicas implementadas en gobiernos internacionales que se encuentren de forma pública, al revisar el material relacionado con ciclos metodológicos BPM en gobiernos se puede encontrar que en muchos casos los mismos se encuentran fundamentados en evaluar las organizaciones públicas a través de niveles de madurez en lugar de factores críticos de éxito particulares; cada nivel de madurez presenta un nivel superior de la institución en cuanto a estructura, documentación, transversalidad, integración y colaboración de los procesos como es el caso encontrado en el estudio de BPM en sectores públicos presentado por Stemberger, Kovacic, & Jaklic (2007), quienes detallaron los modelos de Orientación a Procesos de Negocio y Cambio de Procesos de negocio con esta práctica con la finalidad de identificar las características metodológicas y estructurales de los procesos en las administraciones públicas. Otro caso similar, es el de Raczyńska (2015), quién en su investigación de BPM para administraciones públicas citó al modelo CMMI, que determina de la misma forma niveles de progreso de la organización en cuánto a características estructurales y documentales de los procesos; además, el autor citó la metodología PRI que también funciona por niveles y su evaluación está fundamentada básicamente en el nivel de estructura y documentación de los procesos, pero además en herramientas y técnicas fundamentales como indicadores de desempeño, auditorías, evaluaciones y registros.

Por su parte Khusidman (2010), desarrolló una investigación en la que se enfoca en la gobernanza que debe existir para poder implementar BPM adecuadamente ya sea en instituciones públicas o privadas; dentro de su estudio determina que es fundamental

contar con lineamientos metodológicos para varios factores críticos como son: alineamiento estratégico, métodos, operaciones, personas, procesos y conocimiento. Como se puede ver tiene una ligera variación al método seleccionado para esta investigación.

Niehaves, Plattfaut, & Becker (2013), analizaron un estudio para las capacidades BPM en gobiernos locales, en la cual analiza las dimensiones sobre las cuales se deben crear capacidades en los gobiernos locales y determina como factores críticos: alineamiento estratégico, gobernanza, métodos, tecnologías de la información, personas y cultura. Como se puede ver, este enfoque concuerda casi completamente con el enfoque seleccionado para la investigación.

Valença, Alves, Santana, Oliveira, & Santos (2013) presentaron un interesante estudio fundamentado en el análisis de la adopción de BPM en el sector público de Brasil, en donde luego de analizar cuatro instituciones gubernamentales determinaron como factores fundamentales de evaluación BPM en el gobierno los siguientes: estructura organizacional, roles y responsabilidades, infraestructura, métodos, proceso de toma de decisiones y control y evaluación. Como se puede ver, este enfoque puede homologarse a los anteriores presentados pues varios de estos puntos están englobados en otros. Por ejemplo, la estructura organizacional en los enfoques detallados anteriormente se encuentra dentro del factor crítico de gobernanza.

En el gobierno de Canadá, se desarrolló un estándar para determinación de la arquitectura empresarial, llamado “Enterprise Architecture at the Government of Canada” (Government of Canada, 2014). Dentro de este estudio, se analizan tanto aspectos tecnológicos como de procesos; en donde se presenta un enfoque de evaluación híbrido para procesos y tecnología con múltiples puntos de vista, seleccionando como dimensiones críticas: contexto de la organización, alineamiento estratégico, logística, diseño de procesos y servicios, estándares y capacidades de la organización. Como se puede observar, este modelo tiene ciertas similitudes con los modelos analizados hasta el momento.

La norma internacional ISO 9001:2015 por su parte, que tiene como objetivo la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad con enfoque en procesos y mejora continua, en su actualización final ha incorporado nuevas temáticas que no se

contemplaban en las anteriores y se encuentran directamente relacionadas con BPM, por ejemplo: liderazgo, mejora, comunicación, planificación, alineamiento de procesos, gestión del cambio y gestión del conocimiento entre otras (UNE-EN ISO 9001, 2015).

Finalmente, Jan vom Brocke & Rosemann (2015), dentro de su libro desarrollaron un capítulo llamado: Madures de procesos de negocio en administraciones públicas, en el cual hacen referencia a los enfoques BPM para instituciones de gobierno y detallan “BPM proporciona una importante contribución a la modernización de la administración pública y provee potencial para mejorar la eficiencia y eficacia, los enfoques BPM proveen mejoramiento de la orientación de servicio”. Además, afinan su investigación sobre la base de los elementos BPM: alineamiento estratégico, gobernanza, métodos, tecnología, personas y cultura.

Considerando la literatura revisada, estos factores detallados por Jan vom Brocke & Rosemann (2015), se ratifica que serán los utilizados para la presente investigación y se desarrollarán posteriormente.

1.7. Métodos cualitativos

Considerando la naturaleza de este trabajo comparativo, la principal fuente de recolección de información ha sido a través de la recolección de documentos y archivos relacionados con la normativa de BPM en la Administración Pública del Ecuador. Los documentos y archivos son tanto legales como de mejores prácticas.

Creswell (2013) estableció que un estudio cualitativo de investigación, analiza información que describe un problema social o humano, para lo cual recopila información que resulta importante para lugares o personas, y la analiza para detectar patrones y establecer una descripción e interpretación del problema con el fin de contribuir a la solución del mismo. Por esta razón, se procedió a analizar los distintos enfoques cualitativos para esta investigación.

El primer paso para poder establecer los métodos a utilizar, fue el de establecer una estrategia para poder interpretar los datos establecidos dentro de cada normativa legal

relacionada con BPM; esto permite brindar significado a los datos y exponerlo al lector en esta investigación (Alecchi, 2016). Con este fin se decidió establecer como estrategia: 1) recopilar la información, 2) definir los factores, 3) definir los atributos, 4) definir pesos para los factores y atributos, 5) ejecutar el estudio comparativo justificado y establecer las brechas existentes, 6) realizar una priorización de dos niveles de factores y atributos por tipo de institución, y 7) desarrollar la propuesta normativa.

Considerando la literatura revisada, con la finalidad de definir los factores y atributos se procedió a revisar toda la información recolectada de mejores prácticas y cada una de las normas técnicas desarrolladas para BPM en el Gobierno del Ecuador, utilizando la Teoría Fundamentada, la cual detalla que deben examinarse todos los documentos existentes para establecer categorías de información como resultado, que se encuentren soportadas por el texto analizado, y utilizando continuamente el enfoque comparativo. Además, se debe seguir ahondando en cada categoría establecida para ir definiendo subcategorías o llamadas propiedades (Creswell, 2013), cumpliendo de esta forma los pasos 1 y 2 de la estrategia establecida. Esta teoría, fue también utilizada para el punto número 5 de la estrategia establecida anteriormente con la finalidad de tener el estudio comparativo y los resultados específicos.

Para poder definir los pesos de los factores y atributos, consistentes en los numerales 3 y 4 de la estrategia antes mencionada se analizaron los métodos de codificación de variables para investigaciones cualitativas. De los métodos existentes, se seleccionó la codificación de magnitud, la cual consiste en asignar valores porcentuales para indicar la intensidad, frecuencia, peso o importancia a las variables asignadas (Saldaña, 2014). Para la presente investigación se procede a asignar pesos porcentuales como sugiere el método de codificación, pero de lo divide de forma proporcional entre los factores; es decir, considerando que las mejores prácticas determinan a los seis factores seleccionados como igualmente importantes se procede a asignar un peso equitativo a cada uno. De igual manera el peso de los atributos será distribuido de forma porcentual equitativa entre el número de atributos asignados a cada factor.

Para poder realizar la calificación de cada atributo para las normas técnicas, se utilizó una combinación entre los niveles de madurez establecidos en el Software Engineering Institute (2010), la escala de asignación de valores de Likert Allen & Seaman (2007) y la escala de medición ordinal establecida en Saldaña (2014), con la finalidad de tener niveles

de madurez específicos para cada atributo en comparación a las normas y un valor numérico que represente el cumplimiento de cada norma en comparación a los niveles mencionados.

Para cumplir con el numeral 6 de la estrategia, se procedió a clasificar las instituciones de gobierno en tres tipos dependiendo de su tamaño por número de niveles jerárquicos (Hintze, 2009). De los tres niveles determinados, se decidió que para las instituciones más complejas o Tipo X, será obligatoria la aplicación de todos los atributos pues dada su complejidad se requiere atención en todos los ámbitos; para las instituciones de complejidad mediana o Tipo Y, se realizó una priorización utilizando una calificación de la importancia y la urgencia de cada uno (Eisenhower, n.d.); y, para las instituciones de complejidad baja o Tipo Z, se realizó una priorización adicional aplicando una calificación de impacto y esfuerzo (Hagen, 2016). De esta forma se podrá determinar dentro de los factores y atributos, cuáles son vitales para la implementación de BPM dentro de cada una de las tipologías de instituciones seleccionadas. Además, en esta sección se establecieron criterios de implementación sugeridos para cada atributo.

Finalmente, para la redacción de la propuesta normativa fundamentada en los resultados, que compone la fase 7 de la estrategia, se tomó un universo definido o muestra de instituciones de gobierno, las Tipo Z, para las que se realizó una propuesta normativa que abarcó los criterios de implementación sugeridos y los atributos priorizados para asegurar un cumplimiento adecuado de BPM.

1.8. Definiciones Relevantes

- **Administración Pública:** Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos (Resolución N°2, 2011).

- **Administración por Procesos:** La disciplina dedicada a que los procesos se vuelvan una preocupación clave dentro de la organización, a través del diseño y administración de programas de trabajo y/o sistemas (Salazar, 1999).
- **Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas, con orden y secuencia lógica que permiten realizar la transformación de ciertos insumos en productos o servicios, a través de la ejecución de actividades sobre un objeto específico (vom Brocke & Rosemann, 2015a).
- **BPM: Business Process Management** – Administración de Procesos de Negocio (vom Brocke & Rosemann, 2015a).
- **BPR: Business Process Reengineering** – Reingeniería de Procesos de Negocio (vom Brocke & Rosemann, 2015a).
- **Gestión del Cambio Aplicada a Procesos:** Disciplina que mitiga los impactos generados por los cambios en los procesos (Kotter, 1997).
- **Servicio:** El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Zeithmal, 2004).
- **Eficiencia:** La capacidad de cumplir los objetivos trazados con el mínimo uso de recursos (Mokate, 2000).
- **Efectividad:** La habilidad de ser exitosos y producir los resultados esperados (Mokate, 2000).
- **Criterio:** Es el medio para conocer la verdad en las cosas tal como son (Balmes & Díaz-Plaja, 1996)
- **Dimensión:** Es la forma como se pueden ver las cosas, o el punto de vista como se presenta un determinado fenómeno en un contexto determinado (Patricia, Osorio, Emilse, & Morales, n.d.).
- **Evolución:** Desarrollo de las cosas o de los organismos, por medio del cual pasan gradualmente de un estado a otro (Ruiz, 2009).
- **Tecnología:** Es la aplicación práctica de las posibilidades científicas o técnicas para lograr las características de desempeño en los productos y procesos (Braun, 1997).
- **Control:** Es el conjunto de actividades que se emprenden, para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias (UNNE, 2016).
- **Mejora:** Esfuerzo continuo para transformar algo de un estado a otro (Garc, 2013).

- **Norma Técnica:** Es un documento que contiene definiciones, requisitos, especificaciones de calidad, terminología, métodos de ensayo o información de rotulado (SNMPE, 2005)
- **Método cualitativo:** Método enfocado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa (Cook & Reichardt, 1986).
- **Método cuantitativo:** Método enfocado en buscar los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención los estados subjetivos de la individuos (Cook & Reichardt, 1986).
- **Brecha:** Es la determinación de un estado en el que se encuentra una cosa, versus el estado al que se requiere llegar a través de una investigación (D.M.N.S.W. Dissanayake, 2013).
- **Factor:** Es un elemento, identificado como influyente sobre una situación particular y contribuye a un resultado específico. Un factor es considerado como una dimensión, es información particular que puede hacer la diferencia, pues tiene una correlación particular con otra variable (Mantha, 2010). Para esta investigación, factores serán cada una de las dimensiones seleccionadas para tomar en consideración en el desarrollo de una lista de criterios de evaluación estándar o atributos fundamentados en mejores prácticas para BPM en el gobierno del Ecuador. Cada factor tendrá el potencial de cambiar el rumbo del éxito de BPM. Por ejemplo, los métodos son un factor predominante para el éxito de BPM.
- **Atributo:** Es lenguaje matemático es una característica o cualidad, que describe una relación particular con una entidad (Mcfadyen, 2014). Para los fines de esta investigación, un atributo será la característica fundamental que debe cumplirse (o no) para que cada uno de los factores sea implementado con éxito. Por ejemplo, si uno de los factores para el éxito de BPM son los métodos utilizados en cada fase del ciclo de administración por procesos, uno de sus atributos será: Procesos encaminados a la eficiencia de principios económicos. Si este atributo o característica no se cumple, probablemente el factor no será exitoso, y por ende tampoco una implementación BPM.

2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La presente investigación tiene un propósito descriptivo y se desarrolló bajo un enfoque cualitativo para poder analizar las características de BPM en los instrumentos normativos de la Administración Pública del Ecuador. Se establecieron factores (dimensiones) fundamentados en las mejores prácticas, con la finalidad de utilizar los mismos para estudiar la evolución que ha tenido el gobierno respecto de los procesos; y, finalmente se estableció una brecha cualitativa que nos ayudó a determinar los planes de acción tentativos para que la Administración Pública cuente con una base sólida de referencia para BPM. Cada factor, fue constituido por un grupo de atributos o características fundamentales que determinan la completitud de la Administración por Procesos. Además, para cada uno de los factores se establecieron atributos en dos ámbitos. Por un lado se establecieron atributos generales BPM para cada factor y por otro, atributos específicos de BPM en administraciones públicas para cada factor.

Una vez que se seleccionaron los factores y atributos, se procedió a construir una matriz comparativa con los mismos, asignando pesos fundamentados en esta investigación y realizando la revisión sistémica de cada uno de los instrumentos normativos versus los factores y atributos.

Finalmente, se establecieron las brechas existentes entre las mejores prácticas y la evolución cronológica de cada una de las normas técnicas de BPM en la Administración Pública del Ecuador en cada factor y atributo, con la finalidad de determinar criterios recomendados a implementarse para cada atributo, y proponer una norma técnica para BPM en un segmento específico de instituciones de la Administración Pública.

2.1. Diseño del Método

Se utiliza un enfoque cualitativo, considerando que para poder conseguir el objetivo trazado se necesita tener un entendimiento complejo y detallado, respecto al nivel de cobertura de aspectos críticos BPM, con el que cuentan los varios instrumentos técnicos de administración de procesos en el gobierno central del Ecuador (Creswell, 2013). Además, como Sanz (2013) detalló, cuando se requiere un análisis documental dentro del enfoque cualitativo, se procede a analizar varios tipos de documentos y compararlos entre sí versus un contexto. En el caso de esta investigación, se compararían los instrumentos normativos del Ecuador versus el contexto de la mejor práctica de BPM.

La confiabilidad de la investigación se sustenta en la planeación cuidadosa de las actividades y los métodos de recolección, análisis y presentación de la información (Cook & Reichardt, 1986). En consecuencia, el trabajo investigativo se aborda inicialmente de manera intuitiva evocando algunas dimensiones o factores elementales que adopta BPM en general y en las Administraciones Públicas, para luego designar atributos a cada una de las dimensiones, que permitan la categorización de cada dimensión de forma cualitativa. Además, como mencionó Fallis (2013), para generar confiabilidad en una investigación cualitativa, se debe considerar de que el investigador no tiene participación neutra, por lo que debe explicar en detalle su posición respecto al estudio reconociendo los prejuicios que podría tener la recolección y análisis de información. Por esta razón, en el presente estudio se presenta justificaciones a cada una de las calificaciones asignadas a los atributos y factores, de forma que se pueda especificar la posición frente a cada una y asegurar imparcialidad controlada.

Para el desarrollo del estudio comparativo se utilizarán dos métodos de investigación. El primero será el método deductivo, debido a que partirá con el análisis de los instrumentos normativos de Administración por Procesos, que han sido aplicados a través del tiempo en el Ecuador y se compararán con mejores prácticas e instrumentos normativos aplicados en Administraciones Públicas de países que cuentan con conocimiento firme de Administración por Procesos, con la finalidad de obtener conclusiones fundamentadas en un comparativo con los modelos teóricos que explican las mejores prácticas a seguir. El segundo será el método de análisis que permitirá identificar factores y atributos que determinan el éxito de una implementación BPM en la Administración Pública del

Ecuador. Cabe recalcar que no se utilizaron técnicas estadísticas, debido a que los datos que se establecieron fueron cualitativos comparativos y de naturaleza descriptiva utilizando dimensiones y atributos para cada una de ellas, con la finalidad de discernir las brechas a mayor detalle (Creswell, 2013). Asimismo, no se utilizaron técnicas estadísticas debido a que la comparativa se ejecutó en parejas, primero el modelo de BPM de Ecuador en su estado de evolución en el tiempo versus un modelo de mejores prácticas, lo que no generó suficiente cantidad de datos como para aplicarlas. Como se mencionó en Fernández Pita & Pértega Díaz (2001), con un análisis estadístico se pretende recolectar suficiente información para procesarla e inferir resultados de una muestra a una población; la insuficiencia de datos para poder ejecutar un análisis estadístico confiable y la diversidad de comportamientos estadísticos de los datos cualitativos relacionados con implementaciones BPM dependiendo del tipo, tamaño, naturaleza y objetivo de cada organización de la Administración Pública, representaron una variabilidad compleja, que no permitió ejecutar un análisis de este tipo.

Finalmente, se procesaron los datos asignados a cada dimensión y atributo, para poder determinar un nivel de madurez específico; y, en base a los resultados se emitirán los planes de acción respectivos y la propuesta de normativa correspondiente. Para el procesamiento de los datos se utilizó el siguiente esquema:

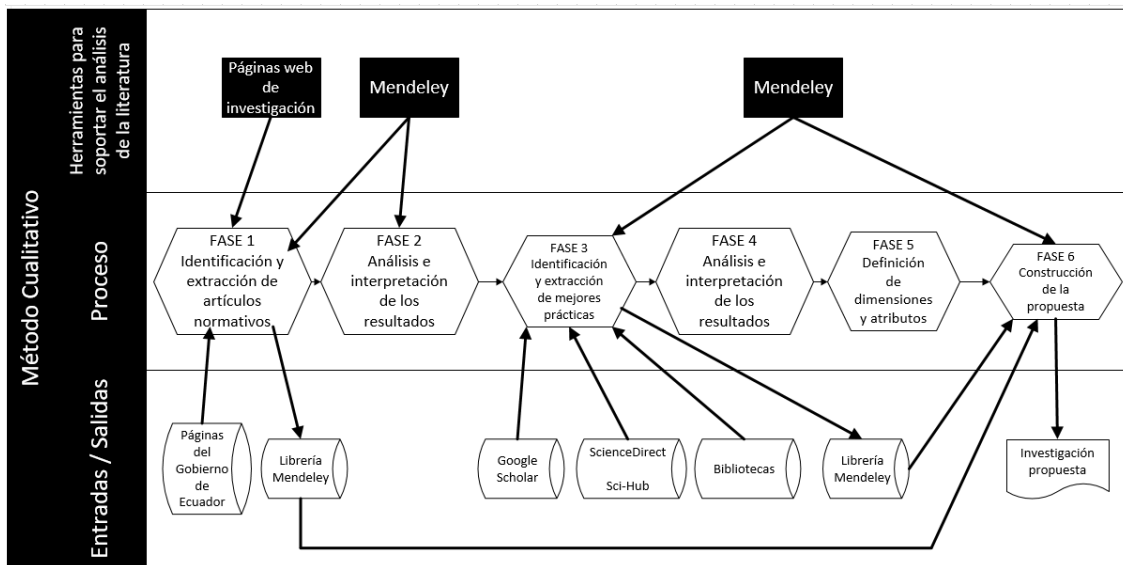
Tabla 1. *Esquema de procesamiento de información*

Paso de procesamiento	Detalle	Observación
1.	Analizar cada norma seleccionada para ser evaluada de forma detallada leyéndola en su totalidad y seleccionando información importante relacionada con cada atributo y factor seleccionados	Normas técnicas seleccionadas en función de una evaluación de criterios fundamentada en la escala de la matriz de probabilidad e impacto del PMBOK.
2.	Asignar valores a cada atributo	Método definido en esta investigación para calificación de atributos, compuesto de: Escala de Likert, modelo de madurez de CMMI y una escala numérica ordinal.
3.	Ejecutar un estudio comparativo	Se sumarán todos los valores totales de cada atributo y se determinará el porcentaje total de cumplimiento de cada factor. Luego por observación simple se compararán los valores obtenidos
4.	Definir nivel de cumplimiento	Se calificará el cumplimiento de cada atributo y factor para cada normativa sobre un valor total de 100%.
5.	Determinar la tipología de instituciones	Se clasifican las instituciones por su complejidad utilizando tres tipos. Las X (Más Complejas), las Y (Complejidad mediana) y las Z (complejidad baja).
6.	Determinar los atributos aplicables a cada tipo de institución.	Se determinarán los atributos aplicables a las entidades de complejidad media, a través de la matriz de Eisenhower y los atributos aplicables a las de complejidad baja a través de la matriz de Hagen. Todos los atributos serán aplicables para las instituciones más complejas.

2.2. Proceso a seguir

En función del análisis explicado en la sección anterior, la aplicación de una herramienta de análisis de información cualitativo para el proceso de revisión de la literatura puede incrementar el nivel de ‘representación’; “la habilidad para extraer un significado adecuado de los datos subyacentes” (Leech & Onwuegbuzie, 2007). A continuación se muestra el proceso seguido para la presente investigación:

Figura 1. *Proceso de investigación a seguir*



Mendeley es un gestor de referencias bibliográficas que permite incluir información contenida en diferentes fuentes y referenciarla dentro de la investigación, resulta particularmente útil en esta investigación de tipo cualitativo.

Páginas web de investigación actualmente el internet permite tener acceso a fuentes casi ilimitadas de información, por lo que las páginas web de investigación proveen información de primera mano sea gratuita o con costo; para esta investigación se utilizará como una herramienta para soportar la búsqueda de textos. Permite hacer búsquedas avanzadas.

- Fase 1 – Identificación y extracción de artículos normativos: Consiste en investigar y recolectar los instrumentos normativos aplicables al gobierno central

del Ecuador en temas relacionados con Administración de Procesos y BPM (Decreto Ejecutivo N°726, 2011).

- Fase 2 – Análisis e interpretación de resultados: Esta fase será realizada utilizando cinco instrumentos normativos aplicables al gobierno central del Ecuador.
- Fase 3 – Identificación y extracción de mejores prácticas: Se investigará y recolectará mejores prácticas aplicables a BPM en administraciones públicas.
- Fase 4 – Análisis e interpretación de resultados: Esta fase será realizada utilizando 101 recursos entre libros, páginas web y publicaciones investigativas aplicables.
- Fase 5 – Definición de dimensiones y atributos: En función de los instrumentos recolectados se determinarán las dimensiones y atributos aplicables para la investigación.
- Fase 6 – Construcción de la propuesta: Se realizará el estudio comparativo en función de las dimensiones y atributos versus los instrumentos normativos del Ecuador y mejores prácticas internacionales.

2.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica principal utilizada para recolección de información fue la recopilación documental y bibliográfica, luego de aplicar estas técnicas se analizaron todos los instrumentos normativos existentes de forma objetiva. Además, se recolectó información secundaria de mejores prácticas, modelos y estructuras existentes que permitieron materializar el estudio y realizar una contextualización de BPM; el estudio comparativo permitió traducir esta información en factores y atributos para cuantificar el nivel de cumplimiento de los instrumentos normativos que su evolución sea positiva o negativa. Se diseñó entonces, un método de calificación ponderado, asignar puntajes y ejecutar el estudio comparativo. Finalmente se analizó la información cualitativa y se generaron los resultados de las brechas existentes para proponer las oportunidades de mejora y construir una propuesta normativa.

2.4. Ventajas y Desventajas del método

La ventaja del estudio cualitativo realizado radica en la honestidad y autenticidad de la información recopilada para la investigación. Al ser los documentos recolectados por un lado normativa legal publicada se aseguró que la misma sea de primera mano, por otra parte la información secundaria recolectada consiste en mejores prácticas y métodos probados científicamente por los autores. Además, el estudio se lo ha realizado con fiabilidad derivada de la objetividad de los datos y la justificación de cada calificación asignada. Finalmente, como característica importante del estudio se debe recalcar que todos los instrumentos normativos se encuentran disponibles y públicos para la sociedad y gratuitos, por lo que no fueron necesarias autorizaciones ni inversión para poder accederlos o consultarlos; lo cual permite tener como ventaja que, al ser documentos publicados vía registro oficial son documentos que no pueden ser modificados y prevalecerán en el tiempo (Sanz, 2013).

Sin embargo, se debe considerar como desventaja que al realizar un análisis netamente documental, el mismo puede tornarse limitado o parcial pues se podría haber obviado información importante. Además, al ser únicamente analizados los instrumentos publicados con una referencia particular de “procesos” en sus títulos principales, podrían evitarse documentos relevantes relacionados con el tema, debido a que cuentan con nombres no relacionados.

2.5. Selección de instrumentos normativos a evaluar

Para poder ejecutar el estudio comparativo, se procedió a realizar una revisión pormenorizada de los instrumentos normativos. Con este fin se estableció una estructura de caracterización compuesta de los siguientes puntos:

- Año.- Se refiere al año en el que fue publicado el instrumento normativo
- Nombre.- Corresponde al nombre con el que el instrumento normativo fue publicado
- Objeto.- Corresponde al fin último del instrumento normativo

- Principios y responsabilidades que influyen a BPM.- Corresponde a los principios, premisas, responsabilidades, mandatos y criterios plasmados en el instrumento normativo, que hayan tenido o tienen un impacto en algún ámbito de BPM.
- Responsable de la ejecución.- Corresponde al responsable de precautelar la aplicación correcta del instrumento normativo.
- Nivel de Relación con BPM.- Corresponde a un criterio cualitativo “criterio de elección” que se asignará de acuerdo al impacto que tiene el instrumento normativo a BPM. Este criterio fue el que permitió discriminar entre los instrumentos normativos y seleccionar cuáles serán analizados y comparados finalmente en la matriz de comparación.

Para determinar la escala para los criterios de elección, se procedió a construir una tabla de mediciones, adaptada para variables cualitativas Coronado (2007), con una escala de calificación de tres niveles, la cual se etiquetó como “Nivel de Relación”, la escala fue obtenida de la matriz de probabilidad e impacto de la Guía del PMBOK (Figuerola, 2018).

A continuación se muestra la escala desarrollada con el significado de cada nivel de relación:

Tabla 2. *Criterios de calificación de la normativa de BPM en el Ecuador*

NIVEL DE RELACIÓN	DESCRIPCIÓN
ALTO	1) Si el instrumento normativo tiene relación directa con BPM o sus componentes. 2) Si el instrumento normativo cuenta con principios metodológicos y/o regulatorios referidos a procesos. 3) Si el instrumento normativo cuenta con relación directa con las estructuras organizacionales para la ejecución de procesos.
MODERADO	1) Si el instrumento normativo cumple con cualquiera de los tres parámetros detallados en esta tabla correspondientes al nivel “alto”
BAJO	1) Si el instrumento normativo no cumple con ninguno de los tres parámetros detallados en esta tabla correspondientes al nivel “alto”.

Nota. Adaptado de “Guía PMBOK®”, Figuerola, 2018, sexta edición

Se realizó entonces la discriminación de los instrumentos normativos que cuentan con nivel de relación “alto”, pues son los que tienen relación directa con BPM.

2.6. Determinación de factores y atributos

El modelo propuesto por Rosemann & de Bruin (2004), fue seleccionado, pues se considera el más completo y el que abarca la mayor parte de los modelos revisados en la literatura. Además, se lo seleccionó considerando que los autores detallan que es aplicable a instituciones del sector público que: trabajan bajo la premisa de mejorar el bienestar y la economía, se sujetan a leyes y regulaciones, no tienen competencia, tienen una estructura jerárquica de autoridad estricta, todas las decisiones deben ser documentadas por seguridad y control posterior, el segmento de clientes es heterogéneo y los productos de igual forma.

De igual forma, para cada una de las dimensiones seleccionadas se incorporaron atributos aplicables a la realidad de la Administración Pública del Ecuador, con la finalidad de describir adecuadamente cada dimensión y cubrir la mayor parte de factores relevantes en BPM para el país. Si bien es cierto se utilizó el modelo mencionado, se realizaron adaptaciones con la finalidad de ajustar a la realidad del Gobierno del Ecuador.

2.6.1. Factores. A continuación se procede a realizar el análisis de factores, con la finalidad de seleccionarlos y demostrar su veracidad y aplicabilidad:

Tabla 3. *Análisis de factores seleccionados para el estudio*

FACTOR	REVISIÓN DE LITERATURA
Alineamiento Estratégico	El alineamiento estratégico constituye uno de los factores, dado que es el vínculo existente entre los procesos de negocio sus modelos y sus objetivos, con los objetivos y planes estratégicos organizacionales del contexto organizacional (Cederberg, 2010). de Bruin & Rosemann (2006), detallaron que es tan importante el alineamiento estratégico para la administración de procesos que deben considerarse: desarrollar un plan de mejoramiento de procesos, vincular la estrategia y las capacidades de procesos, desarrollar una arquitectura de

FACTOR	REVISIÓN DE LITERATURA
Gobernanza	<p>procesos empresarial, medir los procesos e integrar los puntos de vista del cliente y los grupos de interés para el cumplimiento del mismo.</p> <p>Además, como se demuestra en el estudio que realizó Trkman (2010), para conseguir una eficiencia prolongada y de largo plazo, toda organización debe asegurar que su estrategia organizacional se encuentra estrechamente vinculada con la administración de sus procesos de negocio.</p> <p>La Gobernanza va directamente relacionada con el liderazgo de la administración por procesos y un control adecuado a través de una guía adecuada. Este factor posee requerimientos de muy alto nivel especialmente en Administraciones públicas dado que se requieren estándares y reglas claras a seguir fundamentadas en las leyes (vom Brocke & Rosemann, 2015c).</p> <p>La necesidad de establecer una gobernanza en la administración por procesos radica en que todos los proyectos se podrían ejecutar de forma apropiada conforme estándares establecidos. Sin embargo debe considerarse también que una adecuada gobernanza permite crear estructuras adecuadas, indicadores, roles y responsabilidades, mejoramiento y mejorar la eficiencia (Khusidman, 2010).</p> <p>La Gobernanza establece un proceso transparente y las responsabilidades para la toma de decisiones con la finalidad de alinear los incentivos y guiar las acciones (Rosemann & de Bruin, 2004).</p>
Métodos	<p>Como describieron Palkovits & Wimmer (2003), los procesos y las estructuras organizacionales en las administraciones públicas van complementados de los métodos adecuados para poder administrarlos apropiadamente.</p> <p>Para la administración apropiada de procesos, también es sumamente importante que se determinen las notaciones de modelamiento a utilizar, las herramientas, las técnicas, el ciclo a utilizar y las técnicas de cada una de sus fases (Dumas, 2016).</p>
Tecnologías de la información	<p>Es un factor estrechamente relacionado con los métodos. Para todas las fases del ciclo de administración de procesos se hace necesario un fuerte soporte de sistemas informáticos. Además, ahora que nos encontramos en la era digital, el diseño de procesos y su mejoramiento se configuran bajo el soporte de sistemas de la información (vom Brocke & Rosemann, 2015a).</p> <p>Los sistemas de la información pueden soportar, contribuir y complementar a la administración de procesos para: seleccionar procesos fundamentados en los objetivos estratégicos, crear documentos entendibles de procesos, analizar y generar insumos para la toma de decisiones a través de diagramas gráficos, detallar y plasmar las particularidades de cada actividad, definir la estructura de la información y ejecución de la metodología, y finalmente realizar la validación de los procesos establecidos a través de la aplicación que ejecuta los mismos cuando se encuentran automatizados (Chowdhury, 2005).</p>
Personas	<p>A pesar de que todos los factores antes mencionados se demuestran y prueban importantes para la administración de los procesos; existen organizaciones que recurren directamente a la tecnología o a herramientas que prometen implementar cambios y mejoras. Así mismo existen otras que proceden a soluciones y metodologías de cambio o de innovación en busca del éxito. Sin embargo las organizaciones que en realidad consiguen el éxito son las que buscan todas esas soluciones, técnicas y herramientas con la finalidad de cubrir las necesidades de las personas y sus hábitos para que se simplifique su trabajo (Berkowski & Kohlenbach, 2018).</p> <p>Existen criterios fundamentales relacionados con las personas en la administración por procesos: Empleados que requieren conocimiento de BPM; y los clientes y sus necesidades (vom Brocke & Rosemann, 2015b).</p>
Cultura	<p>La cultura se encuentra compuesta por los valores invisibles de las personas que laboran en la organización, las acciones visibles y las estructuras establecidas para la operación (Schmiedel, Recker, & Brocke, 2015).</p> <p>Los valores principales orientados hacia BPM, son: orientación al cliente, excelencia, responsabilidad, y trabajo en equipo (Gu, Ambra, & Stevens, 2017).</p> <p>A pesar de existir poca literatura respecto a la demostración de que el factor de la cultura es predominante en BPM, Alibabaci, Aghdasi, Zarei, & Stewart (2010), en su estudio demostraron que la cultura tiene efecto directo con la ejecución de BPM mayormente y menormente con la parte administrativa de alto nivel.</p>

Nota. Adaptado de “Handbook on business process management: Introduction, Methods, and Information systems”, vom Brocke & Rosemann, 2015, volume 1, p. 107

2.6.2. Atributos. En base a la información recolectada, que permitió la revisión de literatura, y a los dos ámbitos: 1) Perspectiva BPM en general y 2) Perspectiva de Administraciones Públicas; se analizaron los atributos conforme el siguiente esquema:

Figura 2. Cantidad de atributos seleccionados por factor

FACTORES SELECCIONADOS	Alineamiento Estratégico	Gobernanza	Métodos	Tecnologías de la Información	Cultura	Personas
CANTIDAD DE ATRIBUTOS RELACIONADOS CON BPM POR FACTOR	5	5	5	5	5	5
CANTIDAD DE ATRIBUTOS RELACIONADOS CON ADMINISTRACIÓN PÚBLICA POR FACTOR	8	4	4	5	4	4

Como se observa en el esquema, se procedió a seleccionar un total de 59 atributos distribuidos para los seis factores. Existirán 30 atributos bajo la perspectiva BPM general y 29 atributos específicos para las administraciones públicas. La decisión de realizar este análisis bajo los dos ámbitos se ha tomado debido a que dentro de los análisis realizados por Jan vom Brocke & Rosemann (2015b), se demuestra que a pesar de que los factores del modelo son aplicables para cualquier organización independiente de su naturaleza, existen ciertas características particulares para las administraciones públicas.

Para el caso de los atributos relacionados con BPM en general por cada factor, se han seleccionado los siguientes atributos:

2.6.3.1. Alineamiento Estratégico. A continuación se muestran los atributos correspondientes a Alineamiento Estratégico:

Planear el mejoramiento de procesos.- Una organización debe planificar su calidad y procesos adecuadamente para poder cubrir las necesidades de los clientes; y así, progresar de forma cualitativa (Reis & Peña, 2000).

Vincular la estrategia y los procesos.- El vínculo entre la estrategia corporativa en asociación con la práctica de la misma, es decir los procesos; permiten que se instrumentalice las buenas prácticas y las rutinas (Adamides, 2015).

Arquitectura de procesos.- La arquitectura empresarial tiene una relación directa con los objetivos, metas y estrategias trazadas por la organización (de Bruin & Rosemann, 2006b).

Indicadores de procesos.- Los indicadores de desempeño forman parte fundamental de la medición del cumplimiento de la estrategia bajo la perspectiva de negocios; y además, es la cara para los stakeholders (Heesen, 2016). Breyfogle (2018), realizó una detallada explicación sobre los indicadores claves de los procesos, los cuales no se limitan a indicadores de desempeño de la organización y se amplían a todo tipo de indicador que implique mejoramiento, siempre y cuando tenga un método adecuado de seguimiento.

Gestión de Clientes y grupos de interés.- De la misma forma que se mencionó en el anterior atributo, la información recolectada por los indicadores de procesos, no tendrían ningún valor si no se utilizan. Es por esto que se debe dar el valor a esta información comunicando a los grupos de interés respectivos (Heesen, 2016).

2.6.3.2. *Gobernanza.* A continuación se muestran los atributos correspondientes a Gobernanza:

Decisiones fundamentadas en procesos.- Una gobernanza adecuada permite establecer consistencia para todos los aspectos relacionados con BPM, además de que reduce los riesgos de todos los retos al implementar e integrar procesos transversales de inicio a fin, establece estándares para todas las fases del ciclo por lo cual provee información de primera mano para la toma de decisiones referentes a BPM (Bhat & Fernandez, 2007).

Roles y responsabilidades de procesos.- Los roles y responsabilidades bien definidos dentro de un departamento a cargo de BPM, es crucial dentro de una implementación. Es decir, este punto es fundamental para el éxito de BPM (Boots, 2012).

Vínculo de indicadores y desempeño.- Una de las tareas principales de las organizaciones es medir su desempeño, por lo que BPM debe tener lineamientos y estándares bien establecidos para realizar la medición y el seguimiento al desempeño de las organizaciones (Van Looy & Shafagatova, 2016).

Estándares de administración de procesos.- En todo el ciclo de ejecución de administración por procesos en las organizaciones se requieren lineamientos bien establecidos y documentados que permitan guiar la ejecución y el seguimiento de las iniciativas BPM (vom Brocke & Rosemann, 2015a).

Gestionar la conformidad y cumplimiento de procesos.- El objetivo principal de una gobernanza BPM es articular los elementos requeridos para soportar la ejecución de la administración por procesos. Esto significa que entre sus objetivos están mantener el alineamiento, medir el valor del negocio, identificar estructuras, tecnología, procedimientos, políticas y principios adecuados; y finalmente, asegurar que los procesos se ejecuten a conformidad (Wilkins, 2011).

2.6.3.3. Métodos. A continuación se muestran los atributos correspondientes a Métodos:

Diseño y modelamiento.- Dado que es una de las fases del ciclo BPM, es fundamental que una organización cuente con métodos específicos definidos, aprobados y documentados, para que los procesos sean adecuadamente plasmados y caracterizados (vom Brocke & Rosemann, 2015a).

Implementación y Ejecución.- Dado que es una de las fases del ciclo BPM, es fundamental que una organización cuente con métodos específicos definidos, aprobados y documentados, para que cualquier iniciativa de despliegue de procesos mejorados o de

implementación de procesos automatizados sea exitosa (vom Brocke & Rosemann, 2015a).

Monitoreo y Control.- Dado que es una de las fases del ciclo BPM, es fundamental que una organización cuente con métodos específicos definidos, aprobados y documentados, para que poder definir las métricas que viabilicen un seguimiento adecuado, y sobre sus resultados ejecutar el control apropiado de lo que en realidad debe ser medido en los procesos (vom Brocke & Rosemann, 2015a).

Mejoramiento e Innovación de procesos.- Dado que es una de las fases del ciclo BPM, es fundamental que una organización cuente con métodos específicos definidos, aprobados y documentados, para que cualquier iniciativa de mejoramiento de procesos cuente con una metodología y herramientas bien detalladas (vom Brocke & Rosemann, 2015a).

Gestión de Programas y proyectos.- Dado que es una de las fases del ciclo BPM, es fundamental que una organización cuente con métodos específicos definidos, aprobados y documentados, para que cualquier iniciativa se apegue a las mejores prácticas de gestión de proyectos (vom Brocke & Rosemann, 2015a).

2.6.3.4. *Tecnologías de la Información.* A continuación se muestran los atributos correspondientes a Gobernanza:

Diseño y modelamiento.- La administración por procesos es un dominio amplio el cual debe ser soportado por herramientas tecnológicas que permitan que todo se ejecute de forma más ágil. Para el modelamiento de procesos existe gran variedad de opciones, sin embargo debe existir una seleccionada que viabilice el modelamiento de flujos y la configuración de características propias de cada proceso (Koskela & Haajanen, 2007).

Implementación y Ejecución.- Para la ejecución de procesos generalmente se utiliza la misma herramienta tecnológica que se utiliza para el modelamiento, cuando se cumplen los principios debe permitir utilizarla para procesos ejecutables y procesos abstractos. Esta herramienta es fundamental pues permite materializar los procesos configurados y

modelados a una ejecución poniéndola a disposición del uso de los ciudadanos (Koskela & Haajanen, 2007).

Monitoreo y Control.- La medición de procesos y su desempeño puede tornarse compleja a medida que crece la cantidad de procesos. Para poder realizar un seguimiento adecuado y sobre todo para obtener información que agregue valor y permita tomar decisiones a través de cuadros de mando gráficos se hace necesaria una herramienta tecnológica (vom Brocke & Rosemann, 2015c).

Mejoramiento e Innovación de procesos.- Es vital para el mejoramiento e innovación de procesos, la utilización de herramientas que permitan ejecutar la analítica de procesos pues permiten descubrir, monitorear y mejorar los procesos al extraer información relevante de grandes bases de datos (vom Brocke & Rosemann, 2015a).

Gestión de Programas y proyectos.- Aunque no se anticipa que vaya a haber un cambio a futuro en la necesidad de gestionar programas y proyectos, tradicionalmente se hace uso de sistemas de la información para poder ejecutar adecuadamente los programas y proyectos y tener un control adecuado de los mismos. Dado que cada iniciativa de procesos es tratada como un proyecto, estas mejores prácticas son sumamente importantes (Kerpedzhiev, Lehnert, & Röglinger, 2016)

2.6.3.5. Personas. A continuación se muestran los atributos correspondientes a Personas:

Habilidades y experiencia de procesos.- Es fundamental el conocimiento y capacidades BPM con las que cuenten los individuos que conforman la unidad responsable de procesos de una organización. Sin un conocimiento y suficiente experiencia, no sería posible que existan unidades de procesos autosuficientes que puedan implementar y ejecutar procesos (Kerpedzhiev et al., 2016).

Gestión del conocimiento de procesos.- El conocimiento de procesos dentro de la organización debe ser gestionado apropiadamente, esto genera beneficios tales como la creación y adopción de nuevas ideas, crear y poner en disponibilidad nuevos recursos de

conocimiento para todos en el momento y lugar justos, facilita la búsqueda de conocimiento específico, integración, comunicación, y mejoramiento y capacitación continua en los empleados de la organización (Bitkowska, 2016).

Educación de procesos.- Este parámetro puede ser creado como un servicio prestado por la unidad responsable de la administración por procesos. Sin embargo, se concentra en la posibilidad que tiene la organización de prestar educación continua de procesos a través de la unidad responsable de administración por procesos (vom Brocke & Rosemann, 2015b).

Colaboración de procesos (integral).- Este factor hace referencia al cambio de las capacidades de BPM en los empleados de la organización, aquí radica su importancia, dado que una vez que se rompen los silos organizacionales el siguiente paso es desarrollar estructuras organizacionales, asignar roles y responsabilidades, y desarrollar capacidades. En este punto, se crean equipos transversales que deben demostrar una colaboración matricial y demostrar resultados positivos en el desempeño de los procesos y la satisfacción de los clientes (vom Brocke & Rosemann, 2015b).

Liderazgo de administración de procesos.- Cuando se trata de administrar la organización por procesos, no se trata de que el Gerente tome las decisiones por su cuenta y controle a cien subordinados, se trata de que el Gerente forme parte de un equipo y tome las decisiones asesorado y en conjunto con los miembros de su equipo; el éxito de BPM radica en que los Gerentes y alta dirección empiece considerando esto (Bussemaker, 2008).

2.6.3.6. Cultura. A continuación se muestran los atributos correspondientes a Cultura:

Respuesta al cambio de procesos.- La respuesta al cambio de los procesos en una organización puede ser tan grave como mala actitud de los involucrados en el rediseño de los procesos, hasta mucho más grave como efectos sobre el desempeño de las personas. La Cultura de la organización es fundamental y predominante pues crea un ambiente

propicio para que los efectos que pueda tener BPM en la organización y sus individuos no los afecten, por el contrario los alienten a aunar esfuerzos (Paul Harmon, 2014).

Valores y creencias de procesos.- La cultura organizacional es un todo, es el comportamiento, las creencias, la atención de los líderes y la capacidad de reacción del grupo de personas que son sometidas a un cambio particular. Este factor es en particular importante, pues si los colaboradores de la organización creen que BPM es una pérdida de tiempo, o que es más trabajo, o que el esfuerzo resultará infructuoso, ninguna iniciativa será exitosa (vom Brocke & Rosemann, 2015c).

Actitudes y comportamientos hacia los procesos.- Este atributo, justifica su razón de ser de la misma forma que el atributo de valores y creencias de procesos, sin embargo se enfoca en la capacidad y disposición de los trabajadores para abordar temas y problemas relacionados con los procesos (vom Brocke & Rosemann, 2015c).

Atención de los líderes a procesos.- Es importante y predominante, debido a que consiste en el compromiso de la alta dirección para con BPM, y los medios y la capacidad de llegar a los trabajadores y guiarlos hacia BPM (Bussemaker, 2008).

Administración de redes sociales para procesos.- Debido a que nos encontramos en una era de digitalización, en donde inclusive las redes sociales han sufrido una evolución; y, considerando que BPM avanza hacia la virtualización de servicios y automatización de procesos; se establece a las redes sociales como un atributo primordial para el factor de Cultura BPM en las organizaciones, pues se puede sacar grandes provechos y obtener información importante que permitirá mejorar los procesos de una manera distinta (Von Scheel, Maamar, & Von Rosing, 2014).

Para el caso de los atributos relacionados con BPM en Administraciones Públicas, se realizó un estudio de los criterios propuestos por Jan vom Brocke & Rosemann (2015). Para este análisis se tomaron en consideración los factores y atributos para BPM en general establecidos anteriormente, y por cada uno se detallan consideraciones en función de la literatura revisada, que permitirán determinar nuevos atributos complementarios aplicables para la Administración Pública del Ecuador.

A continuación se muestra el análisis de los factores aplicables a las Administraciones Públicas:

Tabla 4. *Definición de Factores y Atributos para el estudio comparativo*

Factor y atributos generales BPM	Consideraciones	Atributos definidos para BPM en Administraciones Públicas
	Intenciones políticas y lineamientos vinculados a la administración por procesos. La definición de procesos tiene que estar alineada con los lineamientos políticos formales de la entidad reguladora de gobierno.	
	La administración pública está obligada a trabajar para el bien común de los ciudadanos. Durante el diseño de los procesos se deben considerar las regulaciones legales, la orientación al servicio, todos los grupos de interés y sus expectativas especialmente los ciudadanos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear los procesos a los lineamientos políticos vigentes. 2. Orientación al servicio
<p>Alineamiento Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear el mejoramiento de procesos • Vincular la estrategia y los procesos • Arquitectura de procesos • Indicadores de procesos • Gestión de Clientes y grupos de interés 	<p>Las acciones de las instituciones están ligadas a intenciones y leyes específicas para mejorar los procesos y servicios. Dado que en los gobiernos las instituciones están fragmentadas horizontal y verticalmente, requieren un alineamiento individual de los procesos hacia un enfoque de integración pues no pueden analizarse las organizaciones o unidades de forma aislada.</p> <p>Existen principios de eficiencia económica atados a la administración por procesos. Los resultados de los procesos deben ser medidos conforme principios económicos. Los indicadores son adecuados para empresas privadas porque buscan maximizar ganancias pero las organizaciones públicas deben ser medidas en función de la maximización del bienestar ciudadano.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Alineamiento de procesos y servicios a un enfoque integral 4. Indicadores enfocados en bienestar social 5. Cubre requerimientos de todos los grupos de interés 6. Servicios públicos estándar
	Se consideran los requerimientos de los grupos de interés, especialmente ciudadanos y empresas.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Cobertura de mercado
	Servicios públicos estándar. Generalmente los servicios públicos varían y se prestan de forma distinta dentro de una misma institución y también entre instituciones.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Existe estructura organizacional adecuada para BPM
	Cobertura del mercado con los servicios públicos. Los servicios públicos deben cubrir y llegar a toda la población asegurando igualdad de condiciones y acceso.	
	Estructura horizontal y vertical de la administración pública para la administración por procesos.	
<p>Gobernanza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones fundamentadas en procesos 	<p>Los procesos siempre se vinculan a una ley específica, pues deben estar sustentados por una regulación en la administración pública.</p> <p>Las Administraciones públicas cuentan con una estructura organizacional jerárquica, esta estructura debe permitir la administración por procesos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con base legal vigente 2. Estructura jerárquica óptima para BPM

Factor y atributos generales BPM	Consideraciones	Atributos definidos para BPM en Administraciones Públicas
<ul style="list-style-type: none"> Roles y responsabilidades de procesos Vínculo de indicadores de desempeño Estándares de administración de procesos Gestionar la conformidad y cumplimiento de procesos 	<p>Considerando la complejidad de la administración pública, se deben asignar claramente roles y responsabilidades, lineamientos a través de instrumentos legales, elimina la flexibilidad excesiva para proveer sostenibilidad a BPM (cambios continuos). Debe existir un liderazgo fuerte que fundamente su toma de decisiones en los procesos; y, deben existir instancias superiores que tomen decisiones de BPM de forma exclusiva.</p> <p>No debe existir un alto nivel de especialización y división del trabajo. Si bien una especialización de trabajo alta permite productividad de los expertos, reduce transversalidad y no permite implementar enfoques holísticos.</p> <p>Deben existir estándares encaminados a cubrir todo el mercado a través de servicios públicos.</p> <p>Los procesos no pueden estar estructurados de forma débil, generalmente no están definidas metodologías claras y herramientas para todo el ciclo BPM.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Especialización y división en el trabajo Estándares y políticas que aseguran cobertura de mercado
<p>Métodos</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño y modelamiento Implementación y Ejecución Monitoreo y Control Innovación de procesos Gestión de Programas y proyectos 	<p>Procesos descentralizados cumplidos conforme los lineamientos. Generalmente los procesos descentralizados tienen a adoptar sus propias prácticas y no cumplir con los lineamientos.</p> <p>No puede haber concentración de decisiones en los niveles de autoridad. Debe haber dueños o responsables de cada proceso. Es importante considerar la segregación de funciones para evitar que un rol sea juez y parte dentro de las decisiones de BPM.</p> <p>Los procesos no pueden ser todos manuales. Se debe considerar la diferenciación entre lo que se puede automatizar y lo que se debe automatizar, y esto debe estar documentado.</p> <p>Procesos encaminados a la eficiencia de los principios económicos, es decir alineados a precautelar los recursos y economizar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Nivel de estructuración de los procesos Cumplimiento de procesos descentralizados Nivel de concentración de decisiones BPM Procesos alineados a principios económicos
<p>Tecnologías de Información</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño y modelamiento Implementación y Ejecución Monitoreo y Control Innovación de procesos 	<p>Procesos descentralizados cumplidos conforme lineamientos con el soporte de sistemas de la información. Se debe considerar que en las administraciones públicas generalmente cuentan con sistemas desactualizados. Cambiarlos puede resultar muy costoso o no viable.</p> <p>Existen aplicaciones y sistemas de la información que permiten ejecutar los procesos de forma estándar entre distintas instituciones. La separación y autonomía de las instituciones causa que existan iniciativas tecnológicas aisladas, lo que causa que</p>	<ol style="list-style-type: none"> Procesos descentralizados ejecutados de forma estándar con el soporte de sistemas Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones

Factor y atributos generales BPM	Consideraciones	Atributos definidos para BPM en Administraciones Públicas
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Programas y proyectos 	<p>cuando una iniciativa de procesos se vuelve compleja de implementar de forma transversal.</p> <p>Los lineamientos judiciales son realizables y cumplidos a través de los procesos automatizados, sistemas y aplicaciones.</p> <p>Documentación necesaria como pre-requisito de automatización. Generalmente se automatiza o sistematiza sin ningún requerimiento previo y esto no es una mejor práctica.</p> <p>Procesos automatizados encaminados a la eficiencia de los principios económicos.</p> <p>Procesos descentralizados cumplidos conforme lineamientos, existe gestión del conocimiento y se comparte.</p> <p>No debe existir un alto nivel de especialización y división del trabajo (las labores consideran actividades y funciones), generalmente, dado que la especialización del trabajo es alta, el conocimiento de procesos se concentra solo en unos pocos empleados; por lo que se debe procurar involucrar a todos los empleados para que se gestione el conocimiento y se comparta de forma transversal. Además, se debe considerar que puede cometerse errores al momento de identificar los dueños de los procesos debido a los niveles de descentralización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Procesos automatizados o sistemas cumplen con la regulación vigente de forma automática Documentación previa a automatización en regla Procesos automatizados cumplen principios de eficiencia económica
<p>Personas</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilidades y experiencia de procesos Gestión del conocimiento de procesos Educación de procesos Colaboración de procesos (integral) Liderazgo de administración de procesos 	<p>Deben existir competencias de BPM adecuadas dentro de la organización. Generalmente en las administraciones públicas existe una falta de competencias del personal, lo que hace difícil la implementación de BPM y los procesos que se rediseñan y se deben desplegar, se necesita acciones para capacitar y desarrollar habilidades del personal.</p> <p>Debe existir conocimiento de tecnologías de la información y conocimiento de BPM. Se debe hacer esfuerzos especiales y muy fuertes y costosos para poder desarrollar el conocimiento de BPM, sus métodos y tecnologías, pues se tiene una deficiencia generalizada de estos temas en las administraciones públicas.</p> <p>La organización debe contar con sistema de incentivos establecido. Lo más complicado es que las personas responsables se convenzan de los beneficios del esfuerzo que requiere BPM.</p>	<ol style="list-style-type: none"> El conocimiento BPM se gestiona y se comparte Especialización y división del trabajo aísla el conocimiento Conocimiento BPM y Tecnologías de la información para BPM Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos

Factor y atributos generales BPM	Consideraciones	Atributos definidos para BPM en Administraciones Públicas
<p>Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta al cambio de procesos • Valores y creencias de procesos • Actitudes y comportamientos hacia los procesos • Atención de los líderes a procesos • Administración de redes sociales para procesos 	<p>Estructura organizacional jerárquica que permite la administración por procesos. La estructura debe estar bien establecida de forma que los colaboradores tengan cultura de mejoramiento y sean positivos a BPM.</p> <p>Procesos descentralizados cumplidos conforme lineamientos, existe un proceso de gestión del conocimiento que promueve la cultura de altruismo, y que el conocimiento se comparta entre todos los colaboradores. Se debe promover equipos con conocimientos de procesos.</p> <p>La conciencia colectiva forma parte fundamental de este factor, pues se debe considerar las actitudes morales, éticas y de honestidad que deben consolidarse como una fuerza predominante en el gobierno con una actitud de servicio hacia la sociedad.</p> <p>Las particularidades de la sociedad, tienen influencia predominante para la cultura que los individuos apliquen en sus actividades relacionadas con BPM. Los matices conformistas van en detrimento de la cultura de mejoramiento que debe construirse.</p> <p>Las personas deberían considerar la oferta de servicio de las organizaciones y alinearse a ella convencidos de que tiene un efecto positivo y su trabajo contribuye para esto. Es aquí en donde se entiende que BPM ayuda a facilitar este trabajo. La organización debe contar con sistema de incentivos establecido.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura jerárquica para viabilizar BPM 2. Existe gestión del conocimiento y se comparte entre los colaboradores 3. Existe cultura del servicio en todas las unidades. 4. Existen estrategias de fortalecimiento de cultura BPM

Nota. Adaptado de “Handbook on business process management Strategic alignment, governance, people and culture”, vom Brocke & Rosemann, 2015, volume 2, p. 369

Como se puede observar en la tabla, existen factores particulares complementarios para BPM dentro de las administraciones públicas, dada su estructura y particularidades. Luego del análisis se han establecido 29 factores complementarios de BPM para Administraciones Públicas que formarán parte de la evaluación.

2.7. Asignación de pesos a los factores y atributos

En base al análisis de los anteriores capítulos, se utilizaron 6 factores o dimensiones BPM, y para cada uno de los factores se determinaron atributos. En total serán 59 atributos, 30 corresponden al ámbito general de BPM, y 29 al ámbito específico de BPM en administraciones públicas.

El peso asignado para cada uno de los seis factores será el mismo, considerando que en la revisión de literatura se ha verificado que ninguno de los factores se encuentra priorizado sobre otro. Cada uno de ellos es tan importante como el anterior para el éxito de la implementación de BPM. A continuación, se muestran los factores con sus valores equitativos correspondientes para la valoración total:

Tabla 5. *Asignación de pesos a los factores seleccionados*

FACTORES TOTALES					
F1 Alineamiento Estratégico	F2 Gobernanza	F3 Métodos	F4 Tecnología de la información	F5 Personas	F6 Cultura
100% / 6	100% / 6	100% / 6	100% / 6	100% / 6	100% / 6
16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%

Por otra parte, considerando que el presente estudio se enfoca en la evolución de la normativa BPM para la Administración Pública del Ecuador, se asignó un peso de 60% a los atributos y factores del ámbito BPM en Administraciones Públicas, y un 40% para los atributos y factores BPM generales. A continuación se detalla la distribución de los porcentajes de peso de cada uno de los atributos por ámbito y por factor:

Tabla 6. *Asignación de pesos a los atributos seleccionados*

Ámbito	F1 Alineamiento Estratégico		F2 Gobernanza		F3 Métodos		F4 Tecnología de la información		F5 Personas		F6 Cultura	
	No. Atributos	Peso	No. Atributos	Peso	No. Atributos	Peso	No. Atributos	Peso	No. Atributos	Peso	No. Atributos	Peso
BPM General	5	6,67 %	5	6,67 %	5	6,67 %	5	6,67 %	5	6,67 %	5	6,67 %
	Cada factor:	1,33 %	Cada factor:	1,33 %	Cada factor:	1,33 %	Cada factor:	1,33 %	Cada factor:	1,33 %	Cada factor:	1,33 %
BPM Administración	8	10 %	4	10 %	4	10 %	5	10 %	4	10 %	4	10 %
	Cada factor:	1,25 %	Cada factor:	2,50 %	Cada factor:	2,50 %	Cada factor:	2,00 %	Cada factor:	2,50 %	Cada factor:	2,50 %

La tabla cuenta con la distribución mencionada anteriormente y una ponderación por número de factores y atributos, de tal forma que se establecen los pesos (p) que cada uno de los atributos al momento de la evaluación. Se consideró, que todos los atributos son igualmente importantes dentro de cada factor para el modelo desarrollado.

2.8. Parámetros de calificación

Los parámetros definitivos para la evaluación fueron definidos en función de las consideraciones analizadas anteriormente y la revisión de literatura de la investigación; en su mayor parte son propuestas del autor para generar aplicabilidad en una evaluación comparativa de los instrumentos normativos. El método de evaluación entonces, estará conformado por la siguiente lista de verificación:

Tabla 7. Lista de atributos a ser aplicados en la evaluación por factor

FACTOR	ATRIBUTOS BPM GENERAL	ATRIBUTOS BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
Alineamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Planear el mejoramiento de procesos • Vincular la estrategia y los procesos • Arquitectura de procesos • Indicadores de procesos • Gestión de Clientes y grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear los procesos a los lineamientos políticos vigentes. • Orientación al servicio • Alineamiento de procesos y servicios a un enfoque integral • Indicadores enfocados en bienestar social • Cubre requerimientos de todos los grupos de interés • Servicios públicos estándar • Cobertura de mercado • Existe estructura organizacional adecuada para BPM
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones fundamentadas en procesos • Roles y responsabilidades de procesos • Vínculo de indicadores y desempeño • Estándares de administración de procesos • Gestionar la conformidad y cumplimiento de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con base legal vigente • Estructura jerárquica óptima para BPM • Especialización y división en el trabajo • Estándares y políticas que aseguran cobertura de mercado
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y modelamiento • Implementación y Ejecución • Monitoreo y Control • Mejoramiento e Innovación de procesos • Gestión de Programas y proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de estructuración de los procesos • Cumplimiento de procesos descentralizados • Nivel de concentración de decisiones BPM • Procesos alineados a principios económicos
Tecnologías de la Información	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y modelamiento • Implementación y Ejecución • Monitoreo y Control • Mejoramiento e Innovación de procesos • Gestión de Programas y proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos descentralizados ejecutados de forma estándar con el soporte de sistemas • Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones • Procesos automatizados o sistemas cumplen con la regulación vigente de forma automática • Documentación previa a automatización en regla • Procesos automatizados cumplen principios de eficiencia económica

FACTOR	ATRIBUTOS BPM GENERAL	ATRIBUTOS BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y experiencia de procesos • Gestión del conocimiento de procesos • Educación de procesos • Colaboración de procesos (integral) • Liderazgo de administración de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento BPM se gestiona y se comparte • Especialización y división del trabajo aísla el conocimiento • Conocimiento BPM y Tecnologías de la información para BPM • Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta al cambio de procesos • Valores y creencias de procesos • Actitudes y comportamientos hacia los procesos • Atención de los líderes a procesos • Administración de redes sociales para procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura jerárquica para viabilizar BPM • Existe gestión del conocimiento y se comparte entre los colaboradores • Existe cultura del servicio en todas las unidades. • Existen estrategias de fortalecimiento de cultura BPM

Esta lista de verificación será aplicada a cada uno de los instrumentos normativos relacionados con BPM en el Ecuador. Para cada atributo se le asignó un valor específico, que posteriormente fue traducido al valor de peso porcentual detallado en el apartado anterior correspondiente a la asignación de pesos a factores y atributos, de este estudio.

Los valores con los que se asignó la valoración de cumplimiento de cada atributo en las normativas legales de Administración por Procesos, versus la mejor práctica; fueron adaptados de los niveles de calificación detallados en el documento de evaluación de madurez del CMMI® para desarrollo, publicado por Software Engineering Institute (2010), a continuación se muestra el detalle de la adaptación desarrollada para la evaluación de la presente investigación:

Tabla 8. *Criterios de evaluación a ser aplicados*

VALOR	CRITERIO	DETALLE
0	No aplicable	No existente dentro del instrumento evaluado
1	Inicial	Esta mencionado en algún nivel en el instrumento evaluado, genera una aplicación informal y caótica
2	Gestionado	Se encuentra establecido en el instrumento evaluado y además existen registros que evidencian disciplina en su aplicación
3	Definido	Se encuentran mencionados en los instrumentos, existe evidencia y registros, sin embargo están también descritos y documentados en estándares, políticas, procedimientos, herramientas, metodologías y normas.
4	Gestionado Cuantitativamente	El cumplimiento de la misma se encuentra medido a través de las metas a cumplir en un objetivo cuantitativo al cuál se realiza un seguimiento formal periódicamente.
5	En optimización	Existe mejora continua del atributo en función de necesidades detectadas y el desempeño resultante de las mediciones.

Una vez que se aplicaron los valores detallados anteriormente en cada atributo de cada instrumento normativo; se procedió a aplicarlos versus los valores porcentuales y se obtuvo los valores totales de evaluación por cada atributo y totales en los factores instrumentos normativos seleccionados.

2.9. Construcción de la matriz comparativa

Con la finalidad de poder realizar la evaluación se construyó una matriz, en donde cada factor y atributo se listaron con su valor de peso máximo. Junto a ellos, los instrumentos

normativos se localizaron en posición horizontal, y cada uno de ellos fue configurado con dos valores: 1) Calificación y 2) Cumplimiento.

1. Calificación (Ca): Corresponde al valor asignado en función de la escala definida en el punto 2.7., es decir la valoración destinada en el rango del 0 al 5 para cada atributo dependiendo del cumplimiento de los instrumentos técnicos.
2. Cumplimiento (Cu): Corresponde a la ponderación del valor de calificación (Ca) asignado, por el valor de peso asignado (p) en el apartado 2.6. para cada uno de los atributos y dividido para la máxima calificación posible, es decir: $Cu = Ca * p / 5$.

En función de lo antes mencionado, a continuación se muestra un esquema de la construcción de la matriz que se utilizó para ejecutar la comparación:

Tabla 9. Estructura de la matriz comparativa de evaluación normativa de BPM en Ecuador

Mejor práctica de referencia		Normativa Legal Ecuatoriana					
Factor (Dimensión)	ATRIBUTO VALOR	Atributo BPM	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)	
							CALIFICACIÓN
	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN					JUSTIFICACIÓN
	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	
	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN	

La matriz detallada anteriormente, permite realizar un análisis comparativo progresivo entre cada uno de los factores de la mejor práctica y cada uno de los contenidos de los instrumentos normativos.

2.10. Evaluación de los resultados de la matriz comparativa

Una vez ejecutado el estudio comparativo de todos los instrumentos normativos versus los factores y atributos de la mejor práctica, se obtuvieron valores numéricos de la posición en la que se encuentra cada uno de los instrumentos. En función de esto se pudo realizar una comparación de los valores reales versus los valores límite, lo que permite tener determinada la brecha faltante para llegar con un instrumento normativo a cubrir la mejor práctica de factores y atributos. Finalmente, se determinaron las acciones de mejora para cerrar las brechas dentro de cada factor, se establecieron lecciones aprendidas y retos; y, finalmente se detallaron los resultados finales del estudio.

Con la finalidad de plasmar adecuadamente los resultados obtenidos del análisis comparativo, se procedió a establecer un esquema gráfico de presentación de los mismos; el mismo fue estructurado de dos partes, por un lado se evaluó los valores totales de cada factor, con la finalidad de representar gráficamente las brechas entre los valores esperados y los valores obtenidos. Por otra parte se estructuró un gráfico total por atributo, que representó gráficamente las brechas entre los valores esperados y los obtenidos. A continuación se muestran las tablas de datos que se utilizaron para la representación gráfica de los resultados:

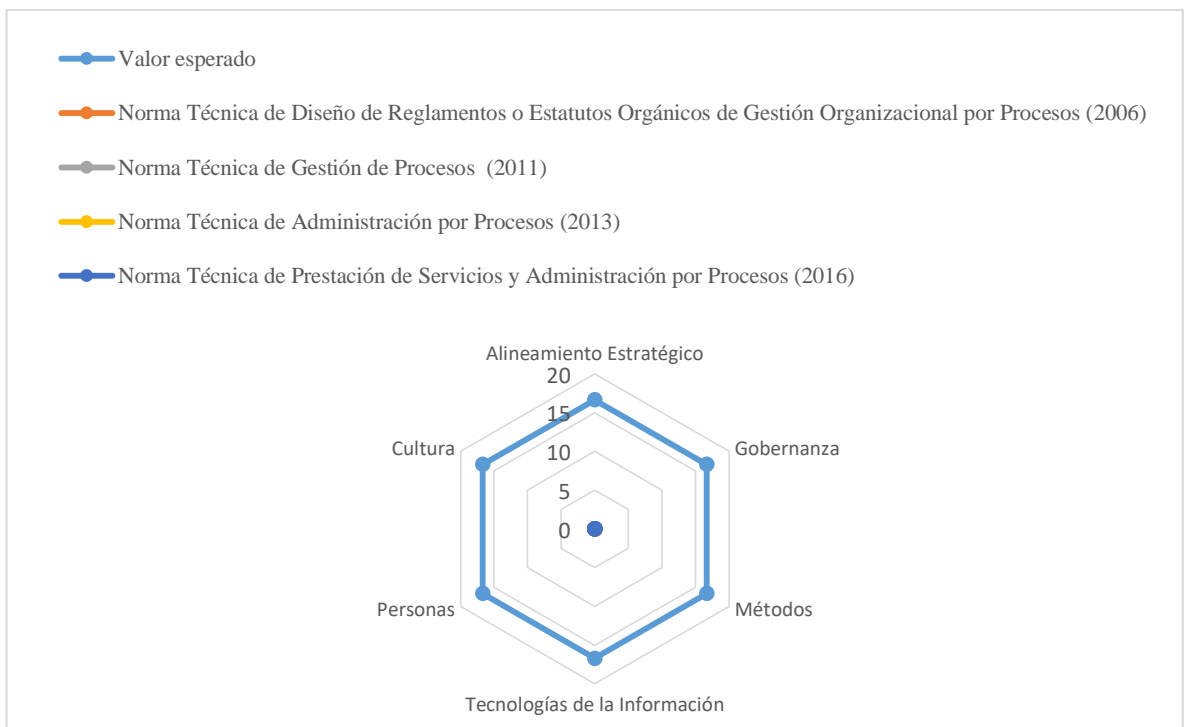
Tabla 10. *Tabla de resultados finales por factor*

Factor	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
Alineamiento Estratégico	16,66%				
Gobernanza	16,66%				
Métodos	16,66%				
Tecnologías de la Información	16,66%				
Personas	16,66%				
Cultura	16,66%				

Como se puede observar en la tabla, se resumió los resultados de cada uno de los factores en un acumulado, el valor total máximo posible de cada factor es el “Valor esperado” mencionado en la tabla; por su parte en la parte derecha de la tabla se ubicó cada instrumento normativo que fue evaluado y se colocaron los valores totales obtenidos de la evaluación.

De forma gráfica se utilizó la siguiente figura para mostrar la forma en la que se plasmaron los resultados:

Figura 3. *Resultados gráficos de la evaluación por factor*



Finalmente, se utilizó tablas de datos para la representación de los resultados de cada uno de los atributos:

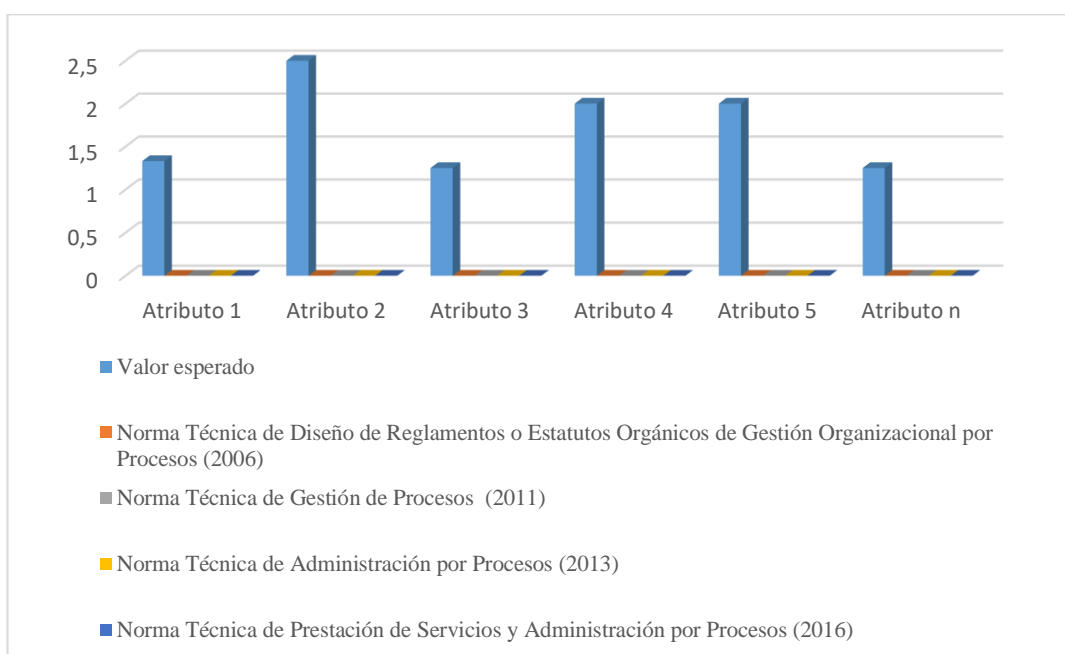
Tabla 11. *Tabla de resultados finales por atributo*

Atributos	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
Atributo 1	1,33	0	0	0	0
Atributo 2	2,5	0	0	0	0
Atributo 3	1,25	0	0	0	0
Atributo 4	2	0	0	0	0
Atributo 5	2	0	0	0	0
Atributo n	1,25	0	0	0	0

Como se puede observar en la tabla, se resumió los resultados de cada uno de los atributos en un acumulado, el valor total máximo posible de cada atributo se etiquetó como el “Valor esperado” en la tabla; por su parte en la parte derecha de la tabla se ubicó cada instrumento normativo que fue evaluado y se colocaron los valores totales obtenidos de la evaluación de cada atributo. Cabe recalcar que los valores esperados de cada atributo están asignados conforme lo detallado en el método del estudio, de forma proporcional al número de atributos dentro de cada factor, por lo que varían entre uno y otro.

De forma gráfica se utilizó la siguiente figura para mostrar la forma en la que se plasmaron los resultados:

Figura 4. Resultados gráficos de la evaluación por atributo



Estas gráficas se compararon con los resultados obtenidos y sirvieron de base para poder establecer las brechas, para potenciar los valores que fueron encontrados.

2.11. Clasificación de instituciones de gobierno por tipo

Considerando la gran diversidad de instituciones públicas existentes; es claro que no se puede dar igual tratamiento a todas. Cada institución pública cuenta con características propias, como: tamaño, naturaleza, propósito, autonomía, presupuesto, estructuras, procesos, legalidad, etcétera (Álvarez & Chica, 2008). En función de lo mencionado, se procedió a realizar una clasificación de las 3326 instituciones de la Administración Pública del Ecuador, utilizando la lista de instituciones actualizada por el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), conforme el siguiente esquema:

Tabla 12. *Clasificación por tipo de Institución Pública*

TIPO DE INSTITUCIÓN PÚBLICA	DETALLE DE INSTITUCIONES QUE ABARCA
Entidades de Administración del Estado	Agencias, Centros especializados, Consejos Nacionales, Institutos Nacionales, Institutos superiores, Fiscalías, Ministerios, Museos, Secretarías Nacionales, Servicios Nacionales, y todos los organismos adscritos a los mismos
Empresas Públicas	Empresas de la función ejecutiva y empresas de los gobiernos autónomos descentralizados
Entidades educativas	Universidades, Institutos y Centros de estudio
Entidades de Seguridad Social	Hospitales y centros de salud
Entidades Financieras	Bancos y corporaciones financieras
Gobiernos Autónomos Descentralizados	GAD's, Consorcios, Patronatos, Institutos, Consejos y agencias entre otros
Empresas de Economía Mixta	Compañías y Empresas con participación pública

Nota. Adaptado de “Catálogo de Instituciones Públicas”, Ministerio de Economía y Finanzas, 2019.

En función de la tipología de instituciones detallada, y considerando que las normas técnicas para BPM fueron publicadas en todos los casos para la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente, el estudio se enfocó en el tipo de Entidades de Administración de Estado. Para este tipo de instituciones se procedió a establecer una sub-clasificación de mayor detalle y se los dividió en tres grandes grupos considerando su tamaño, debido a que su estructura determinará la estructura orgánica y complejidad de la implementación BPM; a continuación se muestra el resultado de la misma:

Tabla 13. *Entidades correspondientes a Administración del Estado clasificadas por tamaño*

Instituciones	Sub-clasificación	Detalle	Factores y atributos de más importancia por tamaño de institución
Ministerios, Secretarías Nacionales, Consejos Nacionales	Tipo X – Tamaño grande	Institución con estructuras complejas, compuestas de 4 niveles jerárquicos superiores o más, lo cual compone una estructura que implica mayor esfuerzo en la implementación de transversalidad y eliminación de silos.	Todos los factores y atributos determinados en este estudio.
Fiscalías, Institutos Nacionales, Agencias, Servicios Nacionales	Tipo Y – Tamaño mediano	Institución con estructuras medianas, compuestas de 3 niveles jerárquicos superiores, lo cual permite mayor flexibilidad en implementaciones BPM y menos complejidad en la implementación de transversalidad y procesos colaborativos.	Atributos aplicables determinados por la aplicación de la matriz Eisenhower sobre los factores aplicables a las instituciones de tipo X.
Institutos superiores, Museos, Centros especializados	Tipo Z – Tamaño pequeño	Institución con estructuras pequeñas, con 2 niveles jerárquicos superiores, lo cual hace más manejable la implementación de BPM de forma transversal, y supone menor resistencia al cambio.	Atributos aplicables determinados por la aplicación de la matriz Hagen sobre los factores aplicables a las instituciones de tipo Y.

2.12. Desarrollo de la propuesta normativa

En función de los resultados obtenidos se procedió a realizar una propuesta normativa de BPM para la Administración Pública del Ecuador. Bajo la clasificación de instituciones antes detallada, se decidió seleccionar las instituciones de Tipo Z para poder desarrollar la norma técnica que suponga un incremento del nivel de madurez de este segmento de instituciones.

3. ESTUDIO COMPARATIVO

Para poder realizar un análisis documental comparativo adecuado, se debieron seleccionar los documentos significativos para cumplir el objetivo de la evaluación. El número de documentos se determinó estableciendo criterios de elección, los mismos que permitieron disminuir el sesgo en la selección. Por lo tanto, para la evaluación final se procedió a seleccionar los documentos que más cumplen con los criterios establecidos en la metodología desarrollada.

En función de lo mencionado anteriormente, se desarrolló a continuación el análisis pormenorizado de los instrumentos normativos, el cual se ejecuta en función de los parámetros establecidos en el método; así como también el estudio comparativo de la presente investigación.

3.1. Revisión sistémica de los instrumentos normativos de Administración por Procesos para la Administración Pública del Ecuador

A continuación se presentó un análisis detallado de la evolución temporal que han tenido los distintos instrumentos legales tanto para las instituciones que cuentan con responsabilidades relacionadas con procesos, como para los instrumentos técnicos relacionados en algún nivel con la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador.

Tabla 14. *Evolución de los instrumentos normativos relacionados con procesos en el Ecuador y su calificación del nivel de relación con BPM*

Año	Nombre	Objeto	Principios y responsabilidades que influyen a BPM	Responsable de la ejecución	Nivel de relación con BPM
2002 (Última modificación 2018)	Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva (Decreto Ejecutivo N° 2428, 2002)	Creación de la Secretaría Nacional de la Administración Pública	La Administración Pública Central se rige por el principio de cooperación y colaboración; y, en su actuación por los criterios de eficiencia y servicio a los administrados. Tiene como atribuciones el enfoque estratégico de las instituciones, incrementar la calidad de la gestión pública, e incrementar la eficiencia operacional	Secretario Nacional de la Administración Pública	Bajo
2005	Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA, 2005)	Creación de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.	Emisión de regulaciones y desarrollo de herramientas administrativas para diseñar, reformar e implementar estructuras por procesos.	Secretario Técnico Nacional de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público	Bajo
2006	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (Registro Oficial N°251, 2006)	Diseño, reforma e implementación de estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos	Identificar el portafolio de productos Identificar la cadena de valor de procesos Crear la estructura organizacional utilizando la cadena de valor Establecer los procesos Crear el manual de procesos	Todas las instituciones de gobierno y las agencias del sector público	Alto
2010 (Última actualización 2017)	Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010)	Designa a la Secretaría Nacional de la Administración Pública la atribución de establecer las políticas, metodologías institucionales de administración y las herramientas necesarias para mejorar la	Establecer políticas, metodologías y herramientas necesarias para mejorar la eficiencia de la administración pública central, institucional y dependiente; y, coordinar las acciones con el Ministerio de Trabajo	Secretario Nacional de la Administración Pública a través de las Subsecretarías de: Gestión Estratégica e Innovación y la Subsecretaría de Tecnologías de la Información	Moderado

Año	Nombre	Objeto	Principios y responsabilidades que influyen a BPM	Responsable de la ejecución	Nivel de relación con BPM
2011	(Decreto Ejecutivo N°726, 2011)	eficiencia de la administración pública. Crea la “Coordinación de Gestión Estratégica” en la estructura de las instituciones de gobierno y las agencias del sector público.	Crear la estructura de la nueva Coordinación, contemplando dentro de su estructura las direcciones de: Procesos, Gestión de TI y Gestión del cambio de cultura organizacional.	Secretario Nacional de la Administración Pública a través de la Subsecretaría de Gestión Estratégica e Innovación	Moderado
2011	Norma Técnica de Gestión de Procesos (Registro Oficial No501, 2011)	Proporciona lineamientos para la gestión de procesos	Se establecen lineamientos obligatorios para ser implementados en todas las instituciones de gobierno y agencias del sector público a través de sus Coordinaciones de Gestión Estratégica. Provee principios generales y un ciclo de gestión por procesos a ser aplicado.	Todas las Coordinaciones de Gestión Estratégica	Alto
2012	Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva (Decreto Ejecutivo N° 2428, 2002) Actualización: (Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva [ERJAFE], 2012)	Establece las funciones específicas y los lineamientos acerca de las responsabilidades de las entidades que conforman la Administración Pública	Artículo 15. Párrafos: h, i, j. Establecen como responsabilidades: h. Generar metodologías para el mejoramiento de la administración pública, como: proyectos, procesos y servicios dirigidos a los ciudadanos. i. Promover proyectos para estandarizar procesos, calidad, tecnologías y comunicación. j. Controlar la ejecución de propuestas, proyectos de implementación y modernización de la administración pública.	Secretaría Nacional de la Administración Pública y sus Subsecretarías	Bajo
2013	Norma Técnica de Administración por Procesos (Acuerdo Ministerial N°1580, 2013)	Proporcionar lineamientos para la Administración por Procesos	Diferencia el término de Gestión de Procesos por Administración por Procesos, Proporciona lineamientos para la administración por procesos e introduce	Todas las Coordinaciones de Gestión Estratégica	Alto

Año	Nombre	Objeto	Principios y responsabilidades que influyen a BPM	Responsable de la ejecución	Nivel de relación con BPM
			temas como la gestión estratégica de procesos y servicios y la mejora continua. Además, fortalece el ciclo de Administración por procesos		
2016	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (Acuerdo Ministerial N°1573, 2016)	Proporcionar lineamientos para la Prestación de Servicios y Administración por Procesos	Introduce y diferencia los procesos y servicios por capas, establece responsabilidades, determina una capa estratégica, una capa operacional (ciclo) y una capa tecnológica (automatización y canales virtuales)	Todas las Coordinaciones de Gestión Estratégica	Alto
2017	Supresión de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (Decreto Presidencial N°5, 2017)	Suprimir la Secretaría Nacional de la Administración Pública y transferir sus funciones	Suprimir la Secretaría Nacional de la Administración Pública y transferir sus funciones relacionadas con: Metodología de gestión institucional y herramientas de gestión de procesos y prestación de servicios públicos; promoción de proyectos de excelencia y mejora de la gestión institucional, innovación para la gestión pública, estandarización en procesos de calidad y excelencia y prestación de servicios; gestión de quejas de ciudadanos sobre la calidad de los servicios públicos y evaluación en materia de calidad y excelencia, al Ministerio de Trabajo	Secretaría Nacional de la Administración Pública y Ministerio de Trabajo	Bajo

Nota. Recuperado de los instrumentos normativos de la Administración Pública

En función del análisis de evolución normativa, se escogieron para el estudio comparativo los instrumentos normativos que cuentan con una relación alta con las prácticas de procesos o BPM. Es así que se seleccionaron los siguientes instrumentos normativos:

- Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (Registro Oficial No251, 2006)
- Norma Técnica de Gestión de Procesos (Registro Oficial No501, 2011)
- Norma Técnica de Administración por Procesos (Acuerdo Ministerial No1580, 2013)
- Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (Acuerdo Ministerial No1573, 2016)

3.2. Ejecución del estudio comparativo

Para esta investigación se seleccionó utilizar un método cualitativo, principalmente dada la profundidad con la que se necesita analizar la evolución normativa de procesos en el Ecuador. Para este estudio se requirió analizar las singularidades de cada uno de los instrumentos normativos, con la finalidad de determinar la diversidad de perspectivas y sentidos de cada una de ellas (Borda, Dabenigno, Freidin & Güelman, 2017).

Para poder identificar el nivel de cumplimiento de cada una de las normativas de procesos en Ecuador versus las mejores prácticas, se requirió la elaboración de una matriz cualitativa, la cual fue diseñada de manera progresiva e integrada con técnicas de resumen de información de cada normativa. Esta herramienta ayudó para la profundización del análisis e interpretación de la información explícita de las normas (Hernández Sampieri, 2006).

En función de lo detallado anteriormente se presentó el análisis comparativo de los instrumentos normativos en el **ANEXO No. 1 – Tabla de análisis comparativo de la normativa para la dimensión de BPM General** y en el **ANEXO No. 2 – Tabla de análisis comparativo de la normativa para la dimensión de BPM en Administraciones Públicas.**

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Determinación de Brechas

Una vez ejecutado el estudio comparativo, se estratificaron los datos obtenidos y en este apartado se detallaron los resultados tanto de forma informativa como gráfica.

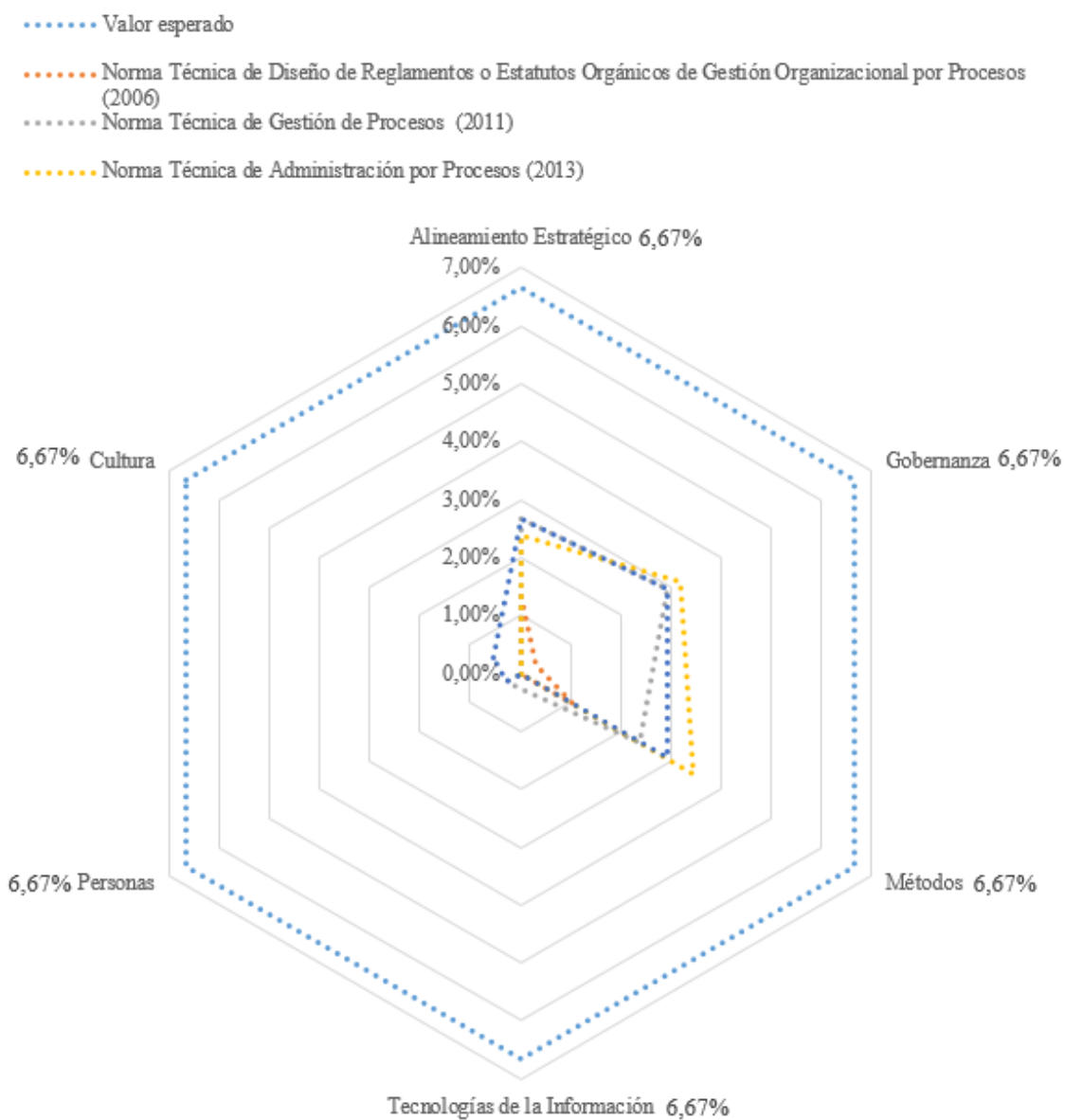
4.1.1. BPM General por factor. Para el caso de BPM en General, las cifras por factor son las siguientes:

Tabla 15. *Resultados del estudio comparativo para el caso de BPM General por factor*

Factor	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
Alineamiento Estratégico	6,67%	1,33%	2,66%	2,39%	2,66%
Gobernanza	6,67%	0,29%	2,93%	3,19%	2,93%
Métodos	6,67%	1,06%	2,39%	3,46%	2,93%
Tecnologías de la Información	6,67%	0,00%	0,27%	0,00%	0,00%
Personas	6,67%	0,00%	0,27%	0,00%	0,27%
Cultura	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,53%

De forma gráfica se pueden mostrar los resultados de la siguiente forma:

Figura 5. Resultados gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM General por factor



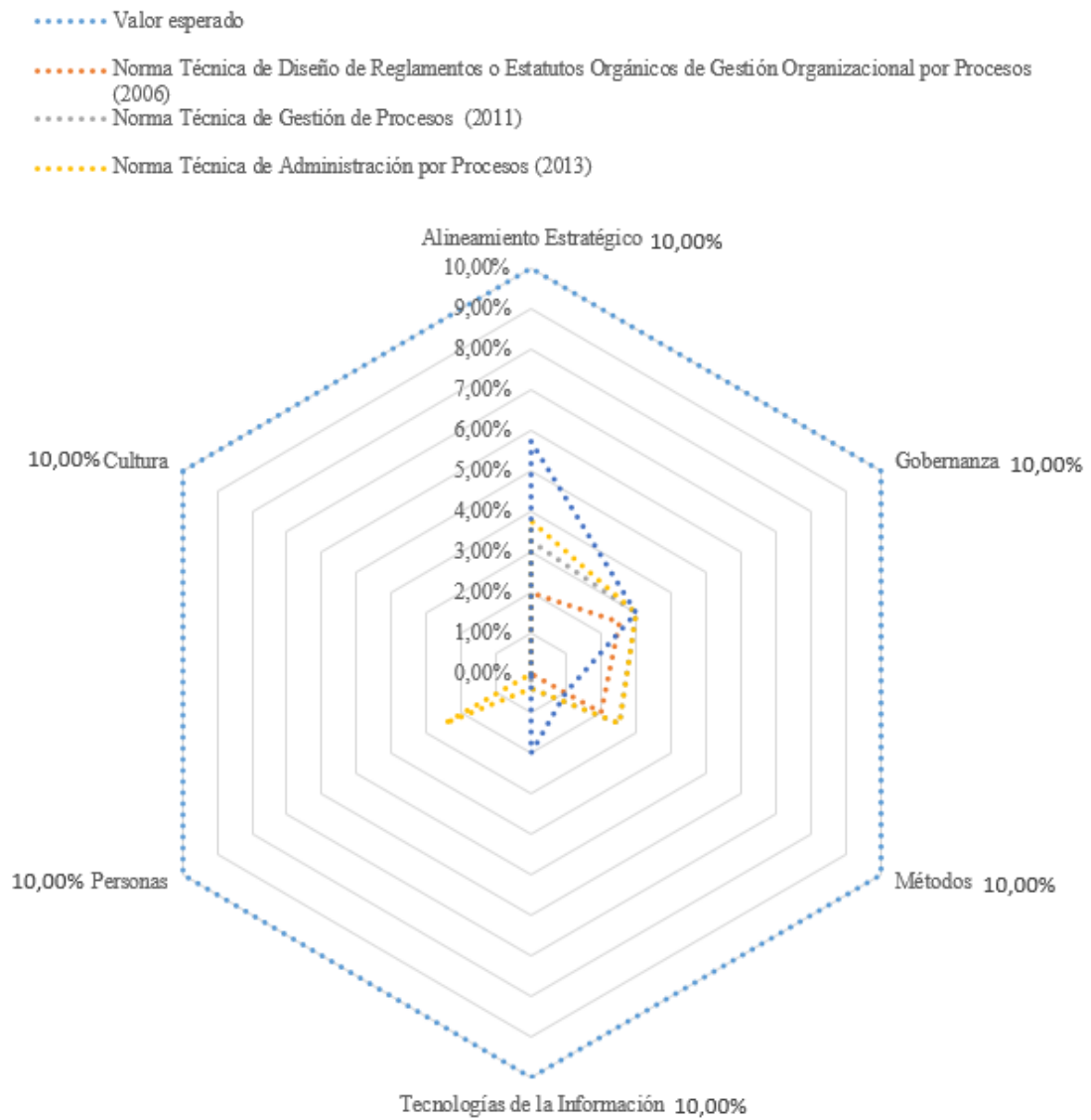
4.1.2. BPM en Administraciones Públicas por factor. Para el caso de BPM en Administraciones Públicas, las cifras por factor son las siguientes:

Tabla 16. Resultados del estudio comparativo para el caso de BPM en Administraciones Públicas por factor

Factor	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
Alineamiento Estratégico	10,00%	2,00%	3,25%	3,75%	5,75%
Gobernanza	10,00%	2,50%	3,00%	3,00%	3,00%
Métodos	10,00%	2,00%	2,50%	2,50%	1,00%
Tecnologías de la Información	10,00%	0,00%	0,40%	0,40%	2,00%
Personas	10,00%	0,00%	0,00%	2,50%	0,00%
Cultura	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

De forma gráfica se pueden mostrar los resultados de la siguiente forma:

Figura 6. Resultados gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM en Administraciones Públicas por factor



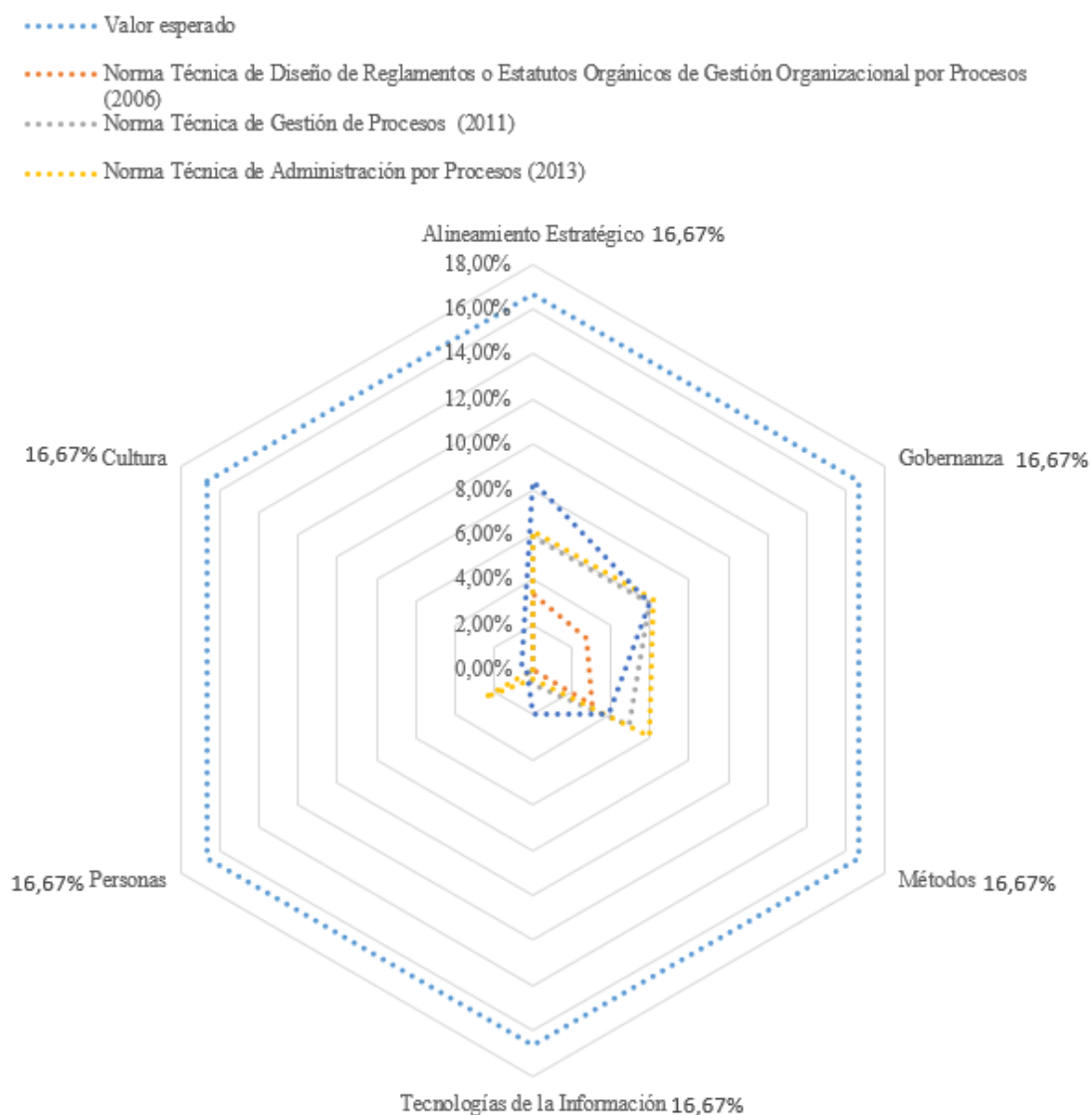
4.1.3. BPM resultados totales por factor. Para el caso de los resultados totales, las cifras por factor son las siguientes:

Tabla 17. *Resultados totales del estudio comparativo para el caso de BPM*

Factor	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
Alineamiento Estratégico	16,67%	3,33%	5,91%	6,14%	8,41%
Gobernanza	16,67%	2,79%	5,93%	6,19%	5,93%
Métodos	16,67%	3,06%	4,89%	5,96%	3,93%
Tecnologías de la Información	16,67%	0,00%	0,67%	0,40%	2,00%
Personas	16,67%	0,00%	0,27%	2,50%	0,27%
Cultura	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,53%

De forma gráfica se pueden mostrar los resultados de la siguiente forma:

Figura 7. Resultados totales gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM por factor



4.1.4. **BPM general por atributo.** Para el caso de los resultados de BPM General, las cifras por atributo son las siguientes:

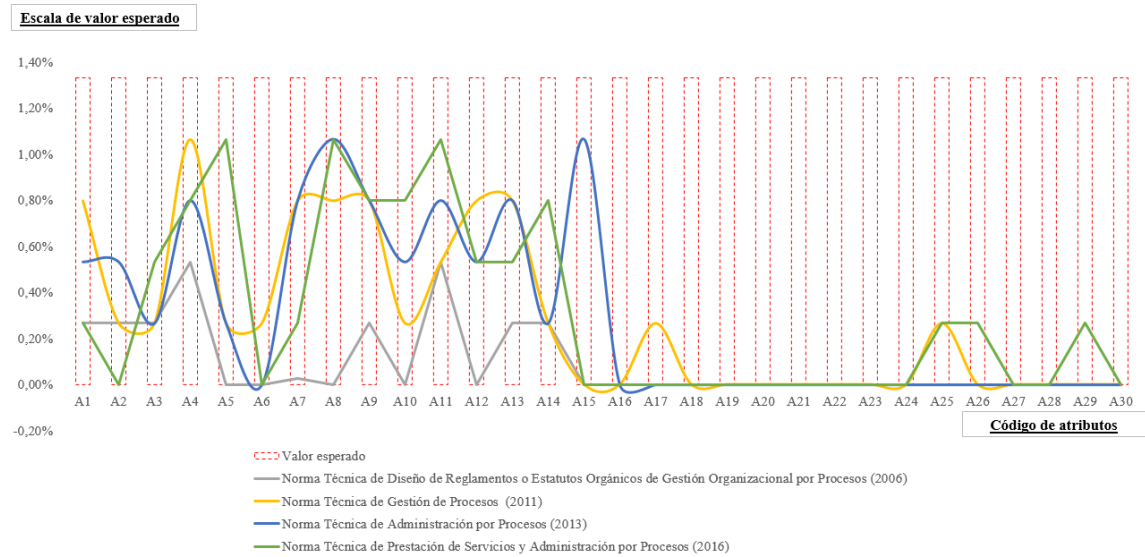
Tabla 18. Resultados por atributo del estudio comparativo para el caso de BPM General

Código Atributos	Atributos	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
A1	Planear el mejoramiento de procesos	1,33%	0,27%	0,80%	0,53%	0,27%
A2	Vincular la estrategia y los procesos	1,33%	0,27%	0,27%	0,53%	0,00%
A3	Arquitectura de procesos	1,33%	0,27%	0,27%	0,27%	0,53%
A4	Indicadores de procesos	1,33%	0,53%	1,06%	0,80%	0,80%
A5	Gestión de Clientes y grupos de interés	1,33%	0,00%	0,27%	0,27%	1,06%
A6	Decisiones fundamentadas en procesos	1,33%	0,00%	0,27%	0,00%	0,00%
A7	Roles y responsabilidades de procesos	1,33%	0,03%	0,80%	0,80%	0,27%
A8	Vínculo de indicadores y desempeño	1,33%	0,00%	0,80%	1,06%	1,06%
A9	Estándares de administración de procesos	1,33%	0,27%	0,80%	0,80%	0,80%
A10	Gestionar la conformidad y cumplimiento de procesos	1,33%	0,00%	0,27%	0,53%	0,80%
A11	Diseño y modelamiento	1,33%	0,53%	0,53%	0,80%	1,06%
A12	Implementación y Ejecución	1,33%	0,00%	0,80%	0,53%	0,53%
A13	Monitoreo y Control	1,33%	0,27%	0,80%	0,80%	0,53%
A14	Mejoramiento e Innovación de procesos	1,33%	0,27%	0,27%	0,27%	0,80%
A15	Gestión de Programas y proyectos	1,33%	0,00%	0,00%	1,06%	0,00%

Código	Atributos	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
A16	Diseño y modelamiento	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A17	Implementación y Ejecución	1,33%	0,00%	0,27%	0,00%	0,00%
A18	Monitoreo y Control	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A19	Mejoramiento e Innovación de procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A20	Gestión de Programas y proyectos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A21	Habilidades y experiencia de procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A22	Gestión del conocimiento de procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A23	Educación de procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A24	Colaboración de procesos (integral)	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A25	Liderazgo de administración de procesos	1,33%	0,00%	0,27%	0,00%	0,27%
A26	Respuesta al cambio de procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,27%
A27	Valores y creencias de procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A28	Actitudes y comportamientos hacia los procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A29	Atención de los líderes a procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,27%
A30	Administración de redes sociales para procesos	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

De forma gráfica se pueden mostrar los resultados de la siguiente forma:

Figura 8. Resultados gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM General por atributo



4.1.5. BPM en Administraciones Públicas por atributo. Para el caso de los resultados de BPM en Administraciones Públicas, las cifras por atributo son las siguientes:

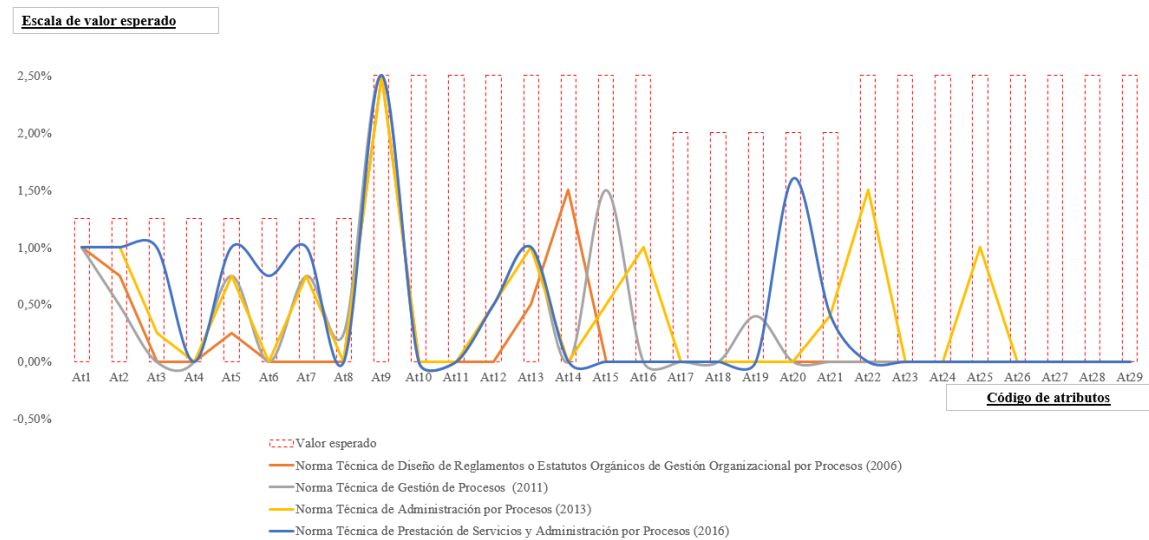
Tabla 19. Resultados por atributo del estudio comparativo para el caso de BPM en Administraciones Públicas

Código Atributos	Atributos	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
At1	Alinear los procesos a los lineamientos políticos vigentes.	1,25%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
At2	Orientación al servicio	1,25%	0,75%	0,50%	1,00%	1,00%
At3	Alineamiento de procesos y servicios a un enfoque integral	1,25%	0,00%	0,00%	0,25%	1,00%
At4	Indicadores enfocados en bienestar social	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At5	Cubre requerimientos de todos los grupos de interés	1,25%	0,25%	0,75%	0,75%	1,00%
At6	Servicios públicos estándar	1,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,75%
At7	Cobertura de mercado	1,25%	0,00%	0,75%	0,75%	1,00%
At8	Existe estructura organizacional adecuada para BPM	1,25%	0,00%	0,25%	0,00%	0,00%
At9	Cuenta con base legal vigente	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
At10	Estructura jerárquica óptima para BPM	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At11	Especialización y división en el trabajo	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At12	Estándares y políticas que aseguran cobertura de mercado	2,50%	0,00%	0,50%	0,50%	0,50%
At13	Nivel de estructuración de los procesos	2,50%	0,50%	1,00%	1,00%	1,00%
At14	Cumplimiento de procesos descentralizados	2,50%	1,50%	0,00%	0,00%	0,00%
At15	Nivel de concentración de decisiones BPM	2,50%	0,00%	1,50%	0,50%	0,00%

Código Atributos	Atributos	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
At16	Procesos alineados a principios económicos	2,50%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%
At17	Procesos descentralizados ejecutados de forma estándar con el soporte de sistemas	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At18	Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At19	Procesos automatizados o sistemas cumplen con la regulación vigente de forma automática	2,00%	0,00%	0,40%	0,00%	0,00%
At20	Documentación previa a automatización en regla	2,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,60%
At21	Procesos automatizados cumplen principios de eficiencia económica	2,00%	0,00%	0,00%	0,40%	0,40%
At22	El conocimiento BPM se gestiona y se comparte	2,50%	0,00%	0,00%	1,50%	0,00%
At23	Especialización y división del trabajo aísla el conocimiento	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At24	Conocimiento BPM y Tecnologías de la información para BPM	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At25	Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos	2,50%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%
At26	Estructura jerárquica para viabilizar BPM	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At27	Existe gestión del conocimiento y se comparte entre los colaboradores	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At28	Existe cultura del servicio en todas las unidades.	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
At29	Existen estrategias de fortalecimiento de cultura BPM	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

De forma gráfica se pueden mostrar los resultados de la siguiente forma:

Figura 9. Resultados gráficos del estudio comparativo para el caso de BPM en Administraciones Públicas por atributo



Como se pudo observar en los resultados obtenidos del estudio comparativo, existe una gran variabilidad entre los factores y atributos de cada uno de los instrumentos normativos que han sido desarrollados para la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador. Esto implica, que en ningún caso se perfeccionó la normativa vigente y se potenciaron los atributos y factores; por el contrario, se desarrollaron distintos lineamientos con un enfoque completamente nuevo, lo que da por resultado que en algunos atributos y factores se disminuye el acercamiento a las mejores prácticas, y en otros se incrementa.

Del resumen del análisis comparativo se pudo determinar que la evolución normativa de BPM, ha ido mejorando a través de los años y de una norma a la siguiente. De un cumplimiento aproximado inicial de 9% fue subiendo paulatinamente hasta llegar a un valor de 21%. El resumen de los resultados se muestra a continuación:

Tabla 20. *Resumen de resultados del estudio comparativo para el caso de BPM*

BPM RESUMEN DE RESULTADOS TOTALES					
Factor	Valor esperado	Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)	Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)	Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)
Total	100,00%	9,2%	17,7%	21,2%	21,1%

En función de este análisis, se procedió a determinar las acciones de mejora necesarias, para fortalecer los instrumentos normativos y cerrar las brechas existentes por cada uno de los factores. En el siguiente apartado se realizará una priorización de factores y atributos, y propondrán distintos criterios de implementación sugeridos para asegurar un instrumento normativo adecuado que permita potenciar la Administración por Procesos en las instituciones de la Administración Pública del Ecuador.

4.2. Aplicabilidad de atributos por tipo de institución

Una vez determinadas las brechas de cada factor y atributo versus la normativa existente a través de la calificación de los mismos dentro del estudio comparativo, y con la finalidad de cerrar las brechas obtenidas en el mismo; se procedió a realizar la doble priorización de los factores y atributos dependiendo del tipo de instituciones. Además, se incluyeron los criterios de implementación sugeridos para cada atributo. Para la priorización atributos aplicables a las instituciones Tipo Y, se utilizó una adaptación entre la matriz del modelo Eisenhower que relaciona la importancia vs la urgencia (Eisenhower, n.d.); y, sobre los resultados de las instituciones Tipo Y. para la priorización de atributos aplicables a las instituciones Tipo Z, se aplicó la matriz acción/prioridad que relaciona el impacto vs. el esfuerzo (Hagen, 2016).

Importancia.- Son actividades que podrían ser consideradas como no urgentes, pero que contribuyen al cumplimiento global de los objetivos y generan significado por sí mismas, sin necesidad de presionar a cumplirse de inmediato (Covey, Merrill & Merrill, 1999)

Urgencia.- Son actividades que deben ser ejecutadas con prontitud, generalmente si es urgente se ejecuta sin considerar la importancia de la actividad. Son actividades que resultan tan vitales de ejecutar que se encuentran planificadas para realizarse de inmediato (Covey, Merrill & Merrill, 1999).

Impacto.- Representa la mayor repercusión sobre el objetivo global perseguido, que tendrá una actividad si se ejecuta de forma satisfactoria. Generalmente se escoge de un conjunto de actividades, la cual tendrá mayor efecto (ASQ, 2010).

Esfuerzo.- Es el factor que determina que actividades serán las que se encuentran más accesibles y al alcance, aplicando menos esfuerzo en términos de recursos, análisis, planificación, etcétera (ASQ, 2010).

4.2.1. Definición de atributos aplicables a las instituciones de complejidad media. Es importante considerar todos los atributos para tener éxito en la implementación BPM, sin embargo, en este estudio se considerarán todos los atributos como vitales para las instituciones de complejidad alta, los atributos críticos estrictamente para las instituciones de complejidad media y los atributos básicos estrictamente para las instituciones de complejidad baja. Para los atributos críticos de las instituciones Tipo Y, se calificaron los atributos en función de la importancia y la urgencia, para este análisis se asignó un valor de “SI o “NO” en los aspectos de importancia y urgencia, para luego determinar a través de las combinaciones cuatro tipos de atributos:

- Atributo Crítico.- Son atributos que SI son importantes y SI son urgentes
- Atributo a Planificar.- Son atributos que SI son importantes y NO son urgentes
- Atributo a Delegar.- Son atributos que NO son importantes y SI son urgentes
- Atributo a Postergar.- Son atributos que NO son importantes y NO son urgentes

Para las instituciones de complejidad media, se seleccionarán los atributos críticos como prioritarios a implementarse.

A continuación se detallan los resultados del análisis de cada atributo de BPM General para este tipo de instituciones:

Tabla 21. *Priorización de atributos BPM General para el caso de instituciones de complejidad media*

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
A1	Planear el mejoramiento de procesos	Se debe establecer un ciclo de administración de procesos adecuado y fundamentado en las mejores prácticas, el mismo debe estar claramente establecido en una adenda a la norma técnica vigente o en una nueva. Dentro de este ciclo se deberán establecer lineamientos claros y un proceso para cada una de las fases del ciclo. Dentro de la fase de mejoramiento de procesos, debe existir una actividad de planificación del mejoramiento en donde se identifiquen los objetivos del mejoramiento; se identifiquen los enfoques de mejoramiento disponibles según el escenario; y, finalmente se documenten las recomendaciones de mejora.	SI	SI	Crítico	SI
A2	Vincular la estrategia y los procesos	Se debe establecer un procedimiento estándar como anexo a la normativa; en el cual se utilicen las prioridades de cada institución como base fundamental para identificar, definir y mejorar los procesos en busca del mejoramiento continuo del desempeño de los procesos. Así mismo, la fase del ciclo de administración por procesos, referente al control de los procesos debe medir y hacer el seguimiento continuo de la ejecución de los procesos en función de las prioridades estratégicas de la institución.	SI	SI	Crítico	SI
A3	Arquitectura de procesos	Las instituciones no cuentan con una arquitectura por procesos real, en la normativa técnica se especifican directrices para la creación de la cadena de valor y la identificación de procesos y servicios. Los conceptos plasmados en la normativa vigente respecto a la Arquitectura de procesos, es confusa y no se encuentra alineada completamente a las mejores prácticas. Por lo tanto debe depurarse los conceptos y establecer un procedimiento de construcción de la arquitectura de procesos.	SI	NO	A Planificar	NO
A4	Indicadores de procesos	Existen lineamientos y directrices en general; sin embargo debería existir un instructivo anexo a la normativa legal; que mencione cómo identificar, definir y construir los indicadores con todas sus características (fórmula, definición, periodicidad, etc.). Además, deben existir lineamientos para asegurar que cada indicador contribuya de forma específica a algún objetivo estratégico de la institución.	SI	SI	Crítico	SI

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
A5	Gestión de Clientes y grupos de interés	La normativa actual considera muchos aspectos de gestión de clientes y grupos de interés. Sin embargo, debe complementarse con un plan de caracterización de cada servicio que plasme la gestión de clientes a través de: acciones, tiempos y recursos específicos. Es necesario que se establezcan mecanismos (anexos a la norma técnica) que permitan evidenciar la gestión realizada de los clientes y grupos de interés; adicionalmente, se debe indicar la periodicidad de la generación de acciones de gestión de clientes.	SI	NO	A Planificar	NO
A6	Decisiones fundamentadas en procesos	Establecer una política mandatoria para la máxima autoridad de cada institución, cuyo cumplimiento sea auditado por el organismo de control responsable periódicamente. Esta política debe establecer que todas las decisiones de la institución deben estar guiadas y justificadas versus los procesos establecidos. Además, se debe asegurar la existencia de un proceso de continuidad del negocio y un proceso de gestión del cambio.	SI	SI	Crítico	SI
A7	Roles y responsabilidades de procesos	Los roles y responsabilidades se encuentran detallados en algún nivel en algunas normas técnicas (no en la vigente). Sin embargo, se requiere tener un documento de roles y responsabilidades relacionadas con BPM desde los analistas de procesos, dueños de procesos, y también responsables de las oficinas de procesos. Finalmente, este documento debe contar con roles y responsabilidades, y políticas de un Comité de Mejoramiento de Procesos.	SI	SI	Crítico	SI
A8	Vínculo de indicadores de desempeño y	Este atributo está cubierto en la norma técnica vigente. Sin embargo, además debe establecerse dentro de la norma técnica o en una adenda, una matriz de responsabilidades respecto a la recolección de datos y al vínculo de los resultados con los criterios de desempeño definidos. Finalmente, debe establecerse un proceso a seguir para ejecutar estas actividades.	SI	SI	Crítico	SI
A9	Estándares de administración de procesos	Se debe crear un repositorio público general que contenga los cuadernos metodológicos vigentes aprobados, las herramientas, procedimientos, instructivos y demás elementos para poder realizar una correcta administración de procesos. Este repositorio deberá ser administrado por la institución reguladora. Además, debe realizarse una adenda a la norma técnica vigente o incluir en una nueva norma los lineamientos de transversalidad de procesos, lineamientos de administración de métricas de procesos, lineamientos para resolución de problemas comunes, sistemas de recompensas y estructuras remunerativas de la oficina de BPM. Finalmente, la norma técnica debe contener políticas que aseguren el mejoramiento continuo de los procesos en cada institución.	SI	SI	Crítico	SI
A10	Gestionar la conformidad y cumplimiento de procesos	El organismo regulador de BPM a nivel nacional debe agregar a la norma técnica vigente a través de una adenda o incluir en una nueva norma técnica un conjunto de políticas de administración de los controles como parte de BPM. Estas políticas deben generar ciclos de revisión periódicos para asegurar la calidad y	SI	NO	A Planificar	NO

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
		conformidad de los principios de administración de procesos vigentes, los mismos que serán ejecutados y reportados a la máxima autoridad en las sesiones del comité institucional. En este apartado el organismo auditor / verificador deberá asegurar que todas las instituciones del gobierno aplican un principio de reusabilidad de procesos en lugar de invertir recursos desarrollando procesos nuevos (cuando aplique).				
A11	Diseño y modelamiento	De la mano con un ciclo adecuado y lógico de BPM, deben establecerse: procesos, procedimientos, políticas, cuadernos metodológicos, herramientas y demás instrumentos que viabilicen la implementación de BPM. Estos instrumentos no deben estar restringidos a especificaciones técnicas de cómo modelar procesos (en su situación actual y futura) si no también, un extensivo portafolio de lineamientos para el correcto análisis de los procesos a través de técnicas estadísticas y de innovación apegadas a las mejores prácticas.	SI	SI	Crítico	SI
A12	Implementación y Ejecución	La norma técnica debe especificar lineamientos claros que permitan asegurar una correcta transición entre los procesos modelados y especificaciones de procesos ejecutables (automatización). Además, debe existir un proceso con lineamientos claros para poder realizar el desarrollo de las especificaciones técnicas que permitan una automatización adecuada. En este punto debe asegurarse también la escalabilidad de la automatización por parte del ente regulador.	SI	SI	Crítico	SI
A13	Monitoreo y Control	Debe elaborarse un instructivo que tenga como fundamento el ciclo de administración de procesos; en el cual se detallen los lineamientos para el establecimiento de indicadores necesarios y prácticos que midan el desempeño de los procesos apropiadamente; así como también, lineamientos de recolección, consolidación, administración y custodia de la información recolectada de los indicadores de los procesos.	SI	NO	A Planificar	NO
A14	Mejoramiento e Innovación de procesos	Se debe desarrollar un manual explícito que detalle un portafolio de métodos que faciliten el desarrollo de procesos mejorados. Esto incluye enfoques, técnicas, métodos, herramientas, etc., para mejoramiento y/o innovación de procesos. Este manual debe estar referenciado en la norma técnica e incluida en el repositorio público central de información BPM.	SI	SI	Crítico	SI
A15	Gestión de Programas y proyectos	Es un punto muy descuidado en las normativas existentes, por lo que se requiere establecer una metodología de gestión de programas y proyectos que establezca los métodos que se requieren utilizar a nivel institucional para los proyectos relacionados con Administración por Procesos. En esta metodología debe existir una correcta articulación entre la metodología de Gestión de Proyectos y el ciclo BPM determinado para Administrar los Procesos. Se debe también incluir políticas y lineamientos para realizar auditorías por parte de la institución reguladora a las instituciones de la Administración Pública.	SI	NO	A Planificar	NO

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
A16	Diseño y modelamiento	Debe existir un portafolio de herramientas tecnológicas evaluadas, probadas y seleccionadas para poner a disposición de las unidades de procesos de las instituciones un conjunto de opciones. Las herramientas tecnológicas seleccionadas deberán cumplir mandatoriamente con la posibilidad de derivar modelos de procesos de información plana, modelamiento de procesos, animación de procesos y simulación de procesos. Además, los manuales de usuario de cada una de las herramientas seleccionadas en la evaluación deben encontrarse en el repositorio central público. Finalmente, la herramienta debe permitir que los modelos de procesos se puedan modificar de forma continua conforme los requerimientos de la institución y el mercado dinámico.	SI	SI	Crítico	SI
A17	Implementación y Ejecución	Al ser este un atributo directamente relacionado con el criterio sugerido para el atributo A16 aplica también para este atributo.	SI	SI	Crítico	SI
A18	Monitoreo y Control	Al ser este un atributo directamente relacionado con el criterio sugerido para el atributo A16 aplica también para este atributo.	SI	SI	Crítico	SI
A19	Mejoramiento de Innovación procesos	Al ser este un atributo directamente relacionado con el criterio sugerido para el atributo A16 aplica también para este atributo.	SI	SI	Crítico	SI
A20	Gestión de Programas y proyectos	Al ser este un atributo directamente relacionado con el criterio sugerido para el atributo A16 aplica también para este atributo.	SI	NO	A Planificar	NO
A21	Habilidades experiencia y de procesos	Se debe crear un foro de experiencia BPM, los miembros serán los responsables de las oficinas de procesos, y estarán también invitados los dueños de los procesos. Se moderará y responderá las dudas técnicas y dirimirá en cualquier diferencia de operación por parte del encargado de administrar el foro; el encargado será un designado de la institución rectora. Para una administración eficaz del foro, deberán clasificarse diferentes grupos de temáticas, las cuales podrán estar fundamentadas tanto por factor, como por tipo de soporte requerido. De esta forma se clasificará la gran variedad de temas y mejoras a tratar.	SI	SI	Crítico	SI
A22	Gestión del conocimiento de procesos	Se debe conformar un departamento de gestión del conocimiento dentro de la institución reguladora de BPM en el país. Este departamento debe encargarse de consolidar el conocimiento explícito de BPM, sus principios, sus políticas, sus normas, etc. Y administrar el repositorio público central. Además, debe evaluar el nivel de entendimiento de BPM a nivel nacional incluyendo las metodologías, conocimiento de tecnologías de la información, y cualquier tema relacionado con el ciclo de Administración por Procesos. Esta información deberá ser actualizada periódicamente en función de mejores prácticas probadas en la realidad de las instituciones públicas del Ecuador	SI	SI	Crítico	SI

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
A23	Educación de procesos	Formar un programa nacional de incremento de capacidades y conocimiento BPM en la entidad reguladora. Este plan debe ser implementado hacia los dueños de procesos de las instituciones; estos a su vez desplegar el programa a todos los involucrados en la ejecución y operación de los procesos en las instituciones.	SI	SI	Crítico	SI
A24	Colaboración de procesos (integral)	Implementar un concurso de mejoramiento de procesos, el mismo que será anual. Será liderado por la entidad reguladora de BPM en la Administración Pública y consistirá en que una institución que demuestre los mejores resultados en un proyecto de mejoramiento de procesos será la premiada. Para que esto pueda ocurrir se mantendrán reuniones mensuales entre distintos dueños de procesos dentro de la institución para recibir retroalimentación constante, trabajo conjunto entre grupos e individuos, revisiones de los documentos vigentes relacionadas con BPM y propuestas de mejora de estos documentos. La institución ganadora tendrá el financiamiento para implementar su proyecto de mejora ganador a nivel nacional.	SI	SI	Crítico	SI
A25	Liderazgo de administración de procesos	La entidad reguladora de BPM en la Administración Pública determinará un método para determinar la predisposición a liderar, tomar responsabilidad y hacerse responsable por el mejoramiento y eficiencia de la institución y sus procesos, dentro de cada institución. A través de esta evaluación se obtendrá un grado de liderazgo de procesos y estilos de administración que permitirán generar un plan nacional de incremento de capacidades de liderazgo en los niveles jerárquico superior.	SI	SI	Crítico	SI
A26	Respuesta al cambio de procesos	La institución reguladora de BPM a nivel nacional deberá establecer un panel de hitos, el cual contenga opciones para poder evaluar la pertinencia, aplicación, aceptación y adopción de los cambios de los procesos en cada institución; este panel deberá estar en el repositorio público central. La unidad responsable de administración por procesos de cada institución deberá crear un plan para la evaluación de: pertinencia, aplicación y aceptación de los cambios de procesos ejecutados por parte de todos los involucrados, y el nivel en el cual se adaptaron los involucrados a los procesos cambiados. Para los procesos que se ejecutan en ámbitos desconcentrados o descentralizados también deben aplicarse los indicadores para medir en cada unidad de la institución que ejecute el proceso o preste el servicio.	SI	SI	Crítico	SI

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
A27	Valores y creencias de procesos	La institución reguladora, deberá desarrollar e implementar una aplicación tecnológica de valoración cualitativa a nivel nacional, con la finalidad de estructurar una estimación anónima en cuatro niveles y con alcance nacional: Directivo Alto (Ministros - Viceministros), Directivo medio-bajo (Coordinadores - Directores), operativo (Servidores públicos), operativo bajo (servidores públicos de apoyo). En la valoración se estructurarán preguntas que permitan identificar el pensamiento de los servidores públicos respecto a procesos tanto de forma general como de forma particular por cada institución. Las preguntas deben estar desarrolladas de forma que permitan identificar la posición, pensamiento, criterio, compromiso y opinión de los servidores públicos respecto a todos los factores de BPM definidos en esta investigación. Con la finalidad de levantar información relevante se permitirán también dos preguntas abiertas de criterio propio y/o recomendaciones.	SI	SI	Crítico	SI
A28	Actitudes y comportamientos hacia los procesos	Anualmente cada institución del gobierno deberá entregar un informe técnico detallado, que contenga un conjunto de recomendaciones de mejora para la norma técnica de BPM y todos sus lineamientos metodológicos y técnicos contenidos en el repositorio público. Estas recomendaciones deben demostrarse como trabajadas entre todos los roles involucrados en BPM de cada organización. Además de igual forma anualmente, se deberá medir a cada institución por el nivel de asignación de recursos a BPM versus los resultados obtenidos.	SI	SI	Crítico	SI
A29	Atención de los líderes a procesos	La institución reguladora realizará una evaluación del cumplimiento de las sesiones del comité establecido para BPM, el cumplimiento de los compromisos definidos, el nivel de ausencias y la contribución por parte de las máximas autoridades participantes en cada sesión. Además, para las sesiones del comité cada máxima autoridad deberá presentar las contribuciones de los niveles jerárquicos relacionados con BPM para la Administración por Procesos con resultados.	SI	SI	Crítico	SI
A30	Administración de redes sociales para procesos	La entidad reguladora deberá asociarse con una comunidad de prácticas BPM y potenciar el uso de las herramientas de redes sociales con motivos de BPM. Se determinará la aplicabilidad de las mismas, su utilización aplicada a la Administración Pública del Ecuador para asegurar un potenciamiento de BPM a través de redes sociales por cada una de las instituciones, siguiendo gobiernos de referencia y prácticas probadas entre ellas casos de éxito.	SI	NO	A Planificar	NO

A continuación se detallan los resultados del análisis de cada atributo de BPM en Administraciones Públicas para este tipo de instituciones:

Tabla 22. *Priorización de atributos BPM en Administraciones Públicas para el caso de instituciones de complejidad media*

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
At1	Alinear los procesos a los lineamientos políticos vigentes.	Se requiere establecer un alineamiento de la norma técnica que se modifique o desarrolle al Plan Nacional del Buen Vivir vigente, además de establecer un mecanismo por parte de la institución reguladora para que la planificación institucional anual se encuentre alineada a la norma técnica de Administración por Procesos asegurando así el cumplimiento legal y la importancia otorgada por cada institución a los procesos.	SI	NO	A Planificar	NO
At2	Orientación al servicio	Se debe recopilar todos los puntos importantes de orientación al servicio establecidos en la norma técnica vigente y fortalecerlos con indicadores de medición y registros periódicos de forma que se pueda evidenciar la orientación al servicio en cada acción ejecutada.	SI	NO	A Planificar	NO
At3	Alineamiento de procesos y servicios a un enfoque integral	Se debe recopilar los puntos importantes del alineamiento de procesos y servicios al enfoque integral, que se encuentran plasmados en la norma técnica vigente de forma que se potencie un enfoque holístico	SI	NO	A Planificar	NO
At4	Indicadores enfocados en bienestar social	Implementar en la norma técnica una política que exija que los indicadores establecidos por los procesos y servicios deben tener una connotación social (no exclusivamente pero sí mandatoriamente). Además, se debe incluir en el repositorio público central, por parte de la institución reguladora un vínculo con el portafolio de indicadores de bienestar social determinados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.	SI	SI	Crítico	SI
At5	Cubre requerimientos de todos los grupos de interés	Se debe recopilar los puntos importantes de cobertura de requerimientos de los grupos de interés, que se encuentran plasmados en la norma técnica vigente. Además, se establecerá un marco de referencia de requerimientos vinculados a la norma técnica, que permitan a cada institución ir comparándose versus el mismo y verificar la evolución de BPM.	SI	NO	A Planificar	NO
At6	Servicios públicos estándar	Se debe implementar en la norma técnica una política que asegure la estandarización de los procesos y servicios a nivel de todas las unidades tanto desconcentradas como descentralizadas.	SI	SI	Crítico	SI
At7	Cobertura de mercado	Se debe incluir en la norma técnica una política alineada al Plan Nacional del Buen Vivir, que asegure cobertura dentro de sus ámbitos de competencia evitando discriminación.	SI	SI	Crítico	SI
At8	Existe estructura organizacional	Se debe construir un proceso integral de reforma de estructuras en función de las arquitecturas de procesos	SI	SI	Crítico	SI

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
	adecuada para BPM	de cada institución, el cual debe ser formalizado y mandatorio para las instituciones públicas. Dada la complejidad del aparato estatal, se puede determinar por tipos de instituciones, para contar con criterios mínimos de estructura por tipo de institución utilizando la clasificación de instituciones de la presente investigación.				
At9	Cuenta con base legal vigente	La norma técnica BPM debe considerar la integración de la normativa existente referente a Talento Humano y Estructuras, creación de puestos, las comisiones de servicio, la normativa GPR vigente, el régimen de contratación, y todas las relacionadas. Debe considerarse también los planes de carrera y las modalidades de contrato bajo servicios ocasionales. Para esto deberán existir compromisos de alto nivel entre las entidades reguladoras para realizar un esfuerzo integral de articulación.	SI	NO	A Planificar	NO
At10	Estructura jerárquica óptima para BPM	Debe implementarse a través de un documento legal mandatorio, una estructura óptima y ágil que asegure la implementación de BPM en cada institución. El decreto actual a través del cual se establecen estas estructuras se ha tornado un instrumento de crecimiento del aparato estatal, por lo que deben optimizarse las oficinas de procesos a nivel nacional con roles y responsabilidades netamente necesarias. El documento legal debe constituir un decreto, emitido por el organismo regulador, que limite la estructura a un minucioso análisis de las responsabilidades y los atributos BPM que la institución requiere cubrir.	SI	SI	Crítico	SI
At11	Especialización y división en el trabajo	Deben desarrollarse políticas, y lineamientos metodológicos anexos a la norma técnica que permitan identificar y sobre todo balancear la especialización y división del trabajo, estableciendo este enfoque como una herramienta para evitar silos en la identificación de procesos y que facilite el modelamiento de los mismos y la identificación de variantes. Esto servirá también para poder sembrar las bases de reutilización de modelos de procesos. El medio a través del cual se puede implementar esta vital tarea, es a través de la contratación temporal de 3 expertos que aseguren la transversalidad a través de un proyecto de propuestas normativas integrales, que aseguren entre otros estos puntos.	SI	NO	A Planificar	NO
At12	Estándares políticas aseguran cobertura mercado	Se debe incluir en la norma técnica una política que fortalezca lo establecido en la norma técnica vigente, detallando y asegurando una completa cobertura, evitando discriminación y propendiendo a llegar a nivel nacional. Pero además debe implementarse un estándar (manual) con principios y actividades generales a implementar por parte de cada institución para asegurar la cobertura total del mercado. Este manual será de obligatoria capacitación a todos los servidores públicos de carrera, y para todos los servidores que ingresen a la función pública.	SI	NO	A Planificar	NO

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
At13	Nivel de estructuración de los procesos	De la mano del ciclo de administración de procesos fundamentado en las mejores prácticas que se detallará en la norma técnica. Deberá generarse un manual particularmente para identificación y estructuración de jerarquías de procesos y servicios.	SI	SI	Crítico	SI
At14	Cumplimiento de procesos descentralizados	Deberá asegurarse que exista una correspondencia entre los indicadores de desempeño de las unidades descentralizadas y desconcentradas con los resultados de los indicadores de desempeño de la matriz. A través de esto se verificará si el proceso, tiempo, requisitos, condiciones, resultados y actividades son ejecutados de la misma forma en las entidades descentralizadas y desconcentradas. En caso de tener resultados muy diferentes se realizará un análisis de causa raíz del proceso descentralizado para ver sus diferencias versus el original.	SI	SI	Crítico	SI
At15	Nivel de concentración de decisiones BPM	Anteriormente, se recomienda implementar un documento de roles y responsabilidades relacionadas con BPM desde los analistas de procesos, dueños de procesos, y también responsables de las oficinas de procesos. A este documento se deben asignar los niveles de decisión referentes a BPM permitidos por cada uno de los roles.	SI	SI	Crítico	SI
At16	Procesos alineados a principios económicos	Es uno de los segmentos más bajos de las normativas relacionadas, por lo que es necesario implementar políticas en la norma técnica que aseguren que los procesos persigan principios de eficiencia económica, austeridad y retorno social aceptable o monetario cuando aplique (indicadores financieros). El retorno social, será definido en función de los indicadores de bienestar social del Plan Nacional del Buen Vivir.	SI	NO	A Planificar	NO
At17	Procesos descentralizados ejecutados de forma estándar con el soporte de sistemas	En los casos en los que existan procesos automatizados, deberá ser mandatorio que el mismo proceso sea implementado como homologado, o con ciertas especificaciones (simples de ajustar en el sistema) para todas las entidades descentralizadas que ejecuten el mismo proceso o presten el servicio.	SI	SI	Crítico	SI
At18	Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones	La entidad reguladora, deberá asegurar que el portafolio de opciones de herramientas tecnológicas para Administración por Procesos, cuente con la posibilidad de identificar modelos de procesos a nivel nacional y ponga a disposición los procesos similares ya sean manuales o automatizados a nivel de todas las instituciones con la finalidad de evitar esfuerzos duplicados e innecesarios. Se debe asegurar también que no implique un gasto de recursos la adaptación de un proceso de una institución en otra.	SI	SI	Crítico	SI
At19	Procesos automatizados o sistemas cumplen con la regulación vigente de forma automática	La entidad reguladora, deberá asegurar que el portafolio de opciones de herramientas tecnológicas para Administración por Procesos, cuente con un alto nivel de customización de los procesos automatizados sin costo. Esto permitirá que los procesos se adapten a los continuos cambios de normativa que ocurren en el país.	SI	SI	Crítico	SI

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
At20	Documentación previa a automatización en regla	La automatización de procesos deberá ser realizada única y exclusivamente por las instituciones de complejidad alta, y en ningún caso por instituciones adscritas o descentralizadas. De esta forma se asegurará que se aplique la estandarización de procesos en su máxima expresión. La norma técnica de Administración por procesos, debe incluir lineamientos claros y específicos respecto a la documentación necesaria para implementar cualquier iniciativa tecnológica de procesos. Se deben fortalecer los lineamientos de la norma actual vigente, incluyendo un detalle de que documentos exactamente se deben desarrollar y además un documento metodológico ubicado en el repositorio público central que tenga ejemplos de los mismos y procedimientos de cómo documentarlos.	SI	SI	Crítico	SI
At21	Procesos automatizados cumplen principios de eficiencia económica	Debe existir un portafolio de herramientas tecnológicas evaluadas, probadas y seleccionadas para poner a disposición de las instituciones un conjunto de opciones. Las herramientas tecnológicas seleccionadas deberán cumplir mandatoriamente con la posibilidad de derivar modelos de procesos de información plana, modelamiento de procesos, animación de procesos y simulación de procesos. Estas actividades serán ejecutadas únicamente por las instituciones matriz, e implementadas por sus entidades adscritas. Además, los manuales de usuario de cada una de las herramientas seleccionadas en la evaluación deben encontrarse en el repositorio central público. Finalmente, la herramienta debe permitir que los modelos de procesos se puedan modificar de forma continua conforme los requerimientos de la institución y el mercado dinámico. (Estará cubierto con un proyecto especificado en la dimensión BPM General)	NO	SI	A Delegar	NO
At22	El conocimiento BPM se gestiona y se comparte	Se debe crear un foro de experiencia BPM, los miembros serán los responsables de las oficinas de procesos, y estarán también invitados los dueños de los procesos. Se moderará y responderá las dudas técnicas y dirimirá en cualquier diferencia de operación por parte del encargado de administrar el foro; el encargado será un designado de la institución rectora. (Estará cubierto con un proyecto especificado en la dimensión BPM General)	SI	NO	A Planificar	NO
At23	Especialización y división del trabajo encierra el conocimiento	Con el criterio de implementación sugerido referente al atributo At11, se cubriría este atributo.	NO	SI	A Delegar	NO

Código Atributos	Atributos	Criterios de implementación sugeridos para la creación de la normativa	Importancia	Urgencia	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
At24	Conocimiento BPM y Tecnologías de la información para BPM	Se debe conformar un departamento de gestión del conocimiento dentro de la institución reguladora de BPM en el país. Este departamento debe encargarse de consolidar el conocimiento explícito de BPM, sus principios, sus políticas, sus normas, etc., es decir, todo el conocimiento y la información metodológica documentada. Este departamento se encargará también de administrar el repositorio público central. Además, debe evaluar el nivel de entendimiento de BPM a nivel nacional incluyendo las metodologías, conocimiento de tecnologías de la información, y cualquier tema relacionado con el ciclo de Administración por Procesos. Esta información deberá ser actualizada periódicamente en función de mejores prácticas probadas en la realidad de las instituciones públicas del Ecuador. (Estará cubierto con un proyecto especificado en la dimensión BPM General)	SI	NO	A Planificar	NO
At25	Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos	Se debe realizar una alianza con la comunidad universitaria nacional e internacional con la finalidad de desarrollar un programa nacional de casos de éxito relacionados con BPM y generar un plan de socialización y retroalimentación a nivel de todas las instituciones públicas. A través de esto se generará confianza en los procesos a nivel nacional.	SI	SI	Crítico	SI
At26	Estructura jerárquica para viabilizar BPM	Este atributo se cubrirá con la oportunidad de mejora planteada en el atributo At8.	SI	NO	A Planificar	NO
At27	Existe gestión del conocimiento y se comparte entre los colaboradores	Se debe implementar en cada institución un espacio compartido para recopilar lecciones aprendidas de cada uno de los proyectos de mejoramiento de procesos. El responsable de la administración por procesos de cada institución será la unidad responsable de la administración de este espacio y será mandatorio. En este espacio se podrán compartir mejores prácticas y experiencias de procesos.	SI	SI	Crítico	SI
At28	Existe cultura del servicio en todas las unidades.	Se debe realizar un convenio con Universidades internacionales que lideren la parte científica de BPM, por parte de la institución reguladora. De esta forma conseguir capacitación en mejores prácticas y estrategias de generación de cultura; dependiendo del tamaño de la institución, se hará necesaria una certificación de las personas encargadas de BPM. Esta certificación se realizará con la finalidad de que puedan difundir este conocimiento a nivel institucional. Cada persona firmará un compromiso de un año de capacitación y formación de la institución en este conocimiento. La universidad seleccionada será internacional y probada como científica a nivel mundial en cultura de BPM.	SI	SI	Crítico	SI
At29	Existen estrategias de fortalecimiento de cultura BPM	Este atributo se cubrirá con la sugerencia de implementación planteada en el atributo At28.	SI	NO	A Planificar	NO

En la siguiente tabla se detallan los atributos considerados críticos y por lo tanto priorizados para instituciones de complejidad media o Tipo Y, tanto para BPM General como para BPM en Administraciones Públicas:

Tabla 23. *Atributos aplicables para el caso de instituciones de complejidad media*

Código Atributos	Atributos para instituciones de complejidad media (Tipo Y) para BPM General	Código Atributos	Atributos para instituciones de complejidad media (Tipo Y) para BPM en Administraciones Públicas
A1	Planear el mejoramiento de procesos	At4	Indicadores enfocados en bienestar social
A2	Vincular la estrategia y los procesos	At6	Servicios públicos estándar
A4	Indicadores de procesos	At7	Cobertura de mercado
A6	Decisiones fundamentadas en procesos	At8	Existe estructura organizacional adecuada para BPM
A7	Roles y responsabilidades de procesos	At10	Estructura jerárquica óptima para BPM
A8	Vínculo de indicadores y desempeño	At13	Nivel de estructuración de los procesos
A9	Estándares de administración de procesos	At14	Cumplimiento de procesos descentralizados
A11	Diseño y modelamiento	At15	Nivel de concentración de decisiones BPM
A12	Implementación y Ejecución	At17	Procesos descentralizados ejecutados de forma estándar con el soporte de sistemas
A14	Mejoramiento e Innovación de procesos	At18	Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones
A16	Diseño y modelamiento	At19	Procesos automatizados o sistemas cumplen con la regulación vigente de forma automática
A17	Implementación y Ejecución	At20	Documentación previa a automatización en regla
A18	Monitoreo y Control	At25	Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos
A19	Mejoramiento e Innovación de procesos	At27	Existe gestión del conocimiento y se comparte entre los colaboradores
A21	Habilidades y experiencia de procesos	At28	Existe cultura del servicio en todas las unidades.
A22	Gestión del conocimiento de procesos		
A23	Educación de procesos		
A24	Colaboración de procesos (integral)		
A25	Liderazgo de administración de procesos		
A26	Respuesta al cambio de procesos		
A27	Valores y creencias de procesos		
A28	Actitudes y comportamientos hacia los procesos		
A29	Atención de los líderes a procesos		

4.2.2. Definición de atributos aplicables a las instituciones de complejidad baja. Es importante considerar todos los atributos para tener éxito en la implementación BPM, sin embargo, en este estudio se considerarán todos los atributos como vitales para las instituciones de complejidad alta, los atributos críticos estrictamente para las instituciones de complejidad media y los atributos básicos estrictamente para las instituciones de complejidad baja. Para los atributos básicos de las instituciones Tipo Z, se calificaron los atributos en función del impacto y el esfuerzo que cada uno tendría para la implementación BPM. Para este análisis se asignó un valor de “ALTO” o “BAJO” en los aspectos de impacto y esfuerzo, para luego determinar a través de las combinaciones cuatro tipos de atributos:

- Atributos arduos.- Son proyectos de ALTO impacto y ALTO esfuerzo. Es decir los que posiblemente deben implementarse.
- Atributos que originan resultados rápidos.- Son atributos de ALTO impacto y BAJO esfuerzo. Es decir los que se deben implementar.
- Atributos de gran esfuerzo.- Son proyectos de BAJO impacto y ALTO esfuerzo. Es decir los que deben ser descartados.
- Atributos de relleno.- Son proyectos de BAJO impacto y BAJO esfuerzo. Es decir los que representan un reto en su implementación y son complementarios.

Para los fines de esta investigación, se seleccionarán los “atributos que originan resultados rápidos” como los básicos o los mínimos necesarios para las instituciones de baja complejidad o Tipo Z.

A continuación se detallan los resultados del análisis de cada atributo de BPM General para este tipo de instituciones:

Tabla 24. *Priorización de atributos BPM General para el caso de instituciones de complejidad baja*

Código Atributos	Atributos	Impacto	Esfuerzo	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
A1	Planear el mejoramiento de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A2	Vincular la estrategia y los procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A4	Indicadores de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A6	Decisiones fundamentadas en procesos	ALTO	ALTO	Arduo	NO
A7	Roles y responsabilidades de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A8	Vínculo de indicadores y desempeño	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A9	Estándares de administración de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI

Código Atributos	Atributos	Impacto	Esfuerzo	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
A11	Diseño y modelamiento	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A12	Implementación y Ejecución	ALTO	ALTO	Arduo	NO
A14	Mejoramiento e Innovación de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A16	Diseño y modelamiento	ALTO	ALTO	Arduo	NO
A17	Implementación y Ejecución	ALTO	ALTO	Arduo	NO
A18	Monitoreo y Control	ALTO	ALTO	Arduo	NO
A19	Mejoramiento e Innovación de procesos	BAJO	ALTO	De gran esfuerzo	NO
A21	Habilidades y experiencia de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A22	Gestión del conocimiento de procesos	ALTO	ALTO	Arduo	NO
A23	Educación de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A24	Colaboración de procesos (integral)	BAJO	ALTO	De gran esfuerzo	NO
A25	Liderazgo de administración de procesos	BAJO	ALTO	De gran esfuerzo	NO
A26	Respuesta al cambio de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A27	Valores y creencias de procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A28	Actitudes y comportamientos hacia los procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
A29	Atención de los líderes a procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI

A continuación se detallan los resultados del análisis de cada atributo de BPM en Administraciones Públicas para este tipo de instituciones:

Tabla 25. *Priorización de atributos BPM en Administración Pública para el caso de instituciones de complejidad baja*

Código Atributos	Atributos	Impacto	Esfuerzo	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
At4	Indicadores enfocados en bienestar social	ALTO	BAJO	Rápido	SI
At6	Servicios públicos estándar	ALTO	BAJO	Rápido	SI
At7	Cobertura de mercado	BAJO	BAJO	Relleno	NO
At8	Existe estructura organizacional adecuada para BPM	ALTO	BAJO	Rápido	SI
At10	Estructura jerárquica óptima para BPM	ALTO	BAJO	Rápido	SI
At13	Nivel de estructuración de los procesos	ALTO	BAJO	Rápido	SI
At14	Cumplimiento de procesos descentralizados	BAJO	ALTO	De gran esfuerzo	NO
At15	Nivel de concentración de decisiones BPM	BAJO	ALTO	De gran esfuerzo	NO
At17	Procesos descentralizados ejecutados de forma estándar con el soporte de sistemas	BAJO	ALTO	De gran esfuerzo	NO
At18	Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones	ALTO	BAJO	Rápido	SI
At19	Procesos automatizados o sistemas cumplen con la regulación vigente de forma automática	ALTO	ALTO	Arduo	NO
At20	Documentación previa a automatización en regla	ALTO	BAJO	Rápido	SI
At25	Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos	ALTO	BAJO	Rápido	SI

Código Atributos	Atributos	Impacto	Esfuerzo	Tipo de atributo	Atributo Priorizado
At27	Existe gestión del conocimiento y se comparte entre los colaboradores	ALTO	BAJO	Rápido	SI
At28	Existe cultura del servicio en todas las unidades.	ALTO	ALTO	Arduo	NO

En la siguiente tabla se detallan los atributos considerados básicos y por lo tanto priorizados para instituciones de complejidad baja o Tipo Z, tanto para BPM General como para BPM en Administraciones Públicas:

Tabla 26. *Atributos aplicables para el caso de instituciones de complejidad baja*

Código Atributos	Atributos para instituciones de complejidad baja (Tipo Z) para BPM General	Código Atributos	Atributos para instituciones de complejidad baja (Tipo Z) para BPM en Administraciones Públicas
A1	Planear el mejoramiento de procesos	At4	Indicadores enfocados en bienestar social
A2	Vincular la estrategia y los procesos	At6	Servicios públicos estándar
A4	Indicadores de procesos	At8	Existe estructura organizacional adecuada para BPM
A7	Roles y responsabilidades de procesos	At10	Estructura jerárquica óptima para BPM
A8	Vínculo de indicadores y desempeño	At13	Nivel de estructuración de los procesos
A9	Estándares de administración de procesos	At18	Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones
A11	Diseño y modelamiento	At20	Documentación previa a automatización en regla
A14	Mejoramiento e Innovación de procesos	At25	Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos
A21	Habilidades y experiencia de procesos	At27	Existe gestión del conocimiento y se comparte entre los colaboradores
A23	Educación de procesos		
A26	Respuesta al cambio de procesos		
A27	Valores y creencias de procesos		
A28	Actitudes y comportamientos hacia los procesos		
A29	Atención de los líderes a procesos		

4.2.3. Resumen de aplicabilidad de atributos. Una vez ejecutado el análisis de los atributos, se resumió en la siguiente tabla la aplicabilidad de cada uno:

Tabla 27. *Aplicabilidad de los atributos por tipo de institución*

Código Atributos	Atributos	Instituciones de Complejidad Alta (Tipo X)	Instituciones de Complejidad Media (Tipo Y)	Instituciones de Complejidad baja (Tipo Z)
A1	Planear el mejoramiento de procesos	x	x	x
A2	Vincular la estrategia y los procesos	x	x	x
A3	Arquitectura de procesos	x		
A4	Indicadores de procesos	x	x	x
A5	Gestión de Clientes y grupos de interés	x		
A6	Decisiones fundamentadas en procesos	x	x	
A7	Roles y responsabilidades de procesos	x	x	x
A8	Vínculo de indicadores y desempeño	x	x	x
A9	Estándares de administración de procesos	x	x	x
A10	Gestionar la conformidad y cumplimiento de procesos	x		
A11	Diseño y modelamiento	x	x	x
A12	Implementación y Ejecución	x	x	
A13	Monitoreo y Control	x		
A14	Mejoramiento e Innovación de procesos	x	x	x
A15	Gestión de Programas y proyectos	x		
A16	Diseño y modelamiento	x	x	
A17	Implementación y Ejecución	x	x	
A18	Monitoreo y Control	x	x	
A19	Mejoramiento e Innovación de procesos	x	x	
A20	Gestión de Programas y proyectos	x		
A21	Habilidades y experiencia de procesos	x	x	x
A22	Gestión del conocimiento de procesos	x	x	
A23	Educación de procesos	x	x	x
A24	Colaboración de procesos (integral)	x	x	
A25	Liderazgo de administración de procesos	x	x	
A26	Respuesta al cambio de procesos	x	x	x
A27	Valores y creencias de procesos	x	x	x
A28	Actitudes y comportamientos hacia los procesos	x	x	x
A29	Atención de los líderes a procesos	x	x	x
A30	Administración de redes sociales para procesos	x		
At1	Alinear los procesos a los lineamientos políticos vigentes.	x		
At2	Orientación al servicio	x		
At3	Alineamiento de procesos y servicios a un enfoque integral	x		
At4	Indicadores enfocados en bienestar social	x	x	x
At5	Cubre requerimientos de todos los grupos de interés	x		
At6	Servicios públicos estándar	x	x	x
At7	Cobertura de mercado	x	x	
At8	Existe estructura organizacional adecuada para BPM	x	x	x
At9	Cuenta con base legal vigente	x		
At10	Estructura jerárquica óptima para BPM	x	x	x
At11	Especialización y división en el trabajo	x		

Código Atributos	Atributos	Instituciones de Complejidad Alta (Tipo X)	Instituciones de Complejidad Media (Tipo Y)	Instituciones de Complejidad baja (Tipo Z)
At12	Estándares y políticas que aseguran cobertura de mercado	x		
At13	Nivel de estructuración de los procesos	x	x	x
At14	Cumplimiento de procesos descentralizados	x	x	
At15	Nivel de concentración de decisiones BPM	x	x	
At16	Procesos alineados a principios económicos	x		
At17	Procesos descentralizados ejecutados de forma estándar con el soporte de sistemas	x	x	
At18	Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones	x	x	x
At19	Procesos automatizados o sistemas cumplen con la regulación vigente de forma automática	x	x	
At20	Documentación previa a automatización en regla	x	x	x
At21	Procesos automatizados cumplen principios de eficiencia económica	x		
At22	El conocimiento BPM se gestiona y se comparte	x		
At23	Especialización y división del trabajo encierra el conocimiento	x		
At24	Conocimiento BPM y Tecnologías de la información para BPM	x		
At25	Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos	x	x	x
At26	Estructura jerárquica para viabilizar BPM	x		
At27	Existe gestión del conocimiento y se comparte entre los colaboradores	x	x	x
At28	Existe cultura del servicio en todas las unidades.	x	x	
At29	Existen estrategias de fortalecimiento de cultura BPM	x		

4.3. Norma Técnica propuesta para las instituciones de complejidad baja

A continuación se desarrolló la norma técnica propuesta para las instituciones de complejidad baja o Tipo Z, la norma propuesta se puede encontrar en el **ANEXO No. 3 – Norma Técnica propuesta para instituciones de complejidad baja o Tipo Z**. La propuesta normativa se encuentra fundamentada en los criterios sugeridos para la implementación de BPM, en los atributos que fueron definidos como vitales para esta tipología de instituciones, y en los principios metodológicos determinados en esta investigación.

4.4. Proyección de resultados

En esta sección se presentó un análisis detallado de los resultados esperados, en caso de que se apliquen todos los criterios de implementación sugeridos en esta investigación para el desarrollo de una Norma Técnica completa para todos los tipos de instituciones. A través de la materialización de los criterios de implementación sugeridos, se prevé que el Gobierno cierre la brecha existente y demostrada en este estudio de forma notable. Con este fin se realizó un cálculo tentativo de los valores por atributo que se tendrían, versus los valores por atributo de la Norma Técnica Vigente. Se utilizó una tabla con los siguientes detalles:

- Código Atributos.- Corresponde al código de cada atributo tanto para el caso de BPM General, como para el caso de BPM en Administraciones Públicas.
- Valor esperado.- Corresponde al valor proporcional en el que cada atributo contribuye al cumplimiento de una implementación BPM; este valor fue asignado en función de la metodología detallada en este estudio y corresponde al mismo valor con el que se evaluó cada atributo.
- Norma técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos Vigente (2016).- Corresponde a los valores asignados durante la calificación del estudio, para cada atributo de la normativa vigente.
- Valor luego de la aplicación de los criterios de implementación sugeridos.- Corresponden a los valores calculados de forma empírica y conforme el criterio y estimación del autor del presente estudio, para poder determinar un incremento del valor actual de cada atributo, influenciado por los criterios de implementación sugeridos. Este valor es un tentativo y estimado de cuánto subiría la calificación de cada atributo establecido tanto para BPM General como BPM en Administraciones Públicas.

En función de lo antes detallado, se desarrolló una proyección de los valores evaluados por cada atributo, considerando que se desarrollaría una Norma Técnica completa fundamentada en todos los criterios de implementación sugeridos, de esta forma se establece un estado de madurez BPM futuro para la Administración Pública del Ecuador. A continuación se muestra el análisis:

Tabla 28. Resultados esperados de atributos para BPM General luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos

Código Atributos	Valor esperado	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos Vigente (2016)	Valores luego de la aplicación de los criterios de implementación sugeridos
A1	1,33%	0,27%	1,33%
A2	1,33%	0,00%	1,33%
A3	1,33%	0,53%	0,53%
A4	1,33%	0,80%	1,33%
A5	1,33%	1,06%	1,06%
A6	1,33%	0,00%	1,33%
A7	1,33%	0,27%	1,33%
A8	1,33%	1,06%	1,33%
A9	1,33%	0,80%	1,33%
A10	1,33%	0,80%	0,80%
A11	1,33%	1,06%	1,33%
A12	1,33%	0,53%	1,33%
A13	1,33%	0,53%	0,53%
A14	1,33%	0,80%	1,33%
A15	1,33%	0,00%	0,00%
A16	1,33%	0,00%	1,33%
A17	1,33%	0,00%	1,33%
A18	1,33%	0,00%	1,33%
A19	1,33%	0,00%	1,33%
A20	1,33%	0,00%	0,00%
A21	1,33%	0,00%	1,33%
A22	1,33%	0,00%	1,33%
A23	1,33%	0,00%	1,33%
A24	1,33%	0,00%	0,00%
A25	1,33%	0,27%	0,27%
A26	1,33%	0,27%	1,33%
A27	1,33%	0,00%	1,33%
A28	1,33%	0,00%	1,33%
A29	1,33%	0,27%	1,33%
A30	1,33%	0,00%	0,00%

A continuación, se muestran los resultados para BPM en Administraciones Públicas.

Tabla 29. Resultados esperados de atributos para BPM en Administraciones Públicas luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos

Código Atributos	Valor esperado	Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos Vigente (2016)	Valores luego de la aplicación de los criterios de implementación sugeridos
At1	1,25%	1,00%	1,00%
At2	1,25%	1,00%	1,00%
At3	1,25%	1,00%	1,00%
At4	1,25%	0,00%	1,25%
At5	1,25%	1,00%	1,00%
At6	1,25%	0,75%	1,25%
At7	1,25%	1,00%	1,25%
At8	1,25%	0,00%	1,25%
At9	2,50%	2,50%	2,50%
At10	2,50%	0,00%	2,50%
At11	2,50%	0,00%	0,00%
At12	2,50%	0,50%	0,50%
At13	2,50%	1,00%	2,50%
At14	2,50%	0,00%	2,50%
At15	2,50%	0,00%	2,50%
At16	2,50%	0,00%	0,00%
At17	2,00%	0,00%	2,00%
At18	2,00%	0,00%	2,00%
At19	2,00%	0,00%	2,00%
At20	2,00%	1,60%	2,00%
At21	2,00%	0,40%	0,40%
At22	2,50%	0,00%	0,00%
At23	2,50%	0,00%	0,00%
At24	2,50%	0,00%	0,00%
At25	2,50%	0,00%	2,50%
At26	2,50%	0,00%	0,00%
At27	2,50%	0,00%	2,50%
At28	2,50%	0,00%	2,50%
At29	2,50%	0,00%	0,00%

Conforme los resultados obtenidos de la proyección de los valores de los atributos, a continuación se muestran los resultados esperados por factor en el ámbito BPM General:

Tabla 30. *Resultados esperados por factor para BPM General, luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos*

Factor	Valor esperado	Valor Actual - Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)	Valor luego de la aplicación de criterios de implementación sugeridos
Alineamiento Estratégico	6,67%	2,66%	5,59%
Gobernanza	6,67%	2,93%	6,12%
Métodos	6,67%	2,93%	4,52%
Tecnologías de la Información	6,67%	0,00%	5,32%
Personas	6,67%	0,27%	4,26%
Cultura	6,67%	0,53%	5,32%

El valor esperado de cada factor, corresponde a la totalidad de la suma de los valores esperados de sus atributos correspondientes; y, como se explicó en la metodología del presente estudio, la suma de todos los factores para BPM general será un total de 40%. En el caso de la Norma Técnica Vigente el valor total de los factores asciende a 9,32%. Una vez aplicados los criterios de implementación se prevé que la suma total de los factores ascienda a un valor total de 31.13%.

Conforme los resultados obtenidos de la proyección de los valores de los atributos, a continuación se muestran los resultados esperados por factor en el ámbito BPM en Administraciones Públicas:

Tabla 31. *Resultados esperados por factor para BPM en Administraciones Públicas, luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos*

Factor	Valor esperado	Valor Actual - Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)	Valor luego de la aplicación de criterios de implementación sugeridos
Alineamiento Estratégico	10,00%	5,75%	9,00%
Gobernanza	10,00%	3,00%	5,50%
Métodos	10,00%	1,00%	7,50%

Factor	Valor esperado	Valor Actual - Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)	Valor luego de la aplicación de criterios de implementación sugeridos
Tecnologías de la Información	10,00%	2,00%	8,40%
Personas	10,00%	0,00%	2,50%
Cultura	10,00%	0,00%	5,00%

El valor esperado de cada factor, corresponde a la totalidad de la suma de los valores esperados de sus atributos correspondientes; y, como se explicó en la metodología del presente estudio, la suma de todos los factores para BPM en Administraciones Públicas será un total de 60%. En el caso de la Norma Técnica Vigente el valor total de los factores asciende a 11,75%. Una vez aplicados los criterios de implementación se prevé que la suma total de los factores ascienda a un valor total de 37.90%.

Conforme los resultados obtenidos de la proyección de los valores de los atributos, a continuación se muestran los resultados esperados por factor de forma global:

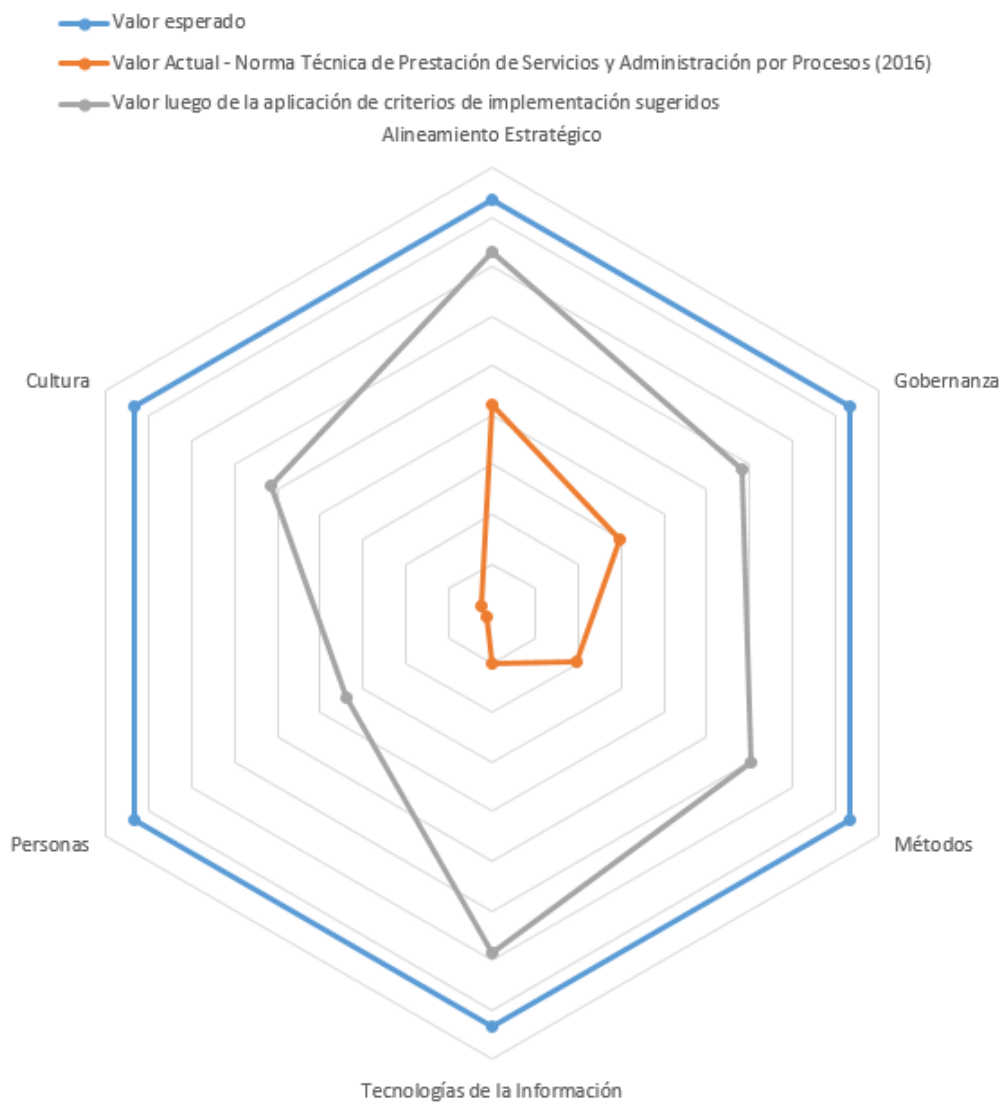
Tabla 32. Resultados esperados por factor totales, luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos

Factor	Valor esperado	Valor Actual - Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)	Valor luego de la aplicación de criterios de implementación sugeridos
Alineamiento Estratégico	16,67%	8,41%	14,59%
Gobernanza	16,67%	5,93%	11,62%
Métodos	16,67%	3,93%	12,02%
Tecnologías de la Información	16,67%	2,00%	13,72%
Personas	16,67%	0,27%	6,76%
Cultura	16,67%	0,53%	10,32%

El valor esperado de cada factor, corresponde a la suma de los valores de los factores tanto de BPM General y BPM en Administraciones Públicas; y, como se explicó en la metodología del presente estudio, la suma de los factores de los dos ámbitos sumará el total de 100%. En el caso de la Norma Técnica Vigente el valor total asciende a un total de 21,1% sobre el 100%. Una vez aplicados los criterios de implementación se prevé que la suma total de los factores ascienda a un valor total de 69.0%.

De forma gráfica se pueden mostrar los resultados de la siguiente forma:

Figura 10. *Resultados totales gráficos luego de ejecutados los criterios de implementación sugeridos*



4.5. Retos para el desarrollo de una Norma Técnica integral de BPM para el Gobierno del Ecuador

Como se mencionó anteriormente, BPM es una disciplina emergente, que ha venido logrando adentrarse cada vez más y ser aplicada alrededor del mundo. Esto fundamentalmente debido a los beneficios y capacidades de mejorar los negocios. A continuación se mencionan algunos retos identificados a través de la presente investigación, que sirvan para el desarrollo de una norma técnica de Administración por Procesos BPM que sea exitosa y prevalezca en el tiempo:

- Establecer e implementar procesos de cooperación adecuados con organizaciones que aseguren el soporte tanto técnico como legal y tecnológico en BPM.
- Centrarse en prácticas de administración pública innovadora, con la finalidad de conseguir una eficiencia y calidad reales en el mejoramiento y administración por procesos; que aseguren un impacto positivo tanto social, económico y político.
- Mejorar actividades, servicios y procesos de forma conjunta y homologada entre las instituciones públicas con la finalidad de conseguir resultados efectivos, sostenibles y oportunos reduciendo el despilfarro de recursos.
- Enfrentar los problemas culturales que nacen durante las implementaciones, particularmente en las relacionadas con cambios en procesos.
- Dar importancia al desarrollo de capacidades BPM e implementar una cultura institucional centrada en procesos a nivel nacional.
- Lograr un liderazgo adecuado y el apoyo de la alta dirección de cada institución para la implementación de BPM especialmente en los sectores que contribuyen directamente a la matriz productiva del país.
- Potenciar el conocimiento BPM en las instituciones educativas públicas, especialmente en universidades. Dado que el conocimiento y habilidades de BPM no es común en el país, se torna complicado conseguir gente competente para estas actividades; considerando la reducida gama de oportunidades de estudio para BPM, las empresas, industria y gobierno tienden a demandar constantemente profesionales con este conocimiento, mientras los profesionales son limitados.
- Adoptar, adaptar, imitar y mejorar las mejores prácticas, especialmente las relacionadas con innovación de procesos.

- Entender efectivamente el enfoque holístico que requieren las organizaciones y entender los puntos negativos que tiene un esquema basado en silos para la gestión en general de las instituciones públicas.
- Establecer un proceso adecuado de decisiones fundamentadas en los indicadores de desempeño de procesos.
- Establecer procesos de comunicación adecuados entre instituciones y grupos de interés.
- Establecer un mejoramiento de procesos con enfoque balanceado entre el punto de vista de los ciudadanos y las restricciones y posibilidades de los gobiernos.
- Conseguir un enfoque colaborativo, integrador y comunicativo adecuado entre las unidades encargadas de la administración por procesos, las tecnologías de la información y la gestión del cambio de cultura organizacional en las instituciones del gobierno.
- Identificar y modificar las leyes vigentes que promueven un enfoque basado en silos.

4.6. Factores críticos de éxito

Del análisis realizado en esta investigación, se puede identificar que el desempeño de los procesos es una de las principales variables que se debe potenciar en la Administración Pública del Ecuador. El conocimiento de BPM tiene una sobredemanda y baja oferta de profesionales en esta disciplina. Como consecuencia de fomentar capacidades BPM adecuadas en las instituciones públicas, se puede obtener un mejoramiento en la eficiencia, eficacia y competitividad; además, se puede atraer más inversión externa y mejorar el uso de la inversión interna. El efecto final de estas acciones repercutirá en un cumplimiento progresivo de los objetivos estratégicos, en el gobierno llamados de desarrollo.

Para que esto pueda materializarse, se mencionan los siguientes factores críticos de éxito identificados:

Tabla 33. *Factores críticos de éxito para la implementación de BPM en el Ecuador*

Factor crítico de éxito	Descripción
Reformas legales	<p>Los arreglos institucionales y reformas legales que deben ser abordadas en el gobierno suponen esfuerzos muy grandes y llegar a acuerdos entre varias instituciones. Además, este factor constituye una de las variables externas que pueden afectar y/o limitar a la correcta aplicación de BPM a nivel institucional.</p>
Liderazgo	<p>Es fundamental que exista una visión clara de cada máxima autoridad, estándares de comunicación y herramientas de administración; pues estas son características clave del liderazgo. Además, el liderazgo no recae únicamente en la alta dirección, cada empleado debe sentirse empoderado para pensar y comportarse como un líder dentro de su dominio. Finalmente, el liderazgo es un factor crítico que debe encabezar las iniciativas. La competitividad demanda líderes que crean en el cambio para que puedan viabilizar a las organizaciones a llegar a niveles continuos de innovación.</p>
Inversión	<p>Considerando que la inversión siempre es una limitante, en efecto no debería dejarse a libre albedrío de cada institución de gobierno. Sin embargo, si la inversión se convierte en limitante total, la implementación de BPM será parcial y segmentada lo cual evocará resultados nulos. Es indudable que una característica del aprendizaje es la cantidad de recursos asignados para efectuar investigación. Por lo tanto, la entidad reguladora de BPM a nivel nacional debería contar con un presupuesto asignado anual, con el cual ejecutará los criterios de implementación sugeridos.</p> <p>Además, cuándo un individuo adquiere conocimiento nuevo, usualmente lo mantiene únicamente para su beneficio; cuándo existe inversión centralizada en el ente rector, se crea un sentido de colaboración en el cuál el conocimiento puede ser compartido y se hace público. Es importante que la inversión se la realice para: mantener las capacidades existentes, incrementar las capacidades existentes y para desarrollar nuevas capacidades.</p>
Conformación de equipo BPM	<p>Las capacidades y el conocimiento son desarrollados en los recursos humanos, si los recursos no son seleccionados apropiadamente, el aprendizaje organizacional de BPM no será conseguido. El reclutamiento de personal es por tanto vital para la implementación de BPM. Sin embargo, deben considerarse estrategias variadas dependiendo del tipo y tamaño de institución. Un criterio de éxito fundamental, será el de establecer una política global que permita fortalecer los conocimientos de los cargos denominados de confianza, que son asignados a los niveles jerárquicos superiores, de forma que esto permita evitar una ruptura de conocimiento y aplicación BPM.</p>
Cultura organizacional y responsabilidades	<p>Las instituciones deben realizar cambios radicales en los estilos de cultura y el liderazgo, antes de cualquier proceso de implementación BPM.</p> <p>Cambiar un esquema funcional y adaptar un sistema que cruce funcionalmente la institución es uno de los retos más fuertes en este sentido.</p>

Factor crítico de éxito	Descripción
Educación y aprendizaje	<p>La disposición al cambio de los servidores públicos para poder implementar sistemas y mecanismos que involucren a grupos de ciudadanos, capturen y utilicen su retroalimentación es sumamente importante.</p> <p>El estilo de aprendizaje debe ser considerado en las iniciativas de BPM debido a su naturaleza; el estilo kinestésico de aprendizaje debe aplicarse permitiendo que los servidores públicos sean capacitados pero también permitiendo que los mismos ejecuten tareas prácticas de aprendizaje, por ejemplo en aplicación de herramientas de análisis, aplicación de técnicas de mejoramiento, etcétera.</p> <p>Para conseguir un nivel práctico de aprendizaje se debe aplicar la técnica de entrenamiento y capacitación “en el trabajo” en lugar de programas de educación aislados.</p>
Poder	<p>Problemas políticos, rotación y falta de conocimiento de los políticos suponen una amenaza para la implementación de BPM. El poder adquirido por las personas de cargos políticos muchas veces, suponen una restricción para estas iniciativas. La alta dirección en muchos casos debe ser “convencida” de que la administración por procesos y la innovación valen la inversión que requieren. Especialmente esto ocurre en las administraciones públicas, en donde las decisiones reposan en cargos jerárquicos y políticos, y en estructuras burocráticas en donde la decisión final depende del cargo más alto y su criterio; esto puede ocasionar un fracaso en la implementación de iniciativas. Para esto es importante que se considere un acuerdo común y se desarrolle una política pública que asegure en los niveles superiores el compromiso, liderazgo y gestión que gire en torno a BPM para la toma de decisiones.</p>
Integración, comunicación y colaboración	<p>Compartir el trabajo y conocimiento, y facilitar la comunicación entre los diferentes departamentos es extremadamente necesario en la administración por procesos para su éxito. Dado que BPM es un enfoque holístico y que rompe el esquema funcional, demanda altos niveles de colaboración y comunicación.</p> <p>Una colaboración, integración y comunicación vinculados estrechamente suponen un trabajo colaborativo entre los distintos equipos y funciones aunando esfuerzos para un fin común, coordinando y compartiendo conocimiento independientemente de los departamentos.</p>

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio comparativo fue desarrollado y aplicado para la Administración Pública del Ecuador, con la finalidad de identificar la realidad de BPM a través del estudio de la evolución normativa aplicable. El estudio comparativo está fundamentado en una extensa revisión normativa y de literatura, presentada previamente y que se considera primordial para las Administraciones Públicas. A nivel institucional, se identifica que debe existir un soporte fuerte de las autoridades, así como una inversión importante con la finalidad de cerrar las brechas existentes en BPM. De acuerdo a los hallazgos, es claramente necesario que se construyan capacidades y se fortalezcan los instrumentos normativos antes de emprender iniciativas de BPM.

Una vez finalizado el estudio comparativo de la presente tesis, se pudieron determinar grandes aportes, los cuales se plasman en las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1. Conclusiones

- Se ha conseguido establecer una base comparativa de información para el análisis de la evolución de la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador a través de una revisión sistémica y detallada de cada uno de los instrumentos relacionados con BPM; además, se ha podido determinar la brecha existente de estos instrumentos normativos versus las mejores prácticas internacionales vigentes y probadas exitosas.
- Se ha diseñado un método cualitativo de dimensiones (factores) y atributos comparativos para analizar las brechas entre los instrumentos normativos históricos relacionados con la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador. Este método de referencia puede ser utilizado como fundamento comparativo con la normativa actual y futura relacionada con BPM.

- Se ha ejecutado el estudio comparativo a través de dimensiones (factores) y atributos aplicados a los instrumentos normativos históricos de Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador, y versus las mejores prácticas internacionales, lo cual ha permitido entender la realidad y los vacíos de cada uno de ellos, entendiendo así también en que puntos se deben enfocar los esfuerzos metodológicos y que dimensiones (factores) y atributos necesitan reforzarse. Además, se encuentra entre los principales hallazgos, que BPM solo será eficaz si se aplica en las instituciones de la Administración Pública de forma personalizada, considerando su tamaño, estructura y naturaleza; solo de esta forma se podrá asegurar el éxito en la aplicación de BPM, y evitar que se vuelva una burocracia de exigencias de varios factores no aplicables en algunas instituciones.
- Se ha ejecutado un análisis crítico de las brechas encontradas en el tiempo de la evolución normativa de Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador y se han establecido y priorizado las oportunidades de mejora versus las mejores prácticas internacionales, con la finalidad de fijar las iniciativas que fortalecerán metodológicamente BPM en la Administración Pública del Ecuador.
- Existe una gran variabilidad entre los factores y atributos de cada uno de los instrumentos normativos que han sido desarrollados para la Administración por Procesos en la Administración Pública del Ecuador. Esto implica, que en ningún caso se perfeccionó la normativa vigente y se potenciaron los atributos y factores; por el contrario, se desarrollaron nuevos lineamientos con un enfoque completamente nuevo, lo que da por resultado que en algunos atributos y factores se disminuye el acercamiento a las mejores prácticas, y en otros se incrementa.
- Finalmente, se puede concluir que se ha cumplido con un estudio comparativo complejo entre los instrumentos normativos relacionados con Administración por Procesos de Negocio o por sus siglas en inglés Business Process Management (BPM) en la Administración Pública del Ecuador. A través de este estudio se ha podido evidenciar la evolución de los procesos de negocio, y finalmente realizar un comparativo versus las mejores prácticas internacionales para establecer la brecha actual existente. Se espera que como resultado de la aplicación de los criterios de implementación sugeridos se consiga generar una ventaja competitiva fundamentada en el bienestar social, y que contribuya al desarrollo del país.

5.2. Recomendaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación, se han identificado una serie de líneas futuras de investigación y acciones a implementar. Se recomienda en base a los hallazgos lo siguiente:

- Se recomienda inicialmente evaluar de forma consciente y fundamentada en investigación científica, cualquier modificación o propuesta metodológica relacionada con BPM. Para poder conseguir esto, se recomienda que se utilice el presente estudio como base. Además, se deben realizar levantamientos de información con las instituciones públicas que han aplicado los instrumentos normativos de BPM existentes, con la finalidad de establecer una retroalimentación firme de las prácticas ejecutadas y la experiencia.
- Se debe determinar la misión de implementar BPM de forma estratégica en la Administración Pública del Ecuador, identificando el retorno social no monetario que se quisiera lograr y definiendo metodologías simples y eficientes que cubran todos los factores y atributos mencionados en el presente estudio. Para poder conseguir esto, definitivamente deben existir alianzas estratégicas con entidades académicas internacionales de conocimiento BPM; además de un equipo especializado nacional de mejores prácticas en BPM.
- Se requiere complementar el estudio comparativo con la medición de percepción y acogida de la metodología actual vigente. Además, se debe considerar el nivel de flexibilidad del instrumento normativo actual, pues la Administración Pública se encuentra conformada por instituciones que tienen distintos fines, naturalezas, objetivos y responsabilidades. Por lo tanto, un nivel de estandarización en cuánto a metodologías debe ser definido hasta un punto en el que sea aplicable para todas las instituciones por igual.
- Se sugiere poner especial énfasis en el liderazgo de los niveles directivos, contratación de personal adecuado con las capacidades correctas, gestionar el cambio; y, asegurar una dirección estratégica de cualquier instrumento metodológico o iniciativa relacionados con BPM.
- Se recomienda planificar cuidadosamente cualquier iniciativa relacionada con BPM, que se asignen recursos, se definan los límites y alcance de cada implementación, se asigne personas con las correctas capacidades, gestionar el

cambio, establecer canales de colaboración y comunicación; y, establecer prácticas probadas científicamente a manera de metodologías.

- Se debe tener roles específicos destinados a la administración por procesos o BPM, y explicar a la gente cuales son las responsabilidades, y que se espera de sus labores.
- Se sugiere que se haga especial énfasis en la construcción de capacidades relacionadas con BPM en la Administración Pública; sin embargo también se debe promover la construcción de capacidades de investigación, administración del conocimiento, técnicas de mejoramiento, innovación, comunicación, entre otras.
- Finalmente, se exhorta que se dé la importancia suficiente a los roles relacionados con BPM, que se capacite y se cuide a los colaboradores a cargo y que se gestione el riesgo de perder a personal capacitado en estos temas.

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture, & Bpm. (2012). Value-Driven Business Process Management, 1–16.
- Acuerdo Ministerial N°330, L. (2008). Creación de la Secretaría de Organización, Métodos y Control. Quito.
- Acuerdo Ministerial No1573, L. (2016). Norma Técnica Prestación De Servicios Y Administración Por Procesos. Quito. Recuperado de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-739-Acuerdo-Ministerial-1573.pdf>
- Acuerdo Ministerial No1580, L. (2013). Norma Técnica de Administración por Procesos. Quito.
- Acuerdo Ministerial No55, L. (2013). Norma técnica para la certificación de calidad. Quito.
- Adamides, E. D. (2015). Linking operations strategy to the corporate strategy process: A practice perspective. *Business Process Management Journal*, 21(2), 267–287. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2013-0107>
- al-Mashari, M. (2002). Business process management – major challenges. *Business Process Management Journal*, 8(5). <https://doi.org/10.1108/bpmj.2002.15708eaa.001>
- Alecchi, B. A. (2016). *Métodos Cualitativos de Investigación: Una aplicación al estudio de caso.* (C. Learning, Ed.).
- Alibabaci, A., Aghdasi, M., Zarei, B., & Stewart, G. (2010). The Role of Culture in Business Process Management Initiatives. *New York*, 7(1), 2143–2154. <https://doi.org/10.1145/1806895.1806900>
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert Scales and Data Analyses. *Quality Progress*, (July), 64–65. Recuperado de <http://asq.org/quality-progress/2007/07/statistics/likert-scales-and-data-analyses.html>

Álvarez, A., & Chica, S. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*.

Antonucci, Y. L., & Goeke, R. J. (2011). Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: Seeking a valid and reliable framework. *Business Process Management Journal*, 17(1), 127–146. <https://doi.org/10.1108/14637151111105616>

ASQ. (2010). *Impact Effort Matrix Reference Guide. How to Build an Impact Effort Matrix*, 1(1), 1–2. Recuperado de https://www.denvergov.org/content/dam/denvergov/Portals/728/documents/Peak_Performance/Black_Belt/Reference_Guides/Guide_Impact_Effort_Matrix.pdf

Australian Government, D. of F. (2016). *Delivering Australian Government Services: Access and Distribution Strategy*. Recuperado de <https://www.finance.gov.au/publications/delivering-australian-government-services-access-and-distribution-strategy/framework.html>

Bălănescu, V., Soare, P., Beliciu, V., & Alpopi, C. (2013). The impact of business process management on organizational strategy. *Business Excellence and Management*, 3(2), 21–28.

Balmes, J., & Díaz-Plaja, E. P. . G. (1996). El criterio. “Sepan Cuantos...,” XIX+160p.

Berkowski, S., & Kohlenbach, T. (2018). *Business Process Management Success Starts With People*. Recuperado de <https://www.cmswire.com/digital-workplace/business-process-management-success-starts-with-people/>

Bhat, J. M., & Fernandez, J. (2007). *Successful Patterns of BPM Governance: A Case Study*. *BPM 2007 Workshop on Business Process Governance*, (September 2007), 16–26.

Bitkowska, A. (2016). Knowledge management vs business process management in contemporary enterprises. *Engineering Management in Production and Services*, 8(2), 31–37. <https://doi.org/10.1515/emj-2016-0014>

Boots, J. (2012). *BPM Organization and Personnel – Part 2 : Essential Roles in a BPM Support Group*, (January), 1–16.

- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., & Güelman, M. (2017). Estrategias para el análisis de datos cualitativos. Recuperado de <http://iigg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/49/2016/12/DHIS2.pdf>
- Braun, C.-F. von. (1997). Tecnología, 6. Recuperado de http://www.micit.go.cr/encuesta/docs/marco_teorico/tecnologia_id.pdf
- Breyfogle, F. (2018). Business Process Management Key Process Indicators. Retrieved April 14, 2019, from <https://www.smartersolutions.com/business-process-management-key-process-indicators.html>
- Burlton, R. (2011). BPM Critical Success Factors Lessons Learned from Successful BPM Organizations. *BPTrends*, (October), 1–6.
- Bussemaker, F. (2008). Leadership and BPM. *BPTrends*, 1, 1–2.
- Cederberg, N. (2010). Strategic Alignment of Business Intelligence. PhD Dissertation.
- Chowdhury, J. (2005). Application of Information Technology and Business Process Management (BPM) to enhance organizational process.
- CLAD, C. L. de A. para el D. (2008). Carta Iberoamericana De Calidad En La Gestión Pública, 2008(25), 28. Recuperado de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>
- Cook, T., & Reichardt, C. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. *Metodos Cualitativos y Cuantitativos En Investigacion Evaluativa*, 25–59. <https://doi.org/10.5507/ag.2014.008>
- Coronado, J. (2007). Escalas o niveles de medición. *Paradigmas*, 2(2), 104–125. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2011.07.019>
- Covey, S., Merrill, R., & Merrill, R. (1999). *First Things First*.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design (Third edit)*. SAGE Publications, Inc.

D.M.N.S.W. Dissanayake. (2013). Research, Research Gap and the Research Problem. Munich Personal RePEc Archive, (47519).

Damij, N., Damij, T., Grad, J., & Jelenc, F. (2008). A methodology for business process improvement and IS development. *Information and Software Technology*, 50(11), 1127–1141. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.11.004>

de Bruin, T., & Rosemann, M. (2006a). Towards Understanding Strategic Alignment of Business Process Management.

de Bruin, T., & Rosemann, M. (2006b). Towards Understanding Strategic Alignment of Business Process Management. In *17th Australasian Conference on Information Systems* (Vol. 17, pp. 57–58; discussion 59). <https://doi.org/10.1055/s-2007-1014534>

de Morais, R. M., Kazan, S., de Pádua, S. I. D., & Costa, A. L. (2014). An analysis of BPM lifecycles: From a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*, 20(3), 412–432. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0035>

Decreto Ejecutivo No 2428, L. (2002). Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva [ERJAFE]. Recuperado de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec040es.pdf>

Decreto Ejecutivo No3253, L. (2002). Reglamento De Buenas Prácticas Para Alimentos Procesados. 4 de Noviembre. Quito. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Decreto Ejecutivo No710, L. (2011). Reglamento General a La Ley Organica Del Servicio Público. Quito. Recuperado de http://www.quito.gob.ec/lotaip2013/a/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_DEFENSA_DEL_CONSUMIDOR.pdf

Decreto Ejecutivo No726, L. (2011). Disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva. Quito.

Decreto Presidencial No5, L. (2017). Supresión de la Secretaría Nacional de la Administración Pública. Quito. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/decreto_5_nuevo_Mandato_Presidencial_20170425100654.pdf

Dumas, M. (2016). BPM Techniques and Tools. Recuperado de <https://es.slideshare.net/MarlonDumas/bpm-techniques-and-tools-a-quick-tour-of-the-bpm-lifecycle>

Eisenhower, D. (n.d.). Eisenhower's Matrix.

Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva [ERJAFE], L. (2012). Estatuto Regimen Juridico Administrativo.

Excellence Network, C. P. S. (2014). Business Improvement and Transformation in the Government of Canada – A New Tool for Learning and Sharing. In *Better Government: with partners, for Canadians* (p. 22).

Fallis, A. . (2013). Confiabilidad y Validez en estudios cualitativos. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Fernández Pita, S., & Pértega Díaz, S. (2001). Estadística descriptiva de los datos. Complejo Hospitalario Juan Canalejo. A Coruña., 1–5.

Figuerola, N. (2018). Guia PMBOK ® Sexta Edición.

Garc, P. (2013). Mejora Continua de Procesos. *Ainia*, 2–18.

Government of Canada. (2014). Enterprise Architecture at the Government of Canada. Recuperado de <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-eng.html>

Gu, H., Ambra, J. D., & Stevens, K. (2017). Organisation Culture and Business Process Management Success. In *Australasian Conference of Information Systems* (p. 9).

Hagen, E. (2016). The Action Priority Matrix. *Time Management Tools*, (605), 1–2. Recuperado de https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_95.htm

Harmon, P. (2014). A BPM Methodology – What Is It and Why It Is Important. *BPTrends*. Recuperado de <http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/09-02-2014-COL-Harmon-on-BPM-BPTA-Methodology-Harmon.pdf>

Harmon, Paul. (2008). Process and Productivity. *BPTrends*, 10(3), 1–5.

Harmon, Paul. (2012). BPM for Government.

Harmon, Paul. (2014). Business Process Change: A guide for Business Mangers and BPM and Six Sigma professionals. Igarss 2014. <https://doi.org/10.1016/B978-012374152-3/50034-3>

Heesen, B. (2016). Effective Strategy Execution, 21–45. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-47923-0>

Hernández Sampieri, R. et. al. (2006). Capítulo 14. Recolección y análisis de los datos cualitativos. Metodología de La Investigación.

Hintze, J. (2009). Administracion De Estructuras Organizativas. Democracia, 37, 37. Recuperado de www.top.org.ar/publicac.htm

Houy, C., Fettke, P., Loos, P., van der Aalst, W. M. P., & Krogstie, J. (2010). BPM-in-the-Large – Towards a Higher Level of Abstraction in Business Process Management, 233–244. https://doi.org/10.1007/978-3-642-15346-4_19

Jeston, J., & Nelis, J. (2014). Business Process Management. Elsevier. Recuperado de http://www.amazon.com/Business-Process-Management-John-Jeston-ebook/dp/B00HYV8UJG/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1394865311&sr=8-1&keywords=johan+nelis

Kerpedzhiev, G., Lehnert, M., & Röglinger, M. (2016). The Future of Business Process Management in the Future of Work. Proceedings of the 24th European Conference on Information Systems, (June 2016), 1–17. Recuperado de <http://www.ecis2016.eu/papers/1834.pdf>

Khusidman, V. (2010). BPM Governance Framework. Framework, (July), 1–12.

Koskela, M., & Haajanen, J. (2007). Business process modeling and execution: tools and technologies. VTT Research Notes No. 2407, VTT Technical Research Centre of Finland, Espoo. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Business+Process+Modeling+and+Execution.+Tools+and+technologies+report+for+SOAMeS+project#0>

Kotter, J. P. (1997). *Kotter y la gestión del cambio*, 1–8.

Kumar, N. B. (2011). *BPM and Compliance Management – From Overhead to Getting Ahead*. *BPTrends*, (April 2006), 1–4.

Lahajnar, S., & Rožanec, A. (2016). *the Evaluation Framework for Business Process Management Methodologies*. *Evaluacijski Okvir Metodologija Menadžmenta Poslovnog Procesa.*, 21(1), 47–69. Recuperado de <http://proxy1.ncu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116705159&site=eds-live>

Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2007). *An Array of Qualitative Data Analysis Tools: A Call for Data Analysis Triangulation*. *School Psychology Quarterly*, 22(4), 557–584. <https://doi.org/10.1037/1045-3830.22.4.557>

LOSCCA, L. del S. C. y C. A. (2005). *Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa*.

LOSEP, L. O. del S. P. (2010). *Ley Organica De Servicio Publico*. Quito. <https://doi.org/10.1109/ITI.2006.1708460>

Lusk, S., Paley, S., & Spanyi, A. (2005). *The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline*. *BP Trends*, (June), 1–9. Recuperado de <http://www.businessprocesstrends.com/publicationfiles/06-05 WP ABPMP Activities - Lusk et al2.pdf>

Mantha, V. (2010). *Factor analysis and multidimensional scaling*. *Mississippi State University*, 1, 10.

Marchán, C., & Oviedo, M. (2011). *Modelo de organización y gestión por procesos en la administración pública del Ecuador*. (IAEN, Ed.) (I Edición). Quito. Recuperado de http://iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2014/07/3_Modelo-de-organización-y-gestión-por-procesos.pdf

Martins, P. V., & Zacarias, M. (2017). *An Agile Business Process Improvement Methodology*. *Procedia Computer Science*, 121, 129–136. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.018>

Mcfadyen, R. (2014). ERD: Attributes. ACS2914, 1–8.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Catálogo de Instituciones Públicas. Quito. Recuperado de <https://www.finanzas.gob.ec/catalogo-de-instituciones-y-entidades-operativas-desconectadas-del-sector-publico/>

Minonne, C., & Turner, G. (2007). Business Process Management - Are you Ready for the Future? Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 19(3), 541–546. <https://doi.org/10.1002/kpm>

Mokate, K. (2000). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir? Instituto Interamericano Para El Desarrollo Social, 52. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdfhttps://books.google.com.mx/books/about/Eficacia_eficiencia_equidad_y_sostenibil.html?id=PPElGwAACAAJ&redir_esc=y

Nelson, M. (2005). Building High-Performance Enterprises in the Federal Government : BPTrends, (April), 1–13.

Niehaves, B., Plattfaut, R., & Becker, J. (2013). Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. *Government Information Quarterly*, 30(3), 217–225. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.03.002>

Palkovits, S., & Wimmer, M. A. (2003). Processes in e-Government – A Holistic Framework for Modelling Electronic Public Services, (October), 213–219. https://doi.org/10.1007/10929179_39

Patricia, C., Osorio, O., Emilse, C., & Morales, R. (n.d.). El concepto de dimensión: errores y dificultades.

Raczyńska, M. (2015). Process management in Public administration. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 42(4), 79–91. https://doi.org/10.12775/aunc_ZarZ.2015.048

Registro Oficial No251, L. (2006). Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. Quito.

Registro Oficial No449, L. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.

Recuperado de https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion_politica.pdf

Registro Oficial No501, L. (2011). Norma Técnica de Gestión de Procesos. Quito.

Reis, D., & Peña, L. (2000). Linking customer satisfaction, quality, and strategic planning. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 42–46. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100005>

Resolución No2, L. (2011). Código de Etica para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva. Quito.

Ribeiro, F., Giacoman, A., & Trantham, M. (2006). Seven Strategies for Breaking Down Silos. *Multichannel Merchant*, 2(5), 62–63.

Robledo, P. (2018). Las empresas solicitan más talento BPM: no cubren el 66% del empleo por falta de profesionales. Retrieved August 4, 2018, from <https://www.unir.net/ingenieria/revista/noticias/que-es-bpm-business-process-management-empleo-2018/549203597034/>

Rosemann, M. (2015). The service portfolio of a BPM center of excellence. *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*, Second Edition, (September), 381–398. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_16

Rosemann, M., & de Bruin, T. (2004). Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. *Proceedings of the AIM Pre-ICIS Workshop on Process Management and Information Systems*, (February), 46–60.

Ruiz, R. (2009). *Evolución*, 1–60.

Salazar, A. A. (1999). *Gestión de Procesos. Calidad Asistencial* (Vol. 14). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Saldaña, J. (2014). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications, Inc.

Santana, A. F. L., Alves, C. F., Santos, H. R. M., & Felix, A. L. C. (2011). BPM

Governance: An Exploratory Study in Public Organizations. *Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling*, 81, 46–60. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-21759-3>

Sanz, J. (2013). Guía práctica 8: La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas. *Institut Català D'Àvaluació de Politiques Públiques*, 8, 1–86.

Schmiedel, T., Recker, J., & Brocke, J. vom. (2015). Culture in BPM: How Cultural Values Determine BPM Success. *Journal of Microscopy*, 1(1), 17. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4>

Scott, B., Jones, N. G., & Decouz, H. (2012). *Global Business Process Management Report*. Capgemini.

SENPLADES, S. N. de P. y D. (2017a). Informe a la Nación 2007-2017. Quito. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Informe-a-la-Nacion.pdf>

SENPLADES, S. N. de P. y D. (2017b). Plan nacional de desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida.” Senplades. Quito. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

SERCOP. (2017a). Rendición de cuentas de la Contratación Pública.

SERCOP, S. N. de C. P. (2017b). Información Estadística de la Contratación Pública Ecuatoriana. Boletín Mensual - Agosto / 2017.

Smith, H. (2003). *Business Process Management : The Third Wave : Business Process Modelling Language (BPML) and Pi-Calculus Foundations The Theoretical Foundations of the Third Wave of Process Management*. Business.

SNMPE. (2005). La Norma Técnica.

Software Engineering Institute. (2010). Guía para la integración de procesos y la mejora de productos, 1.3(Tercera edición), 555. <https://doi.org/CMU/SEI-2010-TR-033> ESC-TR-2010-033

Sonteya, T., & Seymour, L. (2012). *Towards an Understanding of the Business Process*

Analyst : An Analysis of Competencies. *Journal of Information Technology Education Research*, 11, 43–63. <https://doi.org/10.28945/1568>

Stemberger, M. I., Kovacic, A., & Jaklic, J. (2007). A methodology for increasing business process maturity in public sector. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2, 119–133.

Sweet, S. (2012). Which BPM Methodology is best for us? BPMInstitute. Recuperado de <http://www.bpminstitute.org/resources/articles/which-bpm-methodology-best-us>

Tregear, R., & Jenkins, T. (2007). Government Process Management : A review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management . *BPTrends*, (October). <https://doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1>

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>

UNE-EN ISO 9001, N. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad*, 1–23.

UNNE, U. del N. (2016). Evaluación de la acción o regulación de actividades. *Control*. Recuperado de <http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf>

Valença, G., Alves, C., Santana, A., Oliveira, J., & Santos, H. (2013). Understanding the adoption of bpm governance in brazilian public sector. *Ecis*, (2013), 1–12. Recuperado de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84905836954&partnerID=tZOtx3y1>

Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>

Vergidis, K., Tiwari, A., & Majeed, B. (2008). Business Process Analysis and Optimization: Beyond Reengineering. *Trans. Sys. Man Cyber Part C*, 38(1), 69–82. <https://doi.org/10.1109/TSMCC.2007.905812>

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2015a). Handbook of Business Process Management 1 - Introduction, Methods, and Information Systems. International Handbooks of Information Systems. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2>

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2015b). Handbook on business process management 1: Introduction, Methods, and Information systems. Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>

vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2015c). Handbook on business process management 2: Strategic alignment, governance, people and culture, second edition. Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture, Second Edition. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4>

Von Scheel, H., Maamar, Z., & Von Rosing, M. (2014). Social media and business process management. The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM, 1, 377–394. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-799959-3.00018-5>

Wilkins, M. (2011). OPG A Framework for BPM Governance, release 3.0. Oracle Corporation, (August).

Wolf, C., & Harmon, P. (2012). The State of Business Process Management 2012. BP Trends. Recuperado de http://www.bptrends.com/reports/2012-_BPT_SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf

Zeithmal, V. A. & M. J. B. (2004). Servicio y Calidad, concepto, 41–50. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/macm/mateos_z_mm/capitulo2.pdf

ANEXOS

ANEXO No. 1 - Tabla de análisis comparativo de la normativa para la dimensión BPM en General

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA			NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA							
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Alineamiento Estratégico	Planear el mejoramiento de procesos	1,33%	1	0,27%	3	0,80%	2	0,53%	1	0,27%
				En el artículo No. 19, la norma técnica menciona las fases del mejoramiento. Dentro de estas existe la "Organización para el mejoramiento" esta fase no estipula una planificación del mejoramiento como tal pero establece que debe conformarse un equipo de mejoramiento y generar un compromiso institucional.	En los artículos No. 8, 9 y 10 se establece que debe existir un compromiso con la gestión por procesos encabezado por la máxima autoridad; que debe realizarse el análisis del catálogo de procesos preliminar de las instituciones; y, que debe conformarse un equipo de trabajo con roles y responsabilidades específicas de procesos. Además, el artículo No. 11 establece que debe ejecutarse en un ciclo de mejora continuo, que parte de una etapa llamada "Definición de los procesos".	En el artículo No. 7 se menciona que debe establecerse un compromiso institucional con la administración por procesos encabezado por la máxima autoridad, gestionarse los recursos y asignar roles y responsabilidades. Posteriormente el artículo No. 16 menciona que debe gestionarse el catálogo de procesos institucional, responsables, información básica del proceso y registrar la información en un sistema llamado GPR. Posteriormente se debe hacer una validación y finalmente para el	En el artículo No. 7 "Plan para la mejora de la gestión", se detalla que cualquier acción de mejora debe plasmarse en un plan para la mejora de la gestión; mismo que es un instrumento integrador de todos los planes programas proyectos e iniciativas de mejoramiento e innovación en todos los ámbitos de gestión pública. No se evidencian acciones preliminares de planificación de un ciclo de administración por procesos. En el artículo No. 31 "Programación de acciones de mejora", detalla que las			

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)					
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN				
						En el artículo No. 12 se especifica que durante la etapa de "Definición de los procesos" se debe determinar los procesos de la institución en los que se va a intervenir con la finalidad de poderlos mejorar con mayor éxito. Se recomienda también que se definan los procesos a través de: selección de procesos críticos, identificación de componentes básicos del proceso y levantamiento de procesos.					mejoramiento se debe realizar una priorización.			instituciones deben programar las acciones de mejora para la prestación de servicios y administración por procesos en función de las alternativas identificadas, mismas que deben contener las actividades principales, responsables, plazo de ejecución, entregables, mecanismos pertinentes para el aseguramiento de la calidad y otros elementos de gestión de acuerdo a los lineamientos de la SNAP.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA									
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
	Vincular la estrategia y los procesos	1,33%	1	0,27%	1	0,27%	2	0,53%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN

grado de contribución y aporte al cumplimiento de la misión institucional. Se explica que debe considerarse pero no especifica cómo, ni tampoco establece requerimientos documentales para evidenciar este punto. Además, no se explica el vínculo estratégico que debe existir de forma vertical entre la estrategia y los procesos

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA											
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)				
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN			
	Arquitectura de procesos	1,33%	1	0,27%	<p>En el artículo No. 10, se menciona que el diseño del reglamento o estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos debe ser integrado por: Portafolio de productos, cadena de valor, estructura orgánica, y procesos, que corresponden a cada unidad de la estructura orgánica. Estos elementos pueden considerarse la base de una arquitectura de procesos, pero no se especifica su connotación estratégica y los lineamientos de cómo desarrollarla.</p> <p>En el artículo No. 12, se menciona que la cadena de valor es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de una institución. Se menciona también que se construye en función de las macro actividades que</p>	1	0,27%	<p>En el artículo No. 9 "Análisis del catálogo de procesos", se menciona que se debe identificar los procesos transversales y los susceptibles de homologación, de donde se obtendrán el mapa de procesos y los diagramas de procesos.</p>	1	0,27%	<p>En el artículo No. 8 se establece como atribución de la unidad de administración de procesos la de "Documentar y gestionar la arquitectura de procesos de la institución, bajo el auspicio de la máxima autoridad de la institución o su delegado y el responsable de la gestión de la calidad".</p>	2	0,53%

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN

agreguen valor y aporten con el cumplimiento de la misión; además, se menciona el enfoque en el cliente externo.

exactamente la arquitectura de procesos.

Indicadores de procesos	1,33%	2	0,53%	<p>Dentro del artículo No. 3, la norma establece en su literal e. que se debe implementar mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión institucional, procesos, equipos de trabajo y servidores para garantizar el mejoramiento continuo de la organización.</p> <p>En el artículo No. 19 referente al "Mejoramiento de Procedimientos", dentro de las Fases de mejoramiento, la fase 4 se refiere a mediciones y controles, y establece que deben existir indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de las tareas. A pesar de existir estos lineamientos, no existen políticas que establezcan que se los controlará periódicamente o que definan en función de que se establecerán estos indicadores.</p>	4	1,06%	<p>En el artículo No. 14 "Medición de los procesos" se especifica que debe existir lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los indicadores 2. Determinación de línea base del indicador 3. Recolección de datos <p>Además, en el artículo No. 20 se establece que se debe controlar los procesos mejorados a través de los indicadores establecidos anteriormente para corroborar que el proceso cumpla con las metas definidas</p>	3	0,80%	<p>En el artículo No. 5, se hace referencia a que esta norma técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta gobierno por resultados (GPR). Así mismo se menciona que la herramienta GPR implementa sistemas de monitoreo, medición y control que fundamentan la toma de decisiones y el establecimiento de medidas correctivas, para asegurar máxima eficacia, eficiencia y efectividad del desempeño de Administración pública, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua.</p> <p>En el artículo No. 8 se establece como atribución de la unidad de administración de procesos la de "Asegurar que se establezca un sistema para el control del desempeño y la mejora continua de los servicios y la gestión de procesos institucionales".</p> <p>En el artículo No. 13 se menciona que cada institución incluirá en su plan estratégico registrado en GPR los objetivos e indicadores que determine la SNAP referentes a la administración por procesos y la calidad de los servicios. Estos indicadores deberán estar configurados de acuerdo a la metodología y periodicidad que establezca la SNAP.</p> <p>En el artículo No. 15 se menciona como actividad fundamental de la revisión de resultados la de "Supervisar</p>	3	0,80%	<p>Los indicadores de procesos son mencionados en tres distintas fases y ubicaciones de la norma técnica: En el artículo No. 17, se detallan las atribuciones del responsable de Gestión estratégica; entre ellas se detalla que debe gestionar los objetivos, indicadores y el desempeño de la prestación de servicios.</p> <p>Dentro del artículo No. 29 "Análisis y mejoramiento", en la sección 29.3. "Definición de la línea base y metas de indicadores", se especifica que se deben determinar los resultados de la fase de análisis, las consideraciones a mejorar y los indicadores para medir el desempeño en su situación actual. Además, se especifica que los indicadores deben ser establecidos en función de los niveles de calidad esperada por los usuarios.</p> <p>Dentro del artículo No. 33 "Operación y Control", en la sección 33.1. "Monitoreo de los indicadores de desempeño" se menciona que se deben medir y controlar los indicadores establecidos para conocer las tendencias y rendimiento de los procesos. En la sección 33.2., se determina también que se deben analizar los resultados de los indicadores y evaluar las implicaciones periódicamente para tomar acciones correctivas y/o preventivas y eliminar las causas de variación.</p>
-------------------------	-------	---	-------	---	---	-------	--	---	-------	---	---	-------	--

los resultados del control y aseguramiento de la calidad de los procesos institucionales.

En el artículo No. 19 se menciona como actividad principal la de "Analizar los objetivos operativos, indicadores y metas de resultados a obtener.

En el artículo No. 20 "Evaluación de los Procesos" se establece que se debe evaluar la importancia de cada proceso, luego evaluar el desempeño de cada proceso y en función de esos dos factores se determinarán los procesos priorizados

En el artículo No. 32 se menciona como actividad fundamental la "Recolección de datos y actualización de resultados de los indicadores"

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)				
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN			
Gestión de Clientes y grupos de interés	1,33%	0	0,00%	En el artículo No. 4, se menciona que el objetivo de la norma técnica es de mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos. Sin embargo no existe registro de lineamientos para gestión de los grupos de interés o fortalecimiento de la relación con los mismos.	1	0,27%	En el artículo No. 4 "Principios", en su literal a. se menciona que se debe procurar que continuamente aumenten las capacidades de un proceso para cumplir los requerimientos del cliente interno, cliente externo ciudadanía, cliente externo empresa / organización y cliente externo gobierno. Esto abarcaría todos los grupos de interés sin embargo, no se especifica mayor detalle respecto a la gestión de los mismos.	1	0,27%	En el artículo No. 8 se establece como atribución de la unidad de administración de procesos la de "Establecer y coordinar mecanismos para asegurar el involucramiento de clientes internos o externos y grupos de interés en proyectos de mejora de los servicios y procesos seleccionados a mejorar. En el artículo No. 24 se menciona que se determinarán que procesos son los sujetos a aseguramiento y control de calidad bajo el sistema de gestión y la decisión considerará "el impacto potencial a los clientes debido a defectos o fallas del producto y/o servicio" En el artículo No. 27 "Determinación de requerimientos de mejora del proceso" se menciona como lineamiento la "Participación	4	1,06%	En el artículo No. 1 se menciona que se debe asegurar que la provisión de servicios y productos sea de calidad y esté orientada a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios. En el artículo No. 10 se establece que los servicios se deben conceptualizar en función de las necesidades de usuarios y otros actores de interés. En el artículo No. 17, se detallan las atribuciones del responsable de Gestión estratégica; entre ellas se detalla que debe asegurar que se consideren los requerimientos y expectativas del usuario y/o beneficiario en todos los niveles. En el artículo No. 22, se establece que se deben identificar y definir los servicios considerando

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN

del cliente(s) y el proveedor(es) del proceso.

principalmente la necesidad de los segmentos de usuarios y otros actores de interés. En el artículo No. 26, se menciona que el catálogo de procesos debe considerar las necesidades de los actores de interés.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA			NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA										
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGANÍCO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)				
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN			
Gobernanza	Decisiones fundamentadas en procesos	1,33%	0	0,00%	No existe un registro en este documento	1	0,27%	0	0,00%	En el artículo No. 32 "Gestión y Mejora continua del desempeño del proceso" se especifica cómo lineamiento que existirá una reunión mensual de gestión de planes operativos en donde se revisará los resultados de los indicadores de los procesos y se solicitará planes de acción a los responsables. Sin embargo no hay más información respecto a decisiones tomadas en función de la administración por procesos	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN

Roles y responsabilidades de procesos

1,33%

0,

1

0,03%

No existe un registro en este documento respecto a roles y responsabilidades relacionadas con BPM

3

0,80%

En el artículo No. 5 de la norma se establece a la Secretaría Nacional de la Administración Pública como rector de la gestión por procesos y responsable de emitir sus lineamientos generales.
Por otro lado, en el artículo No. 10 "Conformación del equipo de trabajo" ya se especifican los roles de: Patrocinador institucional, responsable del proceso, líder técnico de procesos, ejecutores del proceso y clientes del proceso. En el artículo No. 20 "Control de Procesos", se establece en el literal 2., que la retroalimentación del proceso se puede recibir de la SNAP, de las unidades de administración de procesos de la institución o de los clientes. Es decir ya se habla de una unidad administrativa

3

0,80%

En el artículo No.7 se menciona que existe un Coordinador General de Gestión Estratégica, que contiene una unidad de Administración de Procesos. Adicionalmente, se menciona un Comité de Gestión de Calidad del Servicio. En el artículo No. 9 se establece la estructura del comité con: la máxima autoridad, el responsable de gestión de calidad, el titular de la unidad de administración de procesos, los responsables de macro procesos, el representante de talento humano y los otros interesados que la máxima autoridad determine. En el artículo No. 10 se establecen claramente los roles y responsabilidades relacionadas con la Administración de Procesos, con la particularidad de que se

1

0,27%

A partir del artículo No. 16. se determinan los roles y responsabilidades, se definen como roles: Autoridad nominadora o delegado, responsable del proceso de gestión estratégica, responsable de la unidad de administración por procesos, servicios y calidad, responsable de la prestación del servicio/responsable del proceso. Sin embargo, no se estructuran roles importantes conforme las mejores prácticas tales como arquitecto de procesos, ingeniero de procesos, documentador, etc., únicamente se mencionan roles de alto nivel.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN

que se hace cargo de procesos.

mencionan dos roles como: líder técnico de procesos y líder de proyecto de mejora.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Vínculo de indicadores y desempeño	1,33%	0	0,00%	No existe un registro en este documento respecto al seguimiento y medición del desempeño de las organizaciones en sus procesos, el cual esté vinculado a la estrategia institucional.	3	0,80%	4	1,06%	4	1,06%
					El artículo No. 14 "De los productos de la medición" menciona que de la etapa de medición existirá como producto un método de recolección de datos, los indicadores y su línea base. Por otra parte, en el artículo No. 20 "Control de procesos" la cual busca controlar los procesos a través de los indicadores establecidos en la medición. Además, menciona un sistema de retroalimentación para reporte continuo. Finalmente menciona en su literal 3., que se comunicará a toda la institución sobre las mejoras alcanzadas en los procesos y su evolución a través del tiempo. Además, en el artículo No. 7 de la normativa se referencia a la meta del indicador como el desempeño deseado para el indicador asociado.		El artículo No. 15 "Revisión de los resultados de los programas de mejora de procesos y la calidad de los servicios" menciona claramente que se debe supervisar el resultado de los resultados del control y aseguramiento de la calidad de los procesos institucionales. En el artículo No. 20 "Evaluación de los procesos" existen lineamientos para la evaluación de procesos, y menciona: "Evaluar el desempeño" y "Analizar los resultados de la evaluación de importancia y desempeño", de igual forma este artículo establece un esquema de calificación del desempeño; sin embargo esta evaluación de desempeño no está vinculada a los indicadores. El artículo No. 26 "Diagnóstico del desempeño		En el artículo No. 19 se establecen como responsabilidades del responsable de la prestación del servicio / responsable del proceso, las de: a) Establecer controles, lineamientos, políticas y procedimientos del proceso/servicio; y, b) Supervisar el desempeño del proceso / servicio. Se entendería que el desempeño se lo verificará en función de esos indicadores. En la sección 29.3., del artículo No. 29 se menciona "las instituciones deberán determinar y consolidar los resultados de la fase de análisis, las consideraciones particulares de los procesos a mejorar y los indicadores que serán utilizados para medir el desempeño actual". La sección 33.1 se llama "Monitoreo de los indicadores de desempeño", en donde se	

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN

actual del proceso" establece lineamientos para este fin, entre ellos: Definición de línea base y metas de indicadores a mejorar, en donde se consolidan datos de análisis y se determinan los indicadores que se utilizarán para la medición del desempeño del mismo estableciendo línea base con metas cuantificables y tiempos estimados. Por otro lado en el artículo No. 32 "Gestión y mejora continua del desempeño del proceso" se establece que se recolectarán los datos y se actualizarán los resultados de los indicadores.

detalla que se deben medir y controlar los indicadores para conocer las tendencias y rendimiento de los procesos durante la operación.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA									
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
	Estándares de administración de procesos	1,33%	1	0,27%	3	0,80%	3	0,80%	3	0,80%	
				En cuanto a BPM, esta norma técnica en conjunto con sus principios e instrumentos son los únicos estándares de aplicación para BPM a nivel nacional. En el artículo No. 8 de la norma establece un comité con responsabilidad de controlar y evaluar la aplicación de políticas, normas y prioridades relativas al desarrollo institucional (incluyendo procesos).		El artículo No. 2 de esta norma menciona que contiene los lineamientos generales de la gestión por procesos. Los ámbitos metodológicos y herramientas técnicas de esta norma serán especificados mediante guías metodológicas y cuadernos de trabajo. Se puede evidenciar la existencia de una metodología y cuadernos de trabajo, sin embargo no hay registros de su publicación formal y/o aplicación.		El artículo No. 1 "Objeto" menciona que los conceptos metodológicos y las herramientas técnicas de mayor profundidad y detalle, serán especificados mediante instrumentos comentarios, tales como: normas técnicas, guías metodológicas, manuales funcionales y cuadernos de trabajo que emitirá y difundirá la SNAP para su aplicación. Sin embargo no hay registros de su publicación formal y/o aplicación.		En el artículo No. 3, se expresa que la SNAP a través de la Subsecretaría de Servicios, Procesos e Innovación, será la encargada de emitir las herramientas necesarias para la correcta aplicación de la Norma Técnica. Dentro de las disposiciones transitorias, la primera expresa que: "La SNAP emitirá las metodologías complementarias para la efectiva aplicación de la Norma Técnica".	

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN

Gestionar la conformidad y cumplimiento de procesos	1,33%	0	0,00%	No existe un registro en este documento	1	0,27%	En el artículo No. 4 "Principios", se menciona que la gestión por procesos se regirá a los principios establecidos en la Constitución de la República, particularmente a la optimización, en donde se referencia que todas las acciones que se ejecuten en la gestión por procesos estarán orientadas a mejorar y desarrollar las capacidades institucionales a través de sus procesos con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia. Además, en el artículo No. 7 de la normativa se referencia a la meta del indicador como el desempeño deseado para el indicador asociado. Sin embargo, no hay cláusulas específicas que mencionen la gestión de la conformidad y el cumplimiento con políticas que regulen este tema.	2	0,53%	En el artículo No. 30 "Implementación, verificación y validación del proyecto de mejora" se establece que luego de la implementación de las mejoras, está un periodo de verificación y validación que es un periodo de transición y prueba, en el cual se da seguimiento a los resultados de los indicadores de desempeño establecidos en la línea base para conocer las tendencias y rendimiento de los mismos y confirmar que se han obtenido los resultados esperados. Es la única información mencionada en la norma técnica respecto al cumplimiento	3	0,80%	En el artículo No. 35 "Evaluación de la conformidad", se menciona que se deberá realizar la evaluación de la conformidad de los estándares y compromisos de calidad definidos para procesos estables que hayan cumplido al menos un ciclo de mejora y que requieran certificación. Esto demuestra que existe un énfasis en la norma técnica para verificar el cumplimiento y la conformidad de la implementación de mejoras en los procesos. Sin embargo, no se detalla más información respecto a la conformidad.
---	-------	---	-------	---	---	-------	--	---	-------	---	---	-------	--

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA			NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA							
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Métodos	Diseño y modelamiento	1,33%	2	0,53%	2	0,53%	3	0,80%	4	1,06%
				<p>El artículo No. 10 de la norma técnica, se explica que el estatuto orgánico está integrado por el portafolio de productos, cadena de valor, estructura orgánica y procesos. Dentro del portafolio de productos determina que debe realizarse una identificación de productos primarios y secundarios, luego validar el inventario general de productos.</p> <p>En el artículo No. 14 "Diseño de Procesos", se especifica que los procesos en cada institución deben agruparse en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión.</p> <p>En el artículo No. 15, se menciona que debe desarrollarse un manual de procesos que contenga políticas, métodos y</p>		<p>En el artículo No. 12 de esta normativa se menciona como parte inicial de la gestión de procesos a la "identificación de componentes básicos del proceso" y al "levantamiento del proceso" en donde se menciona toda la información general del proceso, la identificación de las actividades y el diagrama de flujo. Además, dentro del artículo No. 16 "Análisis de procesos" se menciona que el proceso debe ser documentado para estandarizarlo.</p> <p>Finalmente, en el artículo No. 18 en su literal 2. "Implementación de mejoras" incluye la ejecución de las actividades definidas en la estrategia de implementación. Durante la implementación de mejoras puede haber cambios en el proceso y por lo tanto se debe</p>		<p>En el artículo No. 16 "Diagnóstico del desempeño actual del proceso" dentro del capítulo correspondiente a análisis del proceso, los lineamientos establecen que el proceso debe ser modelado en su situación actual. En los lineamientos se establece que el formato estándar para los diagramas de procesos será BPMN de forma obligatoria.</p> <p>De igual forma en el artículo No. 27 "Determinación de requerimientos de mejora del proceso" se especifica que debe diseñarse y modelarse el proceso deseado. Aquí del análisis es particularmente llamativo que el diseño y modelamiento de la situación actual se encuentran dentro de la fase de análisis.</p>		<p>En el artículo No. 29 "Análisis y mejoramiento" se expresa que se debe realizar el levantamiento de la situación actual, refiriéndose a la información de los procesos y la información y documentación existente para identificar las actividades, recursos, tecnologías, controles, reglas de negocio, datos estadísticos, y esto utilizarlo para la diagramación y análisis. Además se especifica que para la diagramación de los procesos debe utilizarse el estándar BPMN 2.0., en el artículo No. 30 "Diseño del proceso mejorado", establece que se debe diseñar el proceso mejorado, aplicando técnicas de perfeccionamiento.</p>

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA								
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
			<p>procedimientos que permitan identificar entradas, salidas, actividades, controles, recursos e interrelacionamientos de las unidades y procesos de la institución en función del cliente.</p> <p>En el artículo No. 17 se explica que los procedimientos deben establecer tareas, las cuales serán descritas en forma secuencial y al detalle. En el detalle del procedimiento solicita entre otras: tiempo real, tiempo de demora, tareas, volumen y frecuencia.</p>		<p>documentar el proceso. Esto por tanto afectaría el diseño también</p>					

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA									
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
	Implementación y Ejecución	1,33%	0	0,00%	No existe un registro en este documento, el alcance de este instrumento es documental y no especifica la implementación ni manual ni automatizada	3	0,80%	2	0,53%	2	0,53%

En el artículo No. 4 "Principios", en su literal d. "Automatización" menciona que la gestión de procesos previo análisis de viabilidad, se orientará a la automatización es decir la utilización de herramientas tecnológicas para implementar los procesos optimizados.

En el artículo No. 18 en su literal 1. "Estrategia de implementación" define que se debe planificar las acciones de mejora y debe contener: responsables, cronograma, recursos y riesgos de implementación. En el literal 2. "Implementación de mejoras" menciona: incluye la ejecución de las actividades definidas en la estrategia de implementación. Durante la implementación de mejoras puede haber cambios en el

El artículo No. 4 "Principios de la administración por procesos" detalla en su literal e) "sostenibilidad y transparencia", que la administración por procesos deberá estar orientada al uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos optimizados. En el artículo No. 22 "Administración de los programas de mejora de procesos", en su lineamiento final se establece que los proyectos que involucren contratación un externo como por ej., proyectos de automatización de procesos o proyectos de adquisición de tecnologías para la automatización de procesos deben ser revisados y aprobados por la SNAP. En el artículo No. 28 "Definición de anteproyecto de mejora de procesos" en sus lineamientos establece que

En el artículo No. 30, se especifica que en el caso de que las acciones incluyan automatización, se deberá analizar el entorno sobre el cual se implementará la solución tecnológica, identificando la herramienta que se requiera para conseguir los objetivos de mejora. En el artículo No. 36 "Automatización de Procesos", se menciona que las instituciones deberán llegar al nivel de detalle adecuado para automatizar los procesos de cada servicio. En el artículo No. 38 "Publicación de servicios en canales virtuales", dado que la norma considera un servicio como un grupo de procesos, detalla que la institución debe publicar la información de servicios en canales virtuales y prestarlos de igual forma cuando sea posible.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
					proceso y por lo tanto se debe documentar el proceso. En el mismo artículo en el literal 3. "Automatización de procesos" menciona que deben buscarse iniciativas tecnológicas para implementar los procesos optimizados.			debe haber orientación hacia la automatización y la integración de procesos y sistemas.		En ningún apartado de la norma se utiliza o menciona las herramientas o establece cómo se automatizarían los procesos.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN

Monitoreo y Control	1,33%	1	0,27%	Dentro de las fases de mejoramiento expresadas en el artículo No. 19 de esta normativa la cuarta es: "Mediciones y Controles" y consiste en establecer indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de cada tarea. Sin embargo no especifica instrumentos, metodología o políticas para poder generar estos controles.	3	0,80%	En el artículo No. 20 "Control de procesos", se especifican todas las acciones para realizar un seguimiento y control a través de indicadores. Este apartado contiene fases como: 1. Análisis de datos, 2. Sistema de retroalimentación, 3. Comunicación de resultados. En el artículo No. 21 en los "Productos del control" se especifica que serán productos: los reportes de alertas, informes de resultados y acciones de mejora	3	0,80%	Dentro del artículo No. 30 "Implementación, verificación y validación del proyecto de mejora", se especifica en sus actividades que se deben monitorear los indicadores de desempeño de los procesos a mejorar. Esto representa el monitoreo. Dentro del artículo No. 31 "Gestión y mejora continua del desempeño del proceso", se especifica que se recolectarán los datos necesarios para la medición de indicadores, luego determinar acciones de mejora. Esto corresponde a la medición. Dentro del artículo No. 33 "Aseguramiento y control de la calidad del proceso" se especifica que se debe desarrollar un plan de calidad del proceso. Esto especifica un control de calidad. En ningún caso se especifica a mayor detalle este punto; sin	2	0,53%	En el artículo No. 19, se menciona como una responsabilidad del responsable de la prestación del servicio / responsable del proceso, la de establecer controles, lineamientos, políticas y procedimientos para el proceso / servicio. En el artículo No. 33 "Operación y Control", se menciona que se debe monitorear los indicadores de desempeño, analizar los resultados y tomar acciones correctivas y/o preventivas para eliminar, prevenir o mitigar las causas de variación. No se establece diferencia entre medición, monitoreo y control; además las directrices del control son muy generales y abiertas.
---------------------	-------	---	-------	---	---	-------	--	---	-------	---	---	-------	--

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)					
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN				
											embargo, el control de calidad y la verificación de los procesos mejorados superponen actividades y no se encuentran articulados adecuadamente.			
	Mejoramiento e Innovación de procesos	1,33%	1	0,27%	En el artículo No. 18, se especifica que se debe analizar cada tarea y el valor que agrega al proceso. Esto se	1	0,27%	Dentro del artículo No. 18 "Mejoramiento de Procesos" únicamente se especifica que el mejoramiento debe ser real	1	0,27%	En el artículo No. 27 "Determinación de requerimientos de mejora del proceso" se detalla un	3	0,80%	En el artículo No. 30 "Diseño del Proceso Mejorador" las instituciones deberán establecer el diseño del

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA								
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
			debe hacer para las tareas internas o ejecutadas por el cliente. Además, especifica que debe identificarse las acciones de transporte, archivo o inspección en cada tarea con fines de mejoramiento. Dentro de las fases de mejoramiento expresadas en esta normativa la tercera es: "Modernización" y consiste en mejorar la eficiencia y eficacia del procedimiento a través de la optimización de tareas administrativas, controles, aprobaciones y papeleos que no agreguen valor al procedimiento, simplificación de tareas idénticas que se realizan en partes diferentes del procedimiento, reducir la complejidad y el tiempo de ciclo del mismo.		y materializado a través de la implementación de las acciones de mejora que se definan en el análisis. Posteriormente habla directamente de automatización. No se especifica la forma de mejoramiento ni políticas en ese sentido, además no habla de innovación.		procedimiento para ejecutar un mejoramiento. Sin embargo, este procedimiento gira en torno a diagramar un proceso priorizado en su estado deseado. No incluye temas de creatividad, innovación, o claridad en los métodos de mejoramiento del proceso.		proceso mejorado, aplicando técnicas de perfeccionamiento de procesos. Así mismo establece que deben realizarse investigación de mejores prácticas, estándares y modelos de referencia relevantes y técnicas de innovación de la gestión pública. Es todo lo mencionado en la norma técnica al respecto.	

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)					
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN				
Tecnologías de la Información	Gestión de Programas y proyectos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	4	1,06%	En los artículos No. 28 "Definición del anteproyecto de mejora del proceso", No. 29 "Planificación del proyecto de mejora de procesos", No. 30 "Implementación, verificación y validación del proyecto de mejora" se especifica claramente un ciclo de gestión de proyectos para el caso de procesos. Se incluye temas importantes como aprobación de proyectos, planificación, administración de los proyectos, seguimiento y monitoreo.	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Diseño y modelamiento	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	En el artículo No. 22 "Administración de los programas de mejora de procesos", en su lineamiento final se establece que los proyectos de adquisición de tecnologías para la automatización de procesos	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA			NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA									
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)			
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN		
Implementación y Ejecución	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	1	0,27%	0	0,00%	deben ser revisados y aprobados por la SNAP. En los artículos No. 28 "Definición del anteproyecto de mejora del proceso", se menciona brevemente la automatización de procesos. Sin embargo, no se especifica la utilización de herramientas tecnológicas para cada fase. En el artículo No. 22 "Administración de los programas de mejora de procesos", en su lineamiento final se establece que los proyectos de adquisición de tecnologías para la automatización de procesos deben ser revisados y aprobados por la SNAP. En los artículos No. 28 "Definición del anteproyecto de mejora del proceso", se menciona brevemente la automatización de procesos. Sin embargo, no se especifica	0	0,00%	No existen directrices respecto a las herramientas que deben utilizarse o las metodologías para la implementación y ejecución de los procesos que se automaticen. Salvo la particularidad de que todo proceso debe tener un nivel de detalle plasmado en un requerimiento funcional no se menciona nada adicional.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA									
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
											la utilización de herramientas tecnológicas para cada fase.
	Monitoreo y Control	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	En el artículo No. 22 "Administración de los programas de mejora de procesos", en su lineamiento final se establece que los proyectos de adquisición de tecnologías para la automatización de procesos deben ser revisados y aprobados por la SNAP. En los artículos No. 28 "Definición del anteproyecto de mejora del proceso", se menciona brevemente la automatización de procesos. Sin embargo, no se especifica la utilización de herramientas tecnológicas para cada fase.
	Mejoramiento e Innovación de procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	En el artículo No. 22 "Administración de los programas de mejora de procesos", en su lineamiento final se establece que los

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA

NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA

FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)	
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
	Gestión de Programas y proyectos	1,33%	0 0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0 0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0 0,00%	<p>proyectos de adquisición de tecnologías para la automatización de procesos deben ser revisados y aprobados por la SNAP. En los artículos No. 28 "Definición del anteproyecto de mejora del proceso", se menciona brevemente la automatización de procesos. Sin embargo, no se especifica la utilización de herramientas tecnológicas para cada fase.</p> <p>En el artículo No. 22 "Administración de los programas de mejora de procesos", en su lineamiento final se establece que los proyectos de adquisición de tecnologías para la automatización de procesos deben ser revisados y aprobados por la SNAP. En los artículos No. 28 "Definición del anteproyecto de mejora del proceso", se menciona brevemente la</p>	0 0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA													
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGANÍCOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)						
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN					
Personas	Habilidades y experiencia de procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	automatización de procesos. Sin embargo, no se especifica la utilización de herramientas tecnológicas para cada fase.	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Gestión del conocimiento de procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	La norma, específica únicamente en su artículo No. 31; que el proceso mejorado, debe ser institucionalizado, socializándolo y asegurando la formalización, integración y adopción al nivel institucional y de todos los actores involucrados.	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Educación de procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Colaboración de procesos (integral)	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA			NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA										
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)				
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN			
Cultura	Liderazgo de administración de procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	1	0,27%	0	0,00%	En el artículo No. 7 se menciona que debe existir un compromiso institucional con la administración por procesos, por parte de la máxima autoridad o delegado y comunicarlo. No hay mayor detalle	1	0,27%	En el artículo No. 14, se menciona que todas las acciones que forman parte del plan de mejora de la gestión, deben contemplar cuatro aspectos: liderazgo, motivación, comunicación y capacitación.
	Respuesta al cambio de procesos	1,33%	0	0,00%	El artículo No. 3 en su literal g. especifica que se debe impulsar el cambio de cultura organizacional para que los servidores públicos contribuyan proactivamente a la gestión institucional. Sin embargo habla de forma general y no establece ninguna política o	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	En el artículo No. 22 "Administración de los programas de mejora de procesos", en su actividad final menciona que se debe "Establecer mejores prácticas para administración de cambio organizacional". Sin embargo, no existen más lineamientos en este sentido.	1	0,27%

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA			NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA								
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
				lineamiento que permita materializar esto.						en base al marco legal vigente y las mejores prácticas.	
	Valores y creencias de procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Actitudes y comportamientos hacia los procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Atención de los líderes a procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	Respecto al liderazgo únicamente se menciona en el artículo No. 15 que debe existir un compromiso de la autoridad nominadora de cada institución quién será el patrocinador. Más adelante en el artículo No. 16 se menciona que la autoridad nominadora será la responsable de establecer el compromiso institucional y patrocinar los proyectos. No existe más detalle de este aspecto.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA			NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA											
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM GENERAL		NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS (2006)		NORMA TÉCNICA DE GESTIÓN DE PROCESOS (2011)		NORMA TÉCNICA DE ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2013)		NORMA TÉCNICA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS (2016)					
	ATRIBUTO	VALOR	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN				
	Administración de redes sociales para procesos	1,33%	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

ANEXO No. 2 - Tabla de análisis comparativo de la normativa para la dimensión BPM en Administraciones Públicas

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Alineamiento Estratégico	Alinear los procesos a los lineamientos políticos vigentes.	1,25 %	4	1,00%	En el artículo No. 11, se especifica que para la identificación de productos primarios que constituirán los procesos, se debe considerar la base legal: Constitución institucional y leyes conexas. Establece que se considera como base legal a todas las disposiciones legales que tengan relación directa con la creación de la entidad, con lo cual se procede a revisar el contenido de cada artículo y se identifica el ámbito de acción reflejándolo en productos. En el artículo No. 3, la mejora de la calidad de los servicios públicos se establece como un sustento para el desarrollo institucional. En el artículo No. 4, se define como objeto de este estándar que se establezcan políticas, normas e instrumentos técnicos que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para	4	1,00%	En el artículo No. 4 "principios" la norma técnica se rige sobre los principios de la Administración Pública establecidos en la Constitución de la República y fundamentalmente sobre principios de mejora continua, enfoque en el cliente, optimización y automatización	4	1,00%	En el artículo No. 1 "Objeto" se menciona que la norma técnica establece los lineamientos generales para la administración por procesos; la administración por procesos tiene como fin mejorar la eficiencia y eficacia de la operación de las instituciones para asegurar la provisión de servicios y productos de calidad centrados en el ciudadano de acuerdo con los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República. En el artículo No. 4 "Principios de la administración por procesos", se detalla el principio b) Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario, y detalla que el eje fundamental de los procesos debe ser el ciudadano, beneficiario o usuario de los servicios públicos. Detalla también que el enfoque será la optimización y simplificación de los servicios y trámites.	4	1,00%	En el artículo No. 2 se expresa que la norma técnica tiene concordancia con los principios constitucionales de la administración pública. Dentro de los considerando, la norma técnica menciona todos los instrumentos a los que está alineada la norma técnica. En el artículo No. 32 se establece que se deberá asegurar que los procesos operen acorde a las políticas de la institución y el marco legal aplicable.
	Orientación al servicio	1,25 %	3	0,75%	En el artículo No. 4, se define como objeto de este estándar que se establezcan políticas, normas e instrumentos técnicos que permitan mejorar la calidad, productividad y competitividad de los servicios públicos, para	2	0,50%	Dentro de los considerandos, la norma técnica menciona "que es necesario que las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función ejecutiva orienten sus actividades a la gestión de procesos, con el fin de que la gestión pública se centre en beneficio de la sociedad". En el artículo No. 6 de igual forma se menciona que la	4	1,00%	En el artículo No. 4 "Principios de la administración por procesos", se detalla el principio b) Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario, y detalla que el eje fundamental de los procesos debe ser el ciudadano, beneficiario o usuario de los servicios públicos. Detalla también que el enfoque será la optimización y simplificación de los servicios y trámites.	4	1,00%	Todo el documento está construido entorno a una filosofía que hace énfasis en la estructuración y construcción de servicios. Sin embargo, el servicio está establecido en la norma como un resultado de la ejecución de un conjunto de procesos, lo cual no coincide con las mejores prácticas.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA													
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)			
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
					optimizar y aprovechar los recursos del Estado. En el artículo No. 12, se establece que la cadena de valor institucional debe tener un ordenamiento lógico y con visión al cliente externo.			gestión de procesos pretende que las instituciones entreguen servicios de calidad que satisfagan a la sociedad. En el artículo No. 12 en la sección de "Selección de procesos a mejorar" se menciona que los procesos deben ser seleccionados como críticos de acuerdo a su importancia o repercusión en el cliente/ciudadano. En el artículo No. 16, en la sección de identificación de mejoras se determina que se debe realizar una evaluación del valor agregado de los procesos.			En su artículo No. 8 detalla cómo principio "Establecer los mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los procesos y de los servicios institucionales, asegurando la correcta implementación de la mejora y la generación de los resultados y beneficios esperados. En el artículo No. 11 "Determinación de la estrategia y el portafolio de los servicios institucionales " se especifica que se identificarán los servicios críticos para la ciudadanía así como las prioridades para la asignación de los recursos e inversión. En el artículo No. 14 "Priorización de programas y proyectos de mejora de procesos" se menciona como criterio importante para el análisis costo/beneficio de mejoramiento el "impacto potencial a los ciudadanos, beneficiarios o usuarios". En el artículo No. 4 "Principios de la administración por procesos", se detalla el principio c)				
	Alineamiento de procesos y servicios a un enfoque integral	1,25 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	1	0,25%		4	1,00%	El documento cuenta con un alineamiento completo e integral hacia el servicio al cliente; además, los procesos y	

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
											Coordinación y cooperación, detalla que todos los órganos e instituciones de la Administración Pública contribuirán a la prestación de servicios públicos con un enfoque sistémico. Se contemplará en la administración por procesos las interacciones entre las instituciones involucradas en la prestación de los servicios públicos.			servicios en la norma técnica están estrechamente interrelacionados y fundamentados en las necesidades y requerimientos de los grupos de interés
	Indicadores enfocados en bienestar social	1,25 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)		Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)		Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)				
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN			
	Cubre requerimientos de todos los grupos de interés	1,25 %	1	0,25%	Dentro del artículo No. 19, referente a las fases de mejoramiento, la quinta es: "Mejoramiento Continuo" y consiste en emprender acciones para incrementar eficiencia y eficacia de los procedimientos con el objetivo de generar beneficios adicionales tanto para la organización y sus clientes	3	0,75%	La norma técnica en su artículo No. 4, en la sección de mejora continua establece que se deben cumplir los requerimientos del: cliente interno, cliente externo, ciudadanía, cliente externo empresa / organización y cliente externo gobierno. Por lo que si se cumple	3	0,75%	En el artículo No. 8 se establece como atribución de la unidad de administración de procesos la de "Establecer y coordinar mecanismos para asegurar el involucramiento de clientes internos o externos y grupos de interés en proyectos de mejora de los servicios y procesos seleccionados a mejorar. En el artículo No. 27 "Determinación de requerimientos de mejora del proceso" se menciona como lineamiento la "Participación del cliente(s) y el proveedor(es) del proceso.	4	1,00%	En el artículo No. 1 la norma técnica inicia mencionando que se debe asegurar la provisión de servicios y productos de calidad orientados a satisfacer los derechos, necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios; facilitando además el cumplimiento de sus obligaciones. En el artículo No. 10 se menciona que los servicios deben estructurarse identificando las necesidades de los segmentos de usuarios y otros actores de interés, determinando la tramitología relacionada con el servicio, el marco legal vigente, los canales de atención, los acuerdos de compromisos de calidad y considerando la gestión de capacidades y recursos. En el artículo No. 17, se menciona que se debe asegurar que se consideren los requerimientos y expectativas del usuario y/o beneficiario en todos los niveles. En el artículo No. 22, se menciona que los servicios deben tomar en cuenta la

FACTOR (DIMENSIÓN)	MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA											
	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
														<p>necesidad de los segmentos de usuarios y otros actores de interés, el análisis del entorno, sus capacidades y recursos, el ámbito competencial y las atribuciones y facultades a ella conferidas.</p> <p>En el artículo No. 26, referente al catálogo de procesos menciona que se debe considerar para la estructuración de los procesos las necesidades de los actores de interés.</p>

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
	Servicios públicos estándar	1,25 %	0	0,00%	En el artículo No. 3, en su literal f. se menciona que se deben estandarizar los productos básicos de los procesos habilitantes de apoyo y asesoría, para que la gestión de las instituciones sea homogénea conforme al proceso de gestión pública. Sin embargo, en ningún momento se menciona que los servicios deben ser homologados o estandarizados. Esto demuestra un enfoque interno y no externo.	0	0,00%	En el artículo No. 16, en la sección de documentación del proceso optimizado únicamente menciona la estandarización de los procesos, más no un enfoque de servicios públicos estándar.	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	3	0,75%	En el artículo No. 9 referente a las propiedades fundamentales de un servicio, se menciona en la sección 9.5. la estandarización, mencionando que todo servicio debe ser definido y por lo tanto provisto de la misma manera asegurando el nivel de calidad en cualquier circunstancia, lo que permite viabilizar que todos los servicios se presten de la misma forma en cualquier nivel de la administración pública (homologados).
	Cobertura de mercado	de 1,25 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	3	0,75%	Dado que se trata de un instrumento normativo obligatorio, en las disposiciones transitorias "Disposición Primera" se menciona que ninguna institución de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva podrá iniciar la gestión de procesos diferente a la establecida en esta norma técnica y cualquier contratación que se realice o pretenda realizar al respecto, deberá ser notificada a la Secretaría Nacional de la	3	0,75%	En el artículo No. 2 "Ámbito de aplicación", se detalla que la presente norma será de uso y cumplimiento obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central, institucional y que dependen de la función ejecutiva. Por lo que se asegura cobertura total sobre el mercado (ciudadanía) en todos los ámbitos manejados por las instituciones públicas.	4	1,00%	En el artículo No. 2 se establece que la aplicación de la norma y el cumplimiento es de carácter obligatorio para todas las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. En el artículo No. 3 "Ámbito", se establece nuevamente la obligatoriedad de la norma para las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva. En el artículo No. 11, "Canales

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Gobernanza	Existe estructura organizacional adecuada para BPM	1,25 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	1	0,25%	Administración Pública y seguir sus lineamientos generales. Por lo que se asegura cobertura total sobre el mercado (ciudadanía) en todos los ámbitos manejados por las instituciones públicas. En el artículo No. 20 se menciona que debe haber retroalimentación de las unidades de administración de procesos de las instituciones, esto evidencia que se planifica contar con una estructura que administre los procesos en cada institución. Sin embargo, no se profundiza en el tema.	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	de atención" se establece que se debe asegurar y facilitar el acceso al servicio de forma estratégica y en beneficio de las necesidades de los usuarios.
	Cuenta con base legal vigente	2,50 %	5	2,50%	Dado que es un instrumento publicado a través de resolución y registro oficial se encuentra alineado a toda la normativa legal vigente. A pesar de no tener normativa relacionada con BPM a la cual alinearse	5	2,50%	Dado que es un instrumento publicado a través de resolución y registro oficial se encuentra alineado a toda la normativa legal vigente. A pesar de no tener normativa relacionada con BPM a la cual alinearse	5	2,50%	Dado que es un instrumento publicado a través de resolución y registro oficial se encuentra alineado a toda la normativa legal vigente. A pesar de no tener normativa relacionada con BPM a la cual alinearse	5	2,50%	Dado que es un instrumento publicado a través de Acuerdo Ministerial y registro oficial se encuentra alineado a toda la normativa legal vigente. A pesar de no tener normativa relacionada con BPM a la cual alinearse
	Estructura jerárquica para BPM	2,50 %	0	0,00%	En el artículo No. 13 que se deben identificar las unidades administrativas conforme el propósito que va a cumplir dentro de la organización que las distingue de las demás y la generación de productos. El artículo menciona que para	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	Dado que es un instrumento publicado a través de resolución y registro oficial se encuentra alineado a toda la normativa legal vigente. A pesar de no tener normativa relacionada con BPM a la cual alinearse	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
					<p>los niveles de apoyo se tomarán como insumos la lista de productos básicos estandarizados del instrumento de conformidad con las necesidades técnicas de cada institución. En este anexo, cada proceso está establecido y estandarizado de forma que conforma una unidad organizativa. A través de todo el instrumento un producto se utiliza para estructurar el proceso y el mismo para determinar la unidad organizacional desde el nombre hasta su operatividad. Es decir cada proceso es considerado una unidad organizativa. Los niveles administrativos definidos en el mismo artículo son cuatro: directivo, asesoría, apoyo y operativo. En el artículo No. 14 se referencia a las unidades administrativas como procesos organizacionales lo cual no se ajusta a las mejores prácticas.</p>									

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA													
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)				Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
	Especialización y división en el trabajo	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	Dado que es un instrumento publicado a través de resolución y registro oficial se encuentra alineado a toda la normativa legal vigente. A pesar de no tener normativa relacionada con BPM a la cual alinearse	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	
	Estándares y políticas que aseguran cobertura de mercado	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	1	0,50%	Dado que se trata de un instrumento normativo obligatorio, en las disposiciones transitorias - Disposición Primera se menciona que ninguna institución de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva podrá iniciar la gestión de procesos diferente a la establecida en esta norma técnica y cualquier contratación que se realice o pretenda realizar al respecto, deberá ser notificada a la Secretaría Nacional de la Administración Pública y seguir sus lineamientos generales. Por lo que se asegura cobertura total sobre el mercado (ciudadanía) en todos los ámbitos manejados por las instituciones públicas. No existen sin embargo	1	0,50%	En las disposiciones generales se detalla en la Segunda que "Ninguna institución de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la función Ejecutiva podrá establecer la administración por procesos diferente a la establecida en esta norma técnica y cualquier contratación y adquisiciones que se realice o pretenda realizar al respecto, deberá ser notificada a la SNAP para su aprobación. Dentro de la única disposición transitoria de la norma se especifica que la SNAP difundirá oportunamente las políticas, directrices y metodologías complementarias a esta norma para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que depende de la Función Ejecutiva. Por lo que se	1	0,50%	A pesar de la obligatoriedad establecida por parte de la norma para toda Institución de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la función Ejecutiva, no existen políticas que aseguren que esto ocurra.	

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)		Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)			
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Métodos	Nivel de estructuración de los procesos	2,50 %	1	0,50%	<p>En el artículo No. 12 se detalla que "una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones o departamentos" y se menciona que " la identificación de unidades administrativas dependerá de las necesidades de la organización basadas en la misión, visión y productos institucionales". Si bien es cierto los lineamientos permiten estructurar los procesos, en el artículo No. 14 se referencia a las unidades administrativas como procesos organizacionales, por lo que a pesar de esto el nivel de estructuración de procesos estaría erróneo y sería nulo.</p>	2	1,00%	<p>políticas que aseguren que esto ocurra.</p> <p>La norma técnica cuenta con un ciclo de mejora continua establecido en el artículo No. 11, el mismo que tiene cinco etapas y cada una es secuencial y progresiva lo cual asegura que se establezca una estructura adecuada de procesos. Sin embargo, no se menciona la arquitectura de procesos o cadena de valor que debe ser establecida de forma iniciar y como base de cualquier iniciativa posterior.</p>	2	1,00%	<p>asegura cobertura total sobre el mercado (ciudadanía) en todos los ámbitos manejados por las instituciones públicas. No existen sin embargo políticas que aseguren que esto ocurra.</p> <p>El ciclo de la norma técnica está constituido de la siguiente forma: Entorno de la administración por procesos - Gestión estratégica de procesos y servicios - mejora continua de procesos institucionales - administración institucional de procesos - definición y priorización de procesos a mejorar - administración de la mejora institucional en procesos - gestión de la calidad de los procesos - análisis del proceso - mejora del proceso - gestión y control del proceso.</p>	2	1,00%	<p>La estructura de la norma establece tres grandes secciones: Capa estratégica, capa operacional y capa tecnológica para los servicios y los procesos. Sin embargo no existe de forma explícita un ciclo claro de administración, la estructura es confusa y se mezcla la gestión entre los procesos y los servicios. Dentro de la capa operacional se establece un ciclo de priorización y selección - análisis y mejoramiento - diseño del proceso mejorado - programación de acciones de mejora - implementación de acciones de mejora - operación y control - publicación de compromisos de calidad y evaluación de la conformidad.</p>

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
	Cumplimiento de procesos descentralizados	2,50 %	3	1,50%	En el artículo No. 3 se establece en el literal b. que se debe desconcentrar y descentralizar las competencias de gestión operativa de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, para dar una mejor atención a los clientes usuarios. Esto asegura un cumplimiento de la implementación de procesos en las unidades descentralizadas con competencias, lineamientos y atribuciones claramente definidas, además de procesos establecidos homologados.	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Nivel de concentración de decisiones BPM	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	3	1,50%	En el artículo No. 10 "Conformación del equipo de trabajo", se menciona en el rol de máxima autoridad o su delegado, que una de las responsabilidades es la de "tomar decisiones de alto nivel sobre cambios necesarios dentro de la institución originados de la gestión de procesos". Sin embargo, además de esto se asigna a un responsable del proceso para poder gestionar y tomar las decisiones	1	0,50%	En el artículo No. 15 "Revisión de los resultados de los programas de mejora de procesos y la calidad de los servicios" se especifica que el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y Desarrollo Institucional tomará las decisiones de alto nivel sobre cambios necesarios dentro de la institución, relativos a sus servicios y procesos. Por lo tanto genera centralización de decisiones en gran nivel. No	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Tecnologías de la Información	Procesos alineados a principios económicos	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	pertinentes. Es decir no se concentra de forma total la toma de decisiones en un solo rol.	2	1,00%	se registra otros lineamientos al respecto. En el artículo No. 28 "Definición del anteproyecto de mejora del proceso", en sus lineamientos menciona que se requiere una evaluación de costo-beneficio del anteproyecto de mejora, que debe tener una justificación técnica y económica del proyecto con los contenidos: solución técnica, beneficios tangibles e intangibles, tiempos y recursos a consumir, costo inicial, costo estimado para operar la solución por un tiempo de 3 meses.	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Procesos descentralizados ejecutados de forma estándar con el soporte de sistemas	2,00 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Procesos ejecutados de forma estándar entre instituciones	2,00 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
	Procesos automatizados o sistemas cumplen con la regulación vigente de forma automática	2,00 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	1	0,40%	Dentro del artículo No. 18 "Mejoramiento de procesos" se especifica que la implementación de mejoras debe tener una estrategia de implementación. Además la fase subsecuente es la "automatización de procesos", que consiste en buscar iniciativas tecnológicas para implementar los procesos optimizados. Sin embargo, no se cuenta con mayores directrices al respecto.	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
	Documentación previa a automatización en regla	2,00 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	4	1,60%	<p>En el artículo No. 30 "Diseño del Proceso Mejorado" se establece que la institución que requiera implementar una solución tecnológica deberá definir previamente los requerimientos funcionales, las especificaciones técnicas y los resultados de la ejecución de los procesos bajo diferentes escenarios, según mejores prácticas de desarrollo de software y siguiendo los lineamientos establecidos. Además debe documentar los procesos mejorados utilizando manuales, procedimientos, instructivos, formatos, herramientas e instrumentos aplicables provistos por la SNAP.</p> <p>En el artículo No. 32 se establece que si un proceso requiere automatización se debe garantizar el cumplimiento de los requerimientos funcionales y especificaciones técnicas así como la transferencia de conocimiento para la futura administración de los procesos automatizados.</p> <p>En el artículo No. 36, se menciona que para realizar</p>

FACTOR (DIMENSIÓN)	MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA											
	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
														una automatización las instituciones deberán llegar al nivel de detalle adecuado de los procesos de cada servicio, siendo necesario pero no suficiente tener los procesos diagramados. Deberá también identificarse los requerimientos y aquellos aspectos que requieran los procesos a automatizarse y la integración con otros sistemas.

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA													
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)				Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	
	Procesos automatizados cumplen principios de eficiencia económica	2,00 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	1	0,40%	En el artículo No. 28 "Definición del anteproyecto de mejora del proceso", en sus lineamientos menciona que se requiere una evaluación de costo-beneficio del anteproyecto de mejora, que debe tener una justificación técnica y económica del proyecto con los contenidos: solución técnica, beneficios tangibles e intangibles, tiempos y recursos a consumir, costo inicial, costo estimado para operar la solución por un tiempo de 3 meses.	1	0,40%	En todos los artículos referentes a automatización se establece que deben ajustarse a lineamientos de la SNAP. Sin embargo, no existen puntos específicos que mencionen que debe ajustarse a un principio económico de ahorro de recursos y eficiencia.	
Personas	El conocimiento BPM se gestiona y se comparte	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	3	1,50%	En el artículo No. 8 "Determinación de atribuciones de la unidad de administración de procesos" define que se debe capacitar a los servidores públicos de la institución en políticas, objetivos, procesos, metodologías y herramientas para la administración por procesos y la calidad de los servicios de la institución. En el artículo No. 31 "Institucionalización de la mejora" se especifica que debe existir transferencia de la mejora a la institución, que	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	

MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA												
FACTOR (DIMENSIÓN)	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
Cultura	Especialización y división del trabajo aísla el conocimiento	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Conocimiento BPM y Tecnologías de la información para BPM	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Medios para inculcar beneficios BPM y promover la confianza en los mismos	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	2	1,00%	En el artículo No. 31 "Institucionalización de la mejora" se especifica que se debe elaborar un plan para la gestión del cambio relacionada al impacto organizacional del proyecto de mejora de procesos. Además debe realizarse actividades de socialización del proceso mejorado, asegurando su formalización, integración y adopción al nivel institucional de todos los actores involucrados.	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Estructura jerárquica para viabilizar BPM	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa
	Existe gestión del conocimiento y se comparte	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

FACTOR (DIMENSIÓN)	MEJOR PRÁCTICA DE REFERENCIA		NORMATIVA LEGAL ECUATORIANA											
	ATRIBUTO BPM EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS		Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos (2006)			Norma Técnica de Gestión de Procesos (2011)			Norma Técnica de Administración por Procesos (2013)			Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos (2016)		
	ATRIBUTO	VALOR	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
	entre los colaboradores													
	Existe cultura del servicio en todas las unidades.	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	
	Existen estrategias de fortalecimiento de cultura BPM	2,50 %	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa	0	0,00%	No hay requerimiento asociado en la normativa

ANEXO No. 3 – Norma Técnica propuesta para instituciones de complejidad baja o Tipo Z

CAPÍTULO I GENERALIDADES

Artículo 1.- Objeto

Establecer lineamientos y directrices en cuanto a la administración de los procesos de negocio de las entidades de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva que tengan una complejidad estructural baja comprendida en hasta dos niveles jerárquicos superiores, con la finalidad de dotar de principios y directrices para mejorar la gestión de las instituciones y asegurar la prestación de productos y servicios enfocados en el ciudadano y que cumplan con principios de calidad.

Artículo 2.- Ente Rector

El Ministerio de Trabajo del Ecuador es el ente rector responsable de establecer metodologías de gestión institucional, y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, para lo cual emitirá lineamientos de Administración por Procesos para el adecuado y sostenido desarrollo institucional, y que aseguren la calidad y calidez en los servicios públicos.

Artículo 3.- Alcance

La Normativa Técnica de Administración por Procesos tiene ámbito de aplicación para las instituciones de la Administración Pública Central, Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva que tengan una complejidad estructural baja comprendida en hasta dos niveles jerárquicos superiores, y es de cumplimiento e implementación obligatoria.

Artículo 4.- Glosario de Términos

Para efectos de entendimiento y aplicación de la presente norma técnica, se considerarán los siguientes términos y definiciones como fundamentales:

4.1 Administración Pública: Es la actividad racional, técnica, jurídica y permanente, ejecutada por el Estado, que tiene por objeto planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de los servicios públicos.

4.2 Administración por Procesos: La disciplina dedicada a que los procesos se vuelvan una preocupación clave dentro de la organización, a través del diseño y administración de programas de trabajo y/o sistemas.

4.3 Proceso: Conjunto de actividades interrelacionadas, con orden y secuencia lógica que permiten realizar la transformación de ciertos insumos en productos o servicios, a través de la ejecución de actividades sobre un objeto específico.

4.4 BPM: Business Process Management – Administración de Procesos de Negocio. Constituye una práctica integral que busca mejorar el desempeño y gestión de las instituciones públicas a través de la mejora continua en favor de la ciudadanía.

4.5 BPR: Business Process Reengineering – Reingeniería de Procesos de Negocio. Constituye una práctica integral, que forma parte de la Administración de Procesos de Negocio y busca reestablecer de una forma distinta la gestión de las instituciones.

4.6 Gestión del Cambio Aplicada a Procesos: Disciplina que mitiga los impactos generados por los cambios en los procesos.

4.7 Servicio: El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

4.8 Eficiencia: La capacidad de cumplir los objetivos trazados con el mínimo uso de recursos.

4.9 Efectividad: La habilidad de ser exitosos y producir los resultados esperados.

4.10 Control: Es el conjunto de actividades que se emprenden, para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias (UNNE, 2016).

4.11 Mejora: Esfuerzo continuo, para transformar algo de un estado a otro.

4.12 Norma Técnica: Es un documento que contiene definiciones, requisitos, especificaciones de calidad, terminología, métodos de ensayo o información de rotulado.

4.13 Automatización de procesos: Es una estrategia, bajo la cual se tecnifican los procesos de las instituciones o porciones de los mismos con la finalidad de ejecutarlos automáticamente con la ayuda de sistemas tecnológicos.

4.14 Ciudadanía: Es el conjunto de personas pertenecientes a un lugar definido políticamente, en este caso el Ecuador.

4.15 Integración Tecnológica / interoperabilidad: Es el medio tecnológico, que considerando prácticas seguras permite la conexión entre dos sistemas tecnológicos y permite que se transfieran datos e información sin restricciones.

4.14 Jerarquía de Procesos: Es la agrupación ordenada de actividades y procesos, la misma que permite determinar distintos niveles de acuerdo a su magnitud y naturaleza, para esta norma técnica se utilizarán los siguientes niveles: Macro-proceso, Proceso y Sub-proceso.

4.15 Macro-proceso: Es la agrupación de procesos que tiene un objetivo común y se encuentran interrelacionados entre sí.

4.16 Sub-proceso: Son agrupaciones de actividades bien definidas dentro de un proceso, los mismos permiten delimitar y clasificar partes del proceso para mejor entendimiento.

4.17 Mejora Continua: Es la filosofía, mediante la cual las instituciones del gobierno se adaptan a cambios graduales buscando la eficiencia en la gestión y la mayor satisfacción para la ciudadanía.

4.18 Reglas de Negocio.- Es la identificación de las características particulares de un proceso, que determinan su comportamiento a través de la asignación de parámetros que regulan su ejecución.

4.19 Complejidad Estructural.- Corresponde a la clasificación de instituciones conforme su complejidad en función de sus niveles jerárquicos. Podrán ser de alta complejidad estructural las instituciones con cuatro o más niveles jerárquicos, media las instituciones de tres niveles jerárquicos y de complejidad baja las de dos niveles jerárquicos.

Artículo 5.- Metodología y herramientas técnicas

Los lineamientos metodológicos y el detalle de la utilización de las herramientas técnicas serán plasmados en instrumentos complementarios, tales como guías metodológicas, instrucciones de trabajo, manuales funcionales y cuadernos de conocimiento que serán emitidos y difundidos por el Ministerio de Trabajo.

Artículo 6.- Articulación Normativa

Esta norma técnica es congruente y complementaria con la Normativa Técnica vinculante, aplicable y vigente, para todos los ámbitos relacionados con la gestión institucional del Gobierno. Deberán existir sesiones de trabajo para articular las normativas y realizar los ajustes correspondientes para un funcionamiento equilibrado y perenne.

Artículo 7.- Principios generales de la Administración por Procesos

La Administración por procesos deberá ser enfocada en seis principios los cuales se detallan a continuación:



7.1 Métodos: Se deberá establecer el Ciclo de administración por procesos; y, las herramientas y técnicas a utilizar en cada fase.

7.2 Alineamiento Estratégico: Siempre se perseguirá un vínculo entre los procesos de negocio y su arquitectura, con los modelos, capacidades, objetivos y planes estratégicos de la institución. Además, se deberá integrar el punto de vista de los grupos de interés.

7.3 Cultura: Se considerarán los valores invisibles de las personas, las acciones visibles, y las estructuras establecidas para operar la institución. Se cuidará que los valores se fundamenten en la orientación al cliente, la excelencia, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

7.4 Tecnologías de la información: En los casos en los que se requiera se optará bajo previa aprobación del ente regulador, por la implementación de sistemas de la información para la ejecución de cada fase del Ciclo de administración por procesos.

7.5 Gobernanza: Todas las instituciones asegurarán un correcto liderazgo de la administración por procesos. Para esto se establecerán los estándares, políticas y reglas de BPM claras; los indicadores; los roles y responsabilidades; los lineamientos metodológicos; y, la toma de decisiones acorde los principios de la presente norma técnica y BPM.

7.6 Personas: Se deberán considerar las necesidades de las personas y sus hábitos, y administrar los procesos en función de sus necesidades y para simplificar el trabajo. Además, cuidar una apropiada gestión del cambio para evitar impactos nocivos sobre las personas durante la implementación de BPM. Además, deberá establecerse un proceso institucional de gestión del conocimiento BPM y la educación y actualización continua en este ámbito.

CAPÍTULO II

DE LOS MÉTODOS PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 8.- Ciclo de Administración por Procesos

El ciclo de la administración por procesos para la Administración Pública estará fundamentado en las siguientes fases:

8.1 Identificación: Consistirá en la definición clara del o los procesos de negocios. Un proceso será identificado sea para implementar un proyecto de mejoramiento o para definir la arquitectura de procesos de la institución. Los pasos a ejecutar serán:

- Identificar todos los procesos de negocio de la organización y sus respectivas interrelaciones o identificar el proceso que se requiere mejorar, toda su jerarquía y ejecutar una revisión y aprobación de los mismos.
- Definir las interfaces o interrelaciones del proceso o procesos seleccionados.
- Identificar los grupos de interés relacionados con los procesos.
- Definir los objetivos del o los procesos incluyendo su tiempo, costo, calidad, satisfacción del cliente y completitud del mismo.
- Caracterizar el proceso definiendo los proveedores, entradas, actividades principales, salidas, clientes y documentar.
- Definir el alcance del proceso y sus excepciones.

8.2 Modelamiento: Consistirá en la descripción gráfica de la forma como se ejecutan las operaciones. Muestra al menos las actividades, el inicio y fin, y la lógica que constituye al proceso de negocio. Para esta fase se utilizará la Notación de Modelamiento de procesos de Negocio (BPMN). Los pasos a ejecutar serán:

- Realizar la preparación para el modelamiento, las reuniones, los participantes y perspectivas necesarias, los lineamientos para ejecutar los talleres, y las fuentes de información necesarias para recopilar la información.
- Documentar el proceso de inicio a fin.
- Ejecutar el aseguramiento de la calidad del flujo.
- Evaluar la documentación y realizar la validación y aprobación final.
- Publicar la documentación para acceso generalizado de la institución.

8.3 Análisis: Consistirá en realizar la evaluación de la situación actual del proceso, identificando problemas y debilidades, además de oportunidades de mejoramiento. Los pasos a ejecutar serán:

- Revisar los objetivos que el mejoramiento persigue.
- Revisar las herramientas metodológicas disponibles y definir las aplicables.
- Aplicar las herramientas metodológicas seleccionadas.
- Consolidar los resultados.

- Documentar los resultados.

8.4 Mejoramiento: Consistirá en determinar las recomendaciones de mejora y perseguirá mejorar el desempeño del proceso. Los pasos a ejecutar serán:

- Revisar los objetivos del mejoramiento.
- Definir los enfoques de mejora aplicables y las técnicas a utilizar.
- Aplicar las herramientas de mejoramiento seleccionadas.
- Documentar los hallazgos y los supuestos. Para esta actividad deben considerarse los análisis legales, culturales, económicos y técnicos de la institución.
- Desarrollar el proceso mejorado y documentar.

8.5 Implementación: Consistirá en la transición de un proceso mejorado a un proceso tecnológicamente ejecutable. Esta fase no podrá ser ejecutada sin el aval técnico del Ministerio de Trabajo. Para este tipo de instituciones esta fase no es aplicable pues sus procesos automatizados serán implementados por su ente rector.

8.6 Seguimiento y Control: Consistirá en el seguimiento y medición apropiados de los procesos, con la finalidad de generar revisiones, modificaciones y mejoramientos adicionales de los procesos. Los pasos a seguir serán:

- Definir claramente los indicadores de cada proceso.
- Especificar los principios para definir la frecuencia, el método de recolección de datos, y las responsabilidades.
- Aprobar los indicadores definidos.
- Recolectar los valores de los indicadores.
- Determinar el desempeño del proceso.
- Determinar si el proceso necesita incrementar el desempeño.
- Dirigirse a la fase de análisis para el mejoramiento, o directamente al mejoramiento.

CAPÍTULO III

DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 9.- Prioridades estratégicas de la institución

La institución establecerá sus objetivos estratégicos a través de la herramienta GPR, los cuales se encontrarán alineados a los objetivos estratégicos del gobierno y el Plan Nacional del Buen Vivir. Las estrategias establecidas para la Administración por Procesos institucional se encontrarán alineadas a los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño establecidos para cada proceso institucional deberán contribuir al cumplimiento de las mencionadas estrategias. Los indicadores de desempeño deberán ser aprobados asegurando el cumplimiento de este lineamiento.

Artículo 10.- Calidad del Servicio

Los procesos que tengan como producto final un servicio a la ciudadanía, deberán contar con al menos un indicador de connotación social, el mismo que deberá estar alineado a los indicadores de bienestar social propuestos por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Estos indicadores deberán seguir el procedimiento establecido por la secretaría mencionada y contar con línea base y meta, además de una periodicidad y seguimientos continuos. Cada institución deberá complementar los indicadores de desempeño con indicadores de calidad del servicio, que determinen entre otras la satisfacción del ciudadano, la probabilidad de recomendación del servicio por los ciudadanos, y el esfuerzo que el ciudadano ha tenido que emplear para conseguir el servicio.

Artículo 11.- Estandarización de procesos y servicios

La Institución deberá asegurar, que los procesos que se hayan establecido conforme el ciclo de Administración por Procesos de la presente Noma Técnica, sean replicados en la medida máxima posible entre sus unidades desconcentradas y descentralizadas. Es decir, se replicarán con los ligeros cambios y adaptaciones de parámetros requeridos, pero en esencia se mantendrá la misma lógica de procesos y los mismos tiempos de ejecución.

Artículo 12.- Estructuras organizacionales

El Ministerio de Trabajo emitirá un proceso integral de reforma de estructuras, el cual se fundamentará en la integración de la tipología de la institución, su razón de ser, la

planificación estratégica y las arquitecturas de procesos institucionales; con la finalidad de determinar la estructura orgánica eficiente para la institución, los roles y responsabilidades, los perfiles de los puestos y la cantidad de funcionarios mínima para ejecutar las operaciones de la institución de forma eficiente. Este proceso deberá ser seguido de forma obligatoria por las instituciones en conjunto con la Administración por Procesos y se encontrará alojado en el repositorio central de información y conocimiento BPM, con la finalidad de tener acceso público.

Todas las instituciones deberán seguir este proceso integral, el cual requerirá dictámenes de las instituciones involucradas y finalmente desembocará en una reestructura organizacional alineada a la transversalidad y los procesos de negocio.

CAPÍTULO IV

DE LA CULTURA PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 13.- De la respuesta al cambio de procesos

Cuando una institución inicia su Administración por Procesos bajo la aplicación de la presente Norma Técnica, deberá crear un plan de respuesta al cambio, en el cual se evaluarán los siguientes aspectos: pertinencia, aplicación y aceptación de los cambios de los procesos y/o servicios que se modificarán o implementarán. Así como también, se evaluará el nivel de adaptación de los involucrados en la ejecución de los procesos y/o servicios modificados o implementados con la finalidad de tomar acciones de mejoramiento y de gestión del cambio.

Artículo 14.- Valores y creencias BPM

La institución deberá ejecutar una valoración cualitativa anónima, clasificada en cuatro niveles: Directivo Alto, Directivo Medio, Operativo y Operativo Bajo. En esta valoración se levantará información respecto al pensamiento de los servidores públicos respecto a la administración por procesos. Los cuestionarios para estas valoraciones serán provistos por el Ministerio de Trabajo y estarán estructurados para poder identificar: posición de los funcionarios respecto a BPM, su pensamiento y criterio personal al respecto, su compromiso para la implementación, y la opinión y posibles propuestas de mejora.

Esta evaluación se deberá realizar a nivel nacional cada seis meses, y los resultados institucionales serán remitidos conjuntamente con las acciones determinadas por la institución para mitigarlos, al Ministerio de Trabajo para la consolidación de índices a nivel nacional y planes nacionales de mejoramiento.

Artículo 15.- Colaboración

El Ministerio de Trabajo establecerá públicamente un espacio colaborativo para recopilar lecciones aprendidas de cada institución. La unidad de Administración de Procesos de cada institución tendrá el acceso y la responsabilidad de alimentar este espacio con la información resultante de cada uno de los proyectos de mejoramiento y de su administración por procesos en general. Este espacio permitirá, compartir procesos que sean aplicables a otras instituciones, compartir mejores prácticas, y también discutir experiencias que permitan mejorar a otras instituciones.

El Ministerio de Trabajo, publicará los procesos de cada institución en sus versiones finales, con la finalidad de que otras instituciones puedan aprender de ellos, utilizarlos y/o recomendar mejoras adicionales.

La institución asegurará siempre, y en todos los casos, que no exista en el repositorio central información de procesos de otras instituciones que pueda ser utilizada, para no emprender una iniciativa de mejoramiento que represente desgaste de tiempo y recursos.

Artículo 16.- Liderazgo

La institución deberá establecer un comité de mejoramiento, presidido por el responsable de la Administración por Procesos Institucional, la máxima autoridad, el responsable de gestión del cambio y las máximas autoridades de cada unidad agregadora de valor. Las funciones de este comité girarán en torno a la revisión y decisiones de alto nivel respecto a los planes de mejoramiento, las aprobaciones requeridas, las acciones de mejoramiento, y las demás contribuciones para despliegue institucional. Se deberá llevar un registro completo de las reuniones del comité de mejoramiento cuando sesionen, las cuales serán revisadas por el Ministerio de Trabajo.

Artículo 17.- Gestión del Conocimiento

La institución deberá seguir la información metodológica establecida por el Ministerio de Trabajo, y a través de su responsable de la administración por procesos emitirá recomendaciones de mejora a través de las lecciones aprendidas, con la finalidad de que el Ministerio de Trabajo las analice, apruebe y complemente los lineamientos en el repositorio central. De esta forma asegurará transmitir sus experiencias a nivel nacional en el caso de que apliquen.

Los procesos que produzcan mejores resultados en sus indicadores de desempeño, serán remitidos al Ministerio de Trabajo, con la finalidad de su consideración y decisión de réplica a nivel nacional por parte del Ministerio.

CAPÍTULO V

DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 18.- Centralización de la inversión tecnológica

Las instituciones de complejidad baja no podrán acceder a proyectos independientes de inversión en sistemas tecnológicos y/o automatización de procesos. Para esto, el Ministerio de Trabajo contará con un pool de herramientas tecnológicas para cada fase del ciclo de administración por procesos. Además, contará con el control de un repositorio de procesos automatizados a nivel nacional, a través del cual evitará esfuerzos independientes duplicados e innecesarios, y determinará en que casos se puede implementar un proceso ya desarrollado con ciertas modificaciones, y en qué casos se requerirá automatizar un proceso de cero.

Cuándo una institución requiera automatizar un proceso, deberá realizar el requerimiento respectivo al Ministerio de Trabajo.

Artículo 19.- Documentación previa a la automatización

En los casos en los que una institución de complejidad baja requiera la automatización de un proceso, deberá desarrollar la documentación respectiva tanto funcional como no

funcional del proceso objeto del mejoramiento. Esto será desarrollado conforme los lineamientos técnicos del Ministerio de Trabajo, y deberá ser enviado conjuntamente con el requerimiento de automatización y/o sistematización. Esta información servirá para determinar si existe un proceso similar automatizado y evitar esfuerzos innecesarios.

CAPÍTULO VI

DE LA GOBERNANZA PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 19.- Definición de roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades establecidas para la estructura de administración por procesos serán los siguientes:

ROL	RESPONSABILIDADES
Director de procesos (Responsable)	<p>Canalizar la información de BPM provista por el Ministerio de Trabajo en su institución.</p> <p>Generar consensos en la aplicación de los lineamientos metodológicos de procesos en su institución.</p> <p>Gestiona la implementación de la administración por procesos.</p> <p>Presenta la visión, los beneficios y los retos de administración por procesos y los enfoques transversales a la organización.</p> <p>Asegura cumplimiento de las políticas, lineamientos, y metodologías relacionadas con BPM y propuestas por el Ministerio de Trabajo.</p> <p>Identifica el desempeño de la institución, asegura veracidad de los indicadores y el mejoramiento sostenido y continuo de la institución</p>
Dueño del proceso	<p>Posee el conocimiento organizacional del proceso y cuenta con el expertise y poder de decisión sobre el mismo.</p> <p>Tiene predisposición para analizar el trabajo y entender la ejecución del proceso transversal.</p> <p>Entiende las actividades, riesgos y retos de los procesos transversales.</p> <p>Tiene la habilidad para determinar lo que es mejor para el desempeño del proceso y para sus clientes.</p>
Arquitecto de Procesos	<p>Genera consensos entre los grupos de interés para el mejoramiento</p> <p>Facilita resolución de conflictos entre las áreas funcionales</p> <p>Realiza recomendaciones a los grupos de interés acerca de los enfoques para lograr los mejoramientos y cumplir los objetivos</p> <p>Entiende metodologías lean y six-sigma</p> <p>Genera estrategias de mejoramiento</p> <p>Realiza investigación acerca de las mejores opciones de mejoramiento para los procesos</p> <p>Realiza recomendaciones de mejoramiento de los estándares y metodologías</p> <p>Entiende la planificación estratégica de la institución</p> <p>Asegura estandarización de los procesos</p>
Analista de Procesos	<p>Asegura que los cambios de los procesos sean implementados apropiadamente</p> <p>Demuestra al dueño del proceso las oportunidades para la orquestación y el seguimiento y control de los procesos</p> <p>Realiza revisiones continuas para la implementación de los cambios y la orquestación de los procesos</p> <p>Mantiene y comparte el conocimiento de BPM en la organización</p> <p>Organiza los talleres necesarios para la implementación de BPM</p> <p>Capacita a los grupos de interés para identificar y resolver los retos de BPM, y analiza los indicadores de desempeño</p> <p>Asegura la coordinación apropiada entre los dueños de procesos, el departamento de procesos y los implementadores tecnológicos.</p>
Arquitecto de Negocio	<p>Provee la información necesaria y el conocimiento de ejecución de cada proceso de negocio</p>
Facilitador de talleres	<p>Ejecuta y modera los talleres requeridos para la implementación BPM</p>
Abogado	<p>Realiza los análisis legales y recomendaciones conforme la normativa existente</p>
Gestor de proyectos	<p>Administra los proyectos de implementación tecnológicos</p>
Gestor del Cambio	<p>Gestiona el cambio y los impactos de los mejoramientos en la organización</p>
Otros grupos de interés	<p>Participan, proveen información y proponen mejoras en los talleres de BPM</p>

Cada fase del ciclo de administración por procesos será ejecutada por los siguientes roles involucrados:

FASE	ROLES PARTICIPANTES
Identification	Dueño del proceso Arquitecto de Procesos Arquitecto de Negocio Otros grupos de interés requeridos
Modelamiento	Dueño del proceso Arquitecto de Procesos Facilitador de talleres Otros grupos de interés requeridos
Análisis	Sponsor del proyecto Arquitecto de Procesos Dueño del Proceso Otros grupos de interés requeridos Abogado
Mejoramiento	Sponsor del proyecto Arquitecto de Procesos Dueño del Proceso Abogado
Implementación	Sponsor del proyecto Arquitecto de Procesos Dueño del Proceso Gestor de Proyectos Gestor del Cambio Otros grupos de interés requeridos
Seguimiento y Control	Dueño del proceso Arquitecto de Procesos Analista de procesos Otros grupos de interés requeridos

Artículo 20.- Vínculo de indicadores de procesos con el desempeño

Las instituciones deberán realizar el registro de datos e información relativos al desempeño de los procesos y los servicios involucrados. Se seguirá el proceso establecido por el Ministerio de trabajo para: recolección de datos, sistematización de la información, procesamiento de los resultados, determinación del desempeño del proceso y/o servicio y publicación de los hallazgos.

La institución, determinará en función de los resultados de los indicadores de desempeño, su contribución y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales y los indicadores estratégicos definidos.

Con los resultados de los indicadores de desempeño, y los impactos sobre los objetivos estratégicos institucionales, se evaluarán las implicaciones, tendencias y deficiencias con

la finalidad de establecer acciones preventivas y correctivas con el fin último de reducir la variación y mejorar la operación.

Artículo 21.- Conocimiento BPM actualizado y público

En los casos en los que algún instrumento metodológico, política, lineamiento o herramienta que sean requeridos no se encuentra detallado en el repositorio central de conocimiento e información BPM, la institución podrá hacer uso de cualquier elemento que se encuentre fundamentado en mejores prácticas probadas, y estará en la obligación de reportar al Ministerio de Trabajo la utilización y los resultados obtenidos. El Ministerio de Trabajo, analizará estos insumos y determinará la factibilidad de incluirlos en la información del repositorio centralizado para generalizar su utilización.

Artículo 22.- Estructura jerárquica para la implementación de BPM

El Ministerio de Trabajo, emitirá los lineamientos específicos respecto al sistema de recompensas de la unidad de BPM, su estructura óptima, el dimensionamiento de los roles y su estructura remunerativa; los cuales serán cumplidos a cabalidad por cada institución.

CAPÍTULO VI

DE LAS PERSONAS PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 23.- Experiencia en BPM

El Ministerio de Trabajo establecerá un foro a través de una plataforma tecnológica, al cual tendrán acceso los responsables de las oficinas de procesos, los cuales tendrán como responsabilidad proveer información particular de su gestión BPM, y participar en discusiones, preguntas, retroalimentaciones y soporte a los responsables de procesos de otras instituciones. Existirá un experto designado por el Ministerio de Trabajo el cual moderará el correcto funcionamiento del foro y solventará las cuestiones técnicas que los participantes no puedan solventar entre ellos.

El foro será de participación obligatoria y tendrá una periodicidad de una vez al mes.

Artículo 24.- Capacidades y habilidades de BPM

El Ministerio de Trabajo desplegará cada año el programa “Fortalecimiento de Capacidades BPM” el cual estará dirigido a los responsables de BPM en cada organización. Este programa será de asistencia obligatoria e indelegable, y será ejecutado al inicio de cada año por un lapso de un mes. Cada responsable de BPM, tendrá la responsabilidad de transferir este conocimiento y replicar el programa dentro de sus instituciones respectivas.

El programa de fortalecimiento de capacidades, será generado en coordinación con las instituciones gubernamentales que tienen inherencia en la gestión institucional.

Artículo 25.- Los Beneficios de BPM

El Ministerio de Trabajo, establecerá un programa nacional de casos de éxito BPM, y socializará los resultados a nivel nacional a todos los responsables de la unidad BPM. Será responsabilidad de los encargados de BPM de cada institución la socialización de estos casos de éxito en su entidad y la generación de los casos de éxito propios.

CAPÍTULO VII

POLÍTICAS GENERALES PARA LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Artículo 26.- Repositorio central de BPM

El Ministerio de Trabajo creará y administrará un repositorio central de información y conocimiento de BPM. El repositorio será de acceso público y contará con versionamiento apropiado y detallado de los documentos alojados en él. Estos documentos y lineamientos serán de uso obligatorio para las instituciones de la Administración Pública del Ecuador. En el repositorio central se encontrarán los instrumentos metodológicos complementarios a esta Norma Técnica que especifican los medios a través de los cuales se podrá ejecutar cada artículo de la misma.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- La presente Norma de Administración por Procesos deberá estar articulada a las metodologías y normativas técnicas relacionadas con la gestión institucional que se encuentren vigentes.

Segunda.- La presente Norma de Administración por Procesos tendrá aplicación para las instituciones de complejidad baja de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva. Las instituciones de complejidad media y complejidad alta tendrán una extensión complementaria de esta Norma de Administración por Procesos.

Tercera.- Ninguna institución de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente de la Función Ejecutiva podrá establecer lineamientos técnicos de administración por procesos que sean diferentes a los presentados en la presente Norma.

Cuarta.- Ninguna institución de complejidad baja, podrá ejecutar la fase de Implementación del Ciclo de Administración por Procesos a través de medios tecnológicos sin antes acordarlo con su institución rectora de existir, y una vez conseguida la aprobación del Ministerio de Trabajo.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- El Ministerio de Trabajo desarrollará y difundirá dentro del lapso de 30 días posteriores a la publicación de la presente norma, las políticas, directrices, lineamientos metodológicos y herramientas complementarios para la correcta aplicación de la misma.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Primera.- Deróguese la Norma Técnica de Administración por Procesos y Prestación de Servicios emitida mediante Acuerdo Ministerial No. 1573 del 22 de abril de 2016.

DISPOSICIÓN FINAL

La presente norma entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito a.....