

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE
CONTROL PLAN – PRESUPUESTO DE LA DEFENSORÍA PÚBLICA**

ING. ANTONIO JAVIER BRIONES CALVACHE

DIRECTOR: ING. FRANCISCO VARGAS CARRIÓN, Msc.

QUITO, 2016

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Francisco Vargas Carrión, Msc.

INFORMANTES

Dr. Jaime Humberto Mora Varela, Mgtr.
Econ. María Isadora Herrera Heredia, Mgtr.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación con todo mi amor y respeto a mis padres, hermanos y demás familia que siempre me está alentando y apoyando para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por toda la enseñanza recibida en el transcurso del programa.

Un agradecimiento especial a Dios que guía mi camino todos los días de mi vida.

ÍNDICE

<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	xv
<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
1. PROBLEMÁTICA Y OBJETIVOS	2
1.1. <i>Problema Principal</i>	2
1.2. <i>Justificación del Problema</i>	3
1.3. <i>Objetivos</i>	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. <i>Gestión Por Procesos</i>	5
2.1.1. Generalidades de la Gestión por Procesos	5
2.1.2. Levantamiento y Diseño de Procesos	8
2.1.3. Medición de Procesos	10
2.1.4. El ciclo de control	12
2.1.5. Metodología para el logro de la mejora continua	14
2.1.6. Herramientas Básicas para el mejoramiento continuo	17
2.2. <i>El Proceso de Planificación y el Presupuesto en Instituciones Públicas</i>	21
2.2.1. Principios de la Planificación	25
2.2.2. La utilidad del presupuesto en la Planificación	27
2.2.3. Características funcionales de un presupuesto	27
2.2.4. Características operativas del presupuesto	28
2.2.5. La calidad en la gestión pública	28
3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1. <i>Diagnóstico de la Situación Actual</i>	30
3.1.1. Proceso “Control Plan – Presupuesto”	30
3.1.2. Diagrama de Flujo del Proceso “Control Plan – Presupuesto”	32
3.1.3. Caracterización del Proceso	42
3.1.4. Análisis actual del proceso “Control Plan – Presupuesto”	45
3.2. <i>Desarrollo de la Ruta de la Calidad Para el Proceso Bajo Estudio</i>	46
3.2.1. Paso 1: Definir el Proyecto	46

3.2.1.1.	<i>Definir la meta</i>	48
3.2.1.2.	<i>Definir el plan para alcanzar la meta</i>	48
3.2.2.	Paso 2: Describir la Situación Actual	50
3.2.2.1.	<i>Problema Principal</i>	50
3.2.2.2.	<i>Levantamiento de información / datos</i>	50
3.2.2.3.	<i>Procesamiento y análisis de datos</i>	51
3.2.2.3.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	51
3.2.2.3.2.	<i>Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”</i>	68
3.2.2.3.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	72
3.2.2.3.4.	<i>Resumen del Estado Inicial de subprocesos bajo estudio</i>	77
3.2.3.	Paso 3: Analizar hechos y datos para aislar las causas raíz	78
3.2.3.1.	Causas Probables	78
3.2.3.1.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	79
3.2.3.1.2.	<i>Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”</i>	81
3.2.3.1.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	83
3.2.3.2.	Priorización de Causas	85
3.2.3.2.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	85
3.2.3.2.2.	<i>Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”</i>	85
3.2.3.2.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	86
3.2.3.3.	Acciones Temporales	88
3.2.3.3.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	88
3.2.3.3.2.	<i>Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”</i>	89
3.2.3.3.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	89
3.2.4.	Paso 4: Establecer acciones para eliminar la causa raíz	89
3.2.4.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	91
3.2.4.2.	<i>Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”</i>	91
3.2.4.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	92
3.2.4.4.	<i>Plan de Contingencia</i>	93
3.2.5.	Paso 5: Ejecutar las Acciones Establecidas	94
3.2.5.1.	<i>Socializar acciones consideradas</i>	94
3.2.5.2.	<i>Capacitar al personal involucrado en el proceso</i>	95
3.2.5.3.	<i>Acuerdos de coordinación entre Planificación y Presupuesto</i>	97
3.2.5.4.	<i>Elaborar plan de seguimiento y control PAPP</i>	98

3.2.5.5.	<i>Datos Generados por la Ejecución de actividades</i>	110
3.2.6.	Paso 6: Verificar resultados	110
3.2.6.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	110
3.2.6.2.	<i>Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”</i>	124
3.2.6.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	128
3.2.6.4.	<i>Comparación de resultados con los estándares</i>	131
3.2.6.4.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	133
3.2.6.4.2.	<i>Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”</i>	134
3.2.6.4.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	135
3.2.6.5.	<i>Comparación de indicadores (antes versus después)</i>	136
3.2.6.5.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	136
3.2.6.5.2.	<i>Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”</i>	137
3.2.6.5.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	139
3.2.7.	Paso 7: Estandarizar	142
3.2.7.1.	<i>Procedimiento estándar del proceso</i>	142
3.2.7.2.	<i>Preparación del personal involucrado en el proceso</i>	142
3.2.7.3.	<i>Establecer un sistema de seguimiento y control del proceso</i>	144
3.2.8.	Paso 8: Documentar y definir nuevos proyectos	145
3.2.8.1.	<i>Subproceso “Registro y Control PAPP”</i>	146
3.2.8.2.	<i>Subproceso “Evaluación y Seguimiento PAPP”</i>	146
3.2.8.3.	<i>Subproceso “Saldos Presupuestarios”</i>	147
3.2.8.4.	<i>Reflexiones y Comentarios sobre el Proceso Metodológico</i>	147
3.2.8.5.	<i>Informe de Resultado de proyectos</i>	148
3.2.8.6.	<i>Evaluación de la Metodología de la Ruta de la Calidad</i>	150
3.3.	Análisis de Resultados	153
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
4.1.	Conclusiones	154
4.2.	Recomendaciones	155
	BIBLIOGRAFIA	157
	ANEXOS	159
	Anexo 1	160
	Anexo 2	161
	Anexo 3	163

Anexo 4	164
Anexo 5	166
Anexo 6	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos de desempeño del proceso “Control plan – presupuesto” (enero – marzo 2015).....	2
Tabla 2. Diagrama de Proceso.....	8
Tabla 3. Diferencias entre el proceso de la planificación a corto y a medio plazo	27
Tabla 4. Inventario de Procesos.....	45
Tabla 5. Miembros del Equipo de Trabajo – Defensoría Pública	47
Tabla 6. Metas del Proyecto de Mejora del Proceso de “Control Plan – Presupuesto”	48
Tabla 7. Capacidad del Subproceso – Tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios del Subproceso “Registro y Control PAPP” (período enero – julio 2015).....	58
Tabla 8. Datos de Tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios	62
Tabla 9. Capacidad del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades cumplidas del PAPP del (período enero – julio 2015)	70
Tabla 10. Datos de Actividades Cumplidas en el PAPP	71
Tabla 11. Capacidad del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de saldos presupuestarios (período enero – julio 2015)	74
Tabla 12. Datos de Tiempo de saldos presupuestarios.....	75
Tabla 13. Resultados por Subprocesos (período enero – julio 2015).....	77
Tabla 14. Causas Probables de los Subprocesos del Proceso “Control Plan – Presupuesto”	78
Tabla 15. Priorización de causas del Subproceso “Registro y Control PAPP”.....	85
Tabla 16. Priorización de causas del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”	86
Tabla 17. Priorización de causas del Subproceso “Saldos Presupuestarios”	86
Tabla 18. Priorización de causas por Subprocesos.....	87
Tabla 19. Análisis de causas potenciales de los Subprocesos	87
Tabla 20. Plan de Ejecución de Acciones por Subprocesos	90
Tabla 21. Acciones para eliminar causa raíz – Subproceso “Registro y Control PAPP”	91
Tabla 22. Acciones para eliminar causa raíz – Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”	92

Tabla 23. Acciones para eliminar causa raíz – Subproceso “Saldos Presupuestarios”	92
Tabla 24. Plan de Contingencia por Subprocesos	93
Tabla 25. Acciones y Resultados propuestos por Subprocesos.....	94
Tabla 26. Plan de Seguimiento y Evaluación – Indicadores de Gestión.....	102
Tabla 27. Indicador – Cantidad de Reformas PAPP	103
Tabla 28. Indicador – Tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios.....	104
Tabla 29. Indicador – Porcentaje de incremento de la ejecución presupuestaria	105
Tabla 30. Indicador – Cantidad de actividades cumplidas en el PAPP.....	106
Tabla 31. Indicador – Cantidad de tiempo para saldos presupuestarios.....	107
Tabla 32. Indicador – Cantidad de partidas presupuestarias no cuadradas en el PAPP.....	108
Tabla 33. Plan de Seguimiento y Evaluación – Formato Indicadores.....	109
Tabla 34. Comparación de resultados vs estándar por subprocesos.....	132
Tabla 35. Comparación de Resultados Junio vs Diciembre del 2015	141
Tabla 36. Revisión estado de acciones de mejora implementadas	142
Tabla 37. Sociabilización de las actividades de mejora	143
Tabla 38. Seguimiento y Control de Indicadores de Gestión	145
Tabla 39. Oportunidades para nuevos proyectos del Subproceso “Registro y Control PAPP”.....	146
Tabla 40. Oportunidades para nuevos proyectos del Subproceso “Evaluación y Seguimiento PAPP”.....	147
Tabla 41. Oportunidades para nuevos proyectos del Subproceso “Saldos Presupuestarios”	147
Tabla 42. Informe de la Ruta de la Calidad del Proceso de “Control Plan – Presupuesto”	148
Tabla 43. Criterios de Evaluación de la Ruta de la Calidad.....	150
Tabla 44. Resultados de la evaluación de la ruta de calidad	152
Tabla 45. Resultados Finales por Subprocesos	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución del proceso organizacional tradicional versus por procesos.....	5
Figura 2. Cadena de Valor.....	7
Figura 3. Ficha de Caracterización de Proceso.....	10
Figura 4. Indicadores	11
Figura 5. Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad	12
Figura 6. Pasos Ruta de la Calidad	14
Figura 7. Plan de Ruta de Trabajo	15
Figura 8. Componentes del Control de la Gestión.....	23
Figura 9. Estructura de un Indicador de Gestión Pública	24
Figura 10. Bases para determinar mediciones para el control de la gestión pública	25
Figura 11. Subprocesos del proceso “Control Plan – Presupuesto”	31
Figura 12. Subproceso de Registro y Control PAPP del Proceso “Control Plan – Presupuesto”	36
Figura 13. Subproceso de Seguimiento y Evaluación PAPP del Proceso “Control Plan – Presupuesto”	37
Figura 14. Subproceso de Saldos Presupuestarios del Proceso “Control Plan – Presupuesto”	41
Figura 15. Caracterización del Subproceso de “Registro y Control PAPP”	42
Figura 16. Caracterización del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”	43
Figura 17. Caracterización del Subproceso de “Saldos Presupuestarios”	44
Figura 18. Plan de Trabajo de la Ruta de la Calidad	49
Figura 19. Histograma del Subproceso “Registro y Control PAPP” Tiempo de Solicitud de Bienes, Obras y Servicios (período enero - julio 2015)	57
Figura 20. Capacidad del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período enero – julio 2015).....	61
Figura 21. Resumen Estadístico del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios (período enero – julio 2015)	65
Figura 22. Box Plot del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período enero – julio 2015).....	67

Figura 23. Histograma del Subproceso de “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas PAPP (período enero – julio 2015)	69
Figura 24. Capacidad del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período enero – julio 2015)	70
Figura 25. Resumen Estadístico del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período enero – julio 2015).....	71
Figura 26. Box Plot del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades cumplidas en el PAPP (período enero – julio 2015)	72
Figura 27. Histograma del Subproceso “Saldos Presupuestarios” - Tiempo de Saldos Presupuestarios (período enero – julio 2015)	73
Figura 28. Capacidad del Subproceso “Saldos Presupuestarios” - Tiempo de Saldo Presupuestario (período enero – julio 2015)	75
Figura 29. Resumen Estadístico del Subproceso “Saldos Presupuestarios” - Tiempo de Saldos Presupuestarios (período enero – julio 2015)	76
Figura 30. Box Plot del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de Saldos Presupuestarios (período enero – julio 2015)	77
Figura 31. Diagrama de Causa Efecto del Subproceso “Registro y Control PAPP”	79
Figura 32. Diagrama Causa Efecto del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”	81
Figura 33. Diagrama Causa Efecto del Subproceso “Saldos Presupuestarios”	83
Figura 34. Diagrama de Causas Potenciales - Priorizadas	88
Figura 35. Datos de Encuesta – Pensum.....	96
Figura 36. Datos de Encuesta – Colaborador	96
Figura 37. Histogramas del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período agosto - diciembre 2015)	113
Figura 38. Gráfico de cajas y puntos del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período agosto – diciembre 2015).....	117
Figura 39. Capacidad del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período agosto – diciembre 2015).	120
Figura 40. Resumen estadístico del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período agosto – diciembre 2015).....	123
Figura 41. Histograma del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período agosto – diciembre 2015)	124

Figura 42. Gráfico de puntos y Box Plot del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período agosto – diciembre 2015).....	125
Figura 43. Capacidad del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período agosto – diciembre 2015)	126
Figura 44. Resumen estadístico del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período agosto – diciembre 2015).....	127
Figura 45. Histograma del Subproceso "Saldos Presupuestarios" – Tiempos de Saldos Presupuestarios (período agosto – diciembre 2015).....	128
Figura 46. Gráfico de puntos y Box Plot Subproceso "Saldos Presupuestarios" – Tiempos de Saldos Presupuestarios (período agosto – diciembre 2015)	129
Figura 47. Capacidad del Subproceso "Saldos Presupuestarios" – Tiempos de Saldos Presupuestarios (período agosto – diciembre 2015).....	130
Figura 48. Resumen estadístico del Subproceso "Saldos Presupuestarios" – Tiempos de Saldos Presupuestarios (período agosto – diciembre 2015)	131
Figura 49. Resultados obtenidos del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (Junio 2015/ Diciembre 2015)	133
Figura 50. Resultados obtenidos del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades Cumplidas PAPP 2015 (Enero – Julio 2015 / Enero – Diciembre 2015).....	134
Figura 51. Resultados obtenidos del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo Saldos Presupuestarios 2015 (Enero – Julio 2015 / Enero – Diciembre 2015).....	135
Figura 52. Gráfica de Control del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios – Junio y Diciembre 2015	136
Figura 53. Gráfica de Control del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades Cumplidas PAPP (período enero – diciembre 2015).....	137
Figura 54. Gráfica de Control del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades Cumplidas PAPP (período enero – julio 2015).....	138
Figura 55. Gráfica de Control del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades Cumplidas PAPP (período agosto – diciembre 2015)	138
Figura 56. Gráfica de Control del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de Saldos Presupuestario (período enero – diciembre 2015).....	139
Figura 57. Gráfica de Control del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de Saldos Presupuestario (período enero – julio 2015).....	140
Figura 58. Gráfica de Control del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de Saldos Presupuestario (período agosto – diciembre 2015)	140

Figura 59. Evaluación de los pasos de la ruta de calidad	152
--	-----

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación expone el diseño y la implementación de la metodología de la Ruta de la calidad en la Defensoría Pública.

En el Capítulo 1 “Problemática y Objetivos”, se exponen aspectos principales de la investigación tales como su problemática, justificación y objetivos.

En el Capítulo 2 “Marco Teórico”, se exponen conceptos, metodologías y herramientas de mejora de gestión de procesos, producto de la búsqueda bibliográfica.

En el Capítulo 3 “Desarrollo del Estudio “se exponen las tres principales etapas de la investigación. La primera etapa consistió en el diagnóstico o situación actual del proceso bajo estudio, para lo cual una de las principales herramientas que se utilizó fue del Diagrama de ISHIKAWA (espina de pescado); en la segunda etapa, se aplicó la metodología de la Ruta de la Calidad generada con base en trabajos colectivos con los interventores del proceso; en la etapa final se, detallan todos aquellos resultados de mejora obtenidos en base a los indicadores de gestión.

En el Capítulo 4 “Conclusiones y Recomendaciones “, se exponen las deducciones logradas con la implementación de la metodología.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones gubernamentales debido al constante incremento de la demanda en los servicios públicos, y la actual reducción de presupuesto, han ocasionado que las instituciones del sector público en el Ecuador se involucren con herramientas que coadyuven a mejorar el funcionamiento público; sin embargo, esto depende de una cohesión departamental que permita una mecánica de trabajo basada en la gestión y mejora de procesos cuya finalidad es la transformación y consecución de los objetivos institucionales enmarcados en el cumplimiento de la normativa, reglamentación y satisfacción de los usuarios.

El estudio se centró en el proceso de “Control Plan-Presupuesto” en “La Defensoría Pública”, unidad autónoma concentrada administrativamente en la ciudad de Quito. En el presente estudio se aplicó la metodología de la Ruta de la Calidad para la búsqueda de mejoras en la gestión administrativa de la institución, cuyos resultados permitieron cumplir con los estándares propuestos por la autoridad nominadora.

1. PROBLEMÁTICA Y OBJETIVOS

1.1. Problema Principal

El proceso de “Control plan – presupuesto” de la Defensoría Pública basa su operatividad en procedimientos informales debido a la falta de lineamientos, directrices y políticas institucionales que permitan la estandarización del proceso, ocasionando tiempos de demora en todo el ciclo de proceso que afectan directamente a las actividades diarias de la gestión.

La situación actual del proceso está configurada acorde a los tiempos de demora en los trámites administrativos (Tabla 1):

Tabla 1.

Datos de desempeño del proceso “Control plan – presupuesto” (enero – marzo 2015).

Variable de proceso	Valor actual	Valor estándar institucional
Tiempo para obtener un saldo presupuestario	3 a 5 días laborales	\leq 2 días laborales
Tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios	8 a 10 días laborales (llegando a valores de 20 días laborales)	\leq 5 días laborales

Como se visualiza en la Tabla 1, los indicadores se encuentran fuera del estándar institucional, lo que ha ocasionado una demora en las adquisiciones de bienes, obras o servicios que son de vital importancia en el desenvolvimiento diario de la organización. Adicionalmente, existen otras variables que afectan directamente al tiempo de demora del proceso tales como las solicitudes de bienes y obras y servicios, reformas presupuestarias / PAPP; estas variables intervienen directamente en el proceso pero no se cuenta con indicadores de gestión que permitan controlar y monitorear dichas variables.

1.2. Justificación del Problema

Todo presupuesto estatal debe de estar correctamente planificado y estructurado acorde a las directrices impartidas por la institución de control SENPLADES, es por eso que el seguimiento y control del PAPP debe cumplirse de acuerdo con la Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado de la siguiente manera:

- **200-02 Administración estratégica:**

“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines y objetivos” (p.3).

- **402-01 Responsabilidad del control:**

“Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional” (p.10).

- **401-03 Supervisión:**

“Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.”(p.10).

Es de vital importancia que el presupuesto institucional desemboque en un correcto gasto presupuestario acorde a las necesidades institucionales, cabe mencionar, que todo presupuesto o proforma presupuestaria se encuentra alineado a programas, planes, proyectos y actividades que deben ejecutarse cada año a través del PAPP institucional. Por lo tanto, el diseño de un plan de mejora en el proceso de control plan presupuesto permitirá la optimización del monitoreo y el control del PAPP institucional, lo cual, coadyuvará al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos institucionales propuestos en la planificación estratégica de la Defensoría Pública.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar y aplicar un plan de mejora del proceso de “Control plan-presupuesto” en la Defensoría Pública para la reducción del tiempo de ciclo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de “Control plan-presupuesto”.
- Aplicar la Ruta de Calidad para la identificación de causas, hechos y datos, y proponer el plan de mejora para el proceso “Control plan-presupuesto”.
- Implementar el plan de mejora del proceso “Control plan-presupuesto” bajo la metodología de la ruta de la calidad para la reducción del tiempo de ciclo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión Por Procesos

2.1.1. Generalidades de la Gestión por Procesos

Gestionar una organización principalmente se enfoca hacia su cliente interno y externo cuyo objetivo es lograr una máxima satisfacción y la máxima eficacia externa de los mismos (Roure, Moñino y Rodríguez – Badal, 1997). Sin olvidar, que consiste en adaptar los sistemas como un gran conjunto de procesos interrelaciones mediante la relación causa – efecto, con la finalidad de que su desempeño se lo realice en forma coordinada (Peteiro, 2005).

Los clientes internos requieren de un adecuado modelo de organización que se acojan a los enfoques actuales, es decir, una integración organizacional horizontal dejando en el pasado al enfoque tradicional. La Figura 1 explica la evolución en los procesos organizacionales (Hammer, 2002):

EMPRESA	TRADICIONAL	POR PROCESOS
Eje Central	Función (Tarea)	Proceso
Unidad de Trabajo	Departamentos	Equipos de trabajo
Tareas	Limitada - funciones	Amplia-competencias
Mediciones	Puntuales, locales Incentivo individual	De resultado, globales Incentivo grupal
Enfocado	Al Jefe	Al cliente
Remuneración	Basada en la actividad	Basada en resultados
Papel del Gerente	Supervisor	Instructor
Figura Clave	Ejecutivo funcional	Dueño del Proceso
Cultura	Conflictiva	Participativa

Figura 1. Evolución del proceso organizacional tradicional versus por procesos.

Fuente: Hammer, M. Bajo el mismo paraguas, Gestión, 5 (4), 48, 2002.

A continuación se describen los elementos fundamentales de la gestión de procesos:

a) Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades secuenciales que ejecuta un producto, sobre un insumo, le agrega valor y suministra un producto para un cliente, accionista, personal, proveedor y sociedad (Tobón & escobar, 2007).

Un proceso está compuesto de la siguiente manera (Harrington, 2001):

- **Entradas/ Input:** Producto con unas características objetivas que responde a un estándar o criterio de aceptación.
- **Secuencia de actividades:** Precisan de medios y recursos con determinados requisitos para realizarlos en su primera ejecución.
- **Salidas/output:** Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso.
- **Personas:** Un líder y los demás miembros del equipo del proceso, todas deben poseer conocimientos, habilidades y competencias acorde a lo requerido.
- **Materiales:** Materias primas, información para su uso.
- **Recursos físicos:** Infraestructura física y tecnológica listas para su uso.
- **Métodos del proceso:** Instrucciones técnicas, procedimientos, instructivos, métodos de trabajo, etc. Se incluye el método para la medición y el seguimiento del: Funcionamiento del proceso, producto del proceso y satisfacción del cliente.
- **Medio ambiente:** Entorno por el cual se lleva a cabo el proceso. Sin embargo, un proceso está compuesto de las siguientes jerarquías (Mariño, 2002):
- **Macro procesos:** Procesos interrelaciones que poseen un objetivo en común.
- **Procesos:** Actividades secuenciales cuya finalidad es añadir valor sobre una entrada para obtener un producto que satisfaga las necesidades del cliente.
- **Subprocesos:** Partes definidas dentro de un proceso y posibilita el mejoramiento dentro de un mismo proceso.

b) Cadena de Valor

En la cadena de valor se detallan todas aquellas actividades primarias y de apoyo de un proceso, y cada una de aquellas actividades afecta a los costos y a la eficacia de las demás actividades. (Porter, 1996). A continuación se presentan las actividades genéricas del estudio:

- **Las Actividades Primarias:** Son las actividades que tienen una relación directa con la producción y servicios al cliente con valor agregado, diferente de la competencia.
- **Las Actividades de Soporte a las actividades primarias:** son aquellas entradas (insumos) e infraestructura que permite concretar todas las actividades primarias.

Un modelo de cadena de valor compuesta en una organización consiste en (ver Figura 2):



Figura 2. Cadena de Valor

Fuente: Porter, M.E. Ventaja competitiva. México: Continental, 1996.

c) Mapa de Proceso

Un mapa de procesos son todas aquellas evidencias en las interacciones de los procesos en la prestación o entrega de producto. Dicha herramienta permite el análisis de entradas y salidas de los procesos.

Aquellos procesos de una organización que generan ventaja competitiva o son la clave de éxito de una organización son los que nos permitirán elaborar un adecuado mapa de procesos.

Los procesos que interviene dentro de una institución con mayor frecuencia se los detalla a continuación (Pérez, 2010):

Procesos Operativos: Son aquellos denominados procesos agregadores de valor, dichos procesos comienzan y terminan con el cliente. Su finalidad es obtener el producto, aportando un alto valor añadido al mismo.

Procesos de Apoyo: Dotan de los recursos necesarios por el resto de procesos acorde a los requerimientos de los clientes internos.

Procesos de Gerencia: Son aquellos dedicados al seguimiento, evaluación y control de las iniciativas su finalidad es proporcionar información para la toma de decisiones.

2.1.2. Levantamiento y Diseño de Procesos

Para el levantamiento de los procesos de una organización se pueden utilizar las siguientes herramientas:



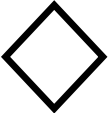
- Diagrama de Flujo de Procesos.
- Fichas de Caracterización o Caracterización de Procesos.

a) Diagrama de flujo de procesos









Estas actividades propias de los procesos son presentadas a través de símbolos básicos ANSI (ver Tabla 2) que permiten la elaboración de un Diagrama de Flujo de Procesos que se presentan a continuación (Harrington, 2001):

Tabla 2.

Diagrama de Proceso

<i>Símbolo</i>	<i>Significado</i>
	Operación: Se utiliza para denotar cualquier actividad, incluyendo una breve descripción de la misma.
	Movimiento/ transporte: Se utiliza para indicar movimiento de las salidas entre locaciones.
	Punto de decisión: Se coloca en el punto del proceso en el que se deba tomar una decisión y la siguiente serie de actividades varía con base en esa decisión. Las salidas del diamante se marcarán con las opciones SI y NO.

Continúa

	Inspección: Indica que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del resultado. La inspección la realiza otra persona diferente a la que realizó la actividad previa.
	Documentación: Indica que la salida de la actividad incluyó información registrada en papel.
	Espera: Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.
	Dirección de flujo: Denota el orden y la dirección que corresponde a los pasos del proceso (ascendente, descendente o lateral).
	Conector: Se emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que la salida de esa parte servirá como entrada para otro diagrama de flujo.
	Límites: Indica el inicio del proceso, dentro del mismo aparece la palabra inicio.
	Terminador: Indica el fin del proceso, dentro del mismo aparece la palabra fin.
	Referencia a otra página: Permite interactuar en diferentes páginas las distintas etapas del proceso.

Fuente: Harrington, H. (2001). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá: MCGRAW-HILL.

b) Caracterización del Proceso

Es una herramienta de la planificación para el análisis y representación de los procesos, la misma que permite un adecuado control de calidad y mejoramiento continuo de los procesos. En la Figura 3 se presenta una ficha de caracterización de procesos (Vergara, 2010):

LOGO	FICHA DE CARACTERIZACIÓN					Código:
						Edición:
	PROCESO					Fecha:
						Página:
Objeto:						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salidas	Cliente	Documentos Requeridos	Parámetros de control
Responsables:						
Recursos:		Condiciones Ambientales a Controlar:			Registros:	
Otros Documentos Requeridos		Requisitos de la norma	Requisitos legales	Requisitos de la organización	Requisitos del cliente	
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:	Copia Controlada:		

Figura 3. Ficha de Caracterización de Proceso

Fuente: Vergara J. La gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008, 2010.

2.1.3. Medición de Procesos

La medición de un proceso es importante de acuerdo a las siguientes razones (Harrington, 2001):

- Centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
- Muestra la efectividad con la cual se emplean los recursos.
- Ayuda a fijar metas y monitorear tendencias.
- Permite analizar las causas raíz y las fuentes de los errores.

- Ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.
- Da a los empleados un sentimiento de logro.
- Proporciona los medios para saber si se está perdiendo o ganando.
- Ayuda a monitorear el progreso.

a) Indicadores del Proceso

Es una expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o finalidad que se desea controlar (D'Elia, 2011). Los componentes de un indicador se detallan a continuación en la Figura 4 (Beltrán, 1999):

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
NOMBRE	Es la identificación del indicador. Define claramente el objetivo y la utilidad del indicador, el cual debe ser concreto.	Eficacia mensual en ventas
FORMA DE CÁLCULO	Es la fórmula matemática para el cálculo del valor del indicador. Se deben identificar exactamente los factores y la manera en que ellos se relacionan.	Eficacia en ventas = $\frac{\text{Total \# compraron}}{\text{Total clientes visitados}}$
UNIDADES	Es la manera como se expresa el valor de determinado indicador. Estas varían de acuerdo con los factores que se relacionan.	Porcentaje %
DEFINICIÓN	Es la documentación del indicador en términos de especificar de manera concreta los factores que se relacionan con su cálculo.	Indicador mide porcentualmente la eficiencia del vendedor.

Figura 4. Indicadores

Fuente: Beltrán, J.M. Indicadores de gestión, 1999.

2.1.4. El ciclo de control

La metodología del PHVA (Figura 5) consiste en la resolución de problemas o mejora de procesos, y se enfoca especialmente en atacar causas raíz de los problemas, identificando el camino a seguir para el logro de metas establecidas (Poler & Mula, 2011).



Figura 5. Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad

Fuente: Poler T, Mula J. Gestión de la calidad total y mantenimiento productivo, 2011.

La presente metodología consiste primero en la planeación del trabajo para el logro de resultados deseados (Planear), se ejecuta el plan (Hacer), análisis de resultados (Verificar) y para finalmente enfocarse en el plan (Actuar), de acuerdo a esto se establece (Poler & Mula, 2011):

Planear (Plan): Desarrolla los objetivos y planes a implementar (análisis de causa y acciones correctivas).

Hacer (Do): Ejecución de planes para lograr los objetivos planteados, y recolección de datos para evaluación de los resultados obtenidos.

Verificar (Check): Comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, comparando brechas existentes.

Actuar (Act): Elimina las causas de resultados no conformes, de acuerdo a la re – planificación para el logro de los objetivos o si es el caso estandarizar rendimientos óptimos.

El hacer las actividades empresariales de forma correcta y ordenada, y su aplicación a la mejora continua hacen que el ciclo Deming se constituya en las siguientes diferentes etapas (Cuatrecasas, 2010):

- **Planificar**

- Seleccionar la oportunidad de mejora.
- Registrar la situación de partida.
- Estudiar y elegir las acciones correctivas más adecuadas.
- Observar el resultado.

- **Realizar**

- Llevar a cabo la acción correctora aprobada.

- **Comprobar**

- Diagnosticar a partir de los resultados. De no ser los deseados, volver a la etapa 1.

- **Actuar**

- Confirmar y normalizar la acción de mejora.
- Empezar una nueva mejora.

2.1.5. Metodología para el logro de la mejora continua

a) La importancia de la Ruta de la Calidad

La ruta de la calidad es una secuencia normalizada de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar a cabo cualquier proyecto de mejora en cualquier área de trabajo (Pozo. A, 1996).

Es una metodología basada en el círculo de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que permite solucionar problemas relacionados con el control de la calidad y que se caracteriza, por un uso intensivo de las herramientas básicas de control de la calidad (Pozo. A, 1996).

Dicha herramienta principalmente se centra en la resolución de problemas y las oportunidades de mejora con la finalidad de optimizar el nivel de calidad de los procesos institucionales conduciéndolos hacia la mejora.

b) Pasos de la Ruta de la Calidad

La ruta de la calidad es un procedimiento estándar de solución de problemas, en la Figura 6 se observan los pasos relacionados con el ciclo de control de Calidad (Pozo. A, 1996):

¿Qué Hacer?	Paso de la Ruta
PLANEAR	Definir el Proyecto Describir la Situación Actual Analizar Hechos y Datos Establecer Acciones
HACER	Ejecutar Acciones Establecidas
VERIFICAR	Verificar los resultados
ACTUAR	Estandarizar Documentar y definir nuevos proyectos

Figura 6. Pasos Ruta de la Calidad

Fuente: Pozo A., La ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas, 1996.

- **Paso 1: Definir el Proyecto:** Debe definirse el proyecto con las razones que justifiquen la realización del mismo, es decir debe contener una meta sustentada con un indicador y un problema con un planteamiento claro y conciso de los hechos y datos. Se debe seleccionar miembros de trabajo con sus debidas responsabilidades acorde a la complejidad del proceso a mejorar (Roure, Moñino y Rodríguez, 1997).

El proyecto a elaborar debe contener el plan de acción considerando los siguientes pasos (Roure, Moñino y Rodríguez, 1997):

- **Qué:** Definir claramente las acciones a ejecutarse.
- **Quién:** Determinar el responsable de las etapas del proyecto.
- **Dónde:** Determinar la extensión y ubicación del proyecto.
- **Cuándo:** Definir fecha límite de solución del problema considerando todos los criterios.
- **Cómo:** Reunir toda la información cualitativa y cuantitativa disponible.

A continuación se presenta un formato sobre un Plan de Trabajo de la Ruta de la Calidad (Figura 7):

¿Qué Hacer?	Paso de la Ruta	Qué	Quien	Dónde	Cuándo	Cómo
PLANEAR	1					
	2					
	3					
	4					
HACER	5					
VERIFICAR	6					
ACTUAR	7					
	8					

Figura 7. Plan de Ruta de Trabajo

Fuente: Pozo A., La ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas, 1996.

- **Paso 2: Describir la Situación Actual:** Demostrar el comportamiento del problema en base a hechos y datos, representados en una forma fácil de interpretar cuyo objetivo es evidenciar tendencias, comportamientos anormales y variaciones significativas (Pozo. A, 1996).
- **Paso 3: Analizar hechos y datos para aislar las causas raíz:** El análisis se basa en experiencias, hechos y datos que describen la situación actual. A partir de la identificación de estos hechos se puede identificar las principales causas y validar las mismas acorde a los datos obtenidos. El grupo de mejora será el encargado acorde a su experiencia y conocimiento de atacar las causas potenciales (Pozo. A, 1996).
- **Paso 4: Establecer acciones para eliminar la causa raíz:** Identificadas las causas raíz se encamina a eliminar o bloquear aquellas causas generadores de problemas con la finalidad de eliminar efectos sobre el resultado o salida de un proceso. Se debe establecer un plan de acciones donde se establezcan las acciones dirigidas a eliminar. Dicho plan de acciones será la directriz que guiará el grupo de trabajo (Pozo. A, 1996).
- **Paso 5: Ejecutar las acciones establecidas:** Establecido el plan de acción se establecen tiempos a las soluciones a aplicarse, comunicando las acciones establecidas con la final que todos los involucrados participen en el proceso de mejora (Pozo. A, 1996).
- **Paso 6: Verificar resultados:** Se debe realizar un seguimiento permanente al desarrollo de las acciones. Con la finalidad de determinar si se está encaminando hacia la meta propuesta, comparando los resultados finales contra la meta planteada en base al indicador, y a así tomar las mejores acciones a considerarse en el grupo de mejora (Pozo. A, 1996).
- **Paso 7: Estandarizar:** Se deben estandarizar las acciones ejecutadas para mantener los logros alcanzados, la finalidad es evitar que el proceso regrese al

estado anterior. Las especificaciones técnicas significativas deben ser cumplidas con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes (Pozo. A, 1996).

- **Paso 8: Documentar y definir nuevos proyectos:** Se deben revisar todas las iniciativas realizadas, las cuales a través de la experiencia adquirida se documentarán y revisarán según lo ejecutado para que después de analizarlas, se las registre y proponga acciones o proyectos futuros.

2.1.6. Herramientas Básicas para el mejoramiento continuo

La mejora continua y su aplicabilidad en el ciclo de Deming (PHVA) se lo realiza a través de la utilización de distintas herramientas que se las ejecuta en las diferentes etapas del ciclo expuesto con anterioridad. Las presentes herramientas se las clasifica por su fácil aplicabilidad, por lo que, son adoptivas a distintos niveles de la organización.

(Cuatrecasas, 2010) considera que una de las mejoras de carácter genérico que aportan en gran medida a la mejora continua, son las siguientes (pág. 68):

- Identificación y selección de problemas generados, analizando las causas y efectos.
- Búsqueda de soluciones eficientes a los problemas generados.
- Análisis de las causas generadoras de la falta de calidad, facilitando su control y supervisión.
- Establecimiento de actividades prioritarias, en base a los efectos o consecuencias que las causas pueden acarrear.
- Facilitar el control de procesos y funciones, advirtiendo de posibles irregularidades o desviaciones detectadas.
- Ordenación de las necesidades o expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

Según Tobón y Bolívar (2007), a continuación se detallan las herramientas a considerarse para el mejoramiento continuo:

- **Diagramas de Flujo:** Es aquella herramienta que sigue un proceso con la finalidad de proporcionar un producto o servicio con el fin de encontrar mejoras. (Tobón &

Bolívar, 2007). Entre las recomendaciones consideradas que se pueden tener en la construcción de un Diagrama de Flujo son las siguientes (Verdoy & Prades, 2006):

- ✓ El Diagrama de Flujo debe describir el proceso real y no el supuesto del mismo.
 - ✓ Se debe considerar en el diagrama de flujo las excepciones de aquellas operaciones que no constan en el proceso.
 - ✓ Validar el diagrama de flujo a través de la verificación de las operaciones realizadas en el proceso en lo posible que se figuren de igual manera en el diagrama.
 - ✓ En el caso, que se realice cambios en el proceso, se debe considerar que dichos cambios generarán un cambio en el diagrama actual.
- **Tormenta de ideas:** Sirve para recolectar información sobre posibles causas de un problema, aprovechando el conocimiento de las personas involucradas en el proceso. (Tobón & Bolívar, 2007).

Esta improvisación de ideas por parte de los participantes en base a un tema, son tomados por el moderador en alguna ficha para que sirva de retroalimentación para todo el personal que participó en la plenaria.

Se debe considerar que es de vital importancia seguir las siguientes instrucciones (Escudero, J. 2004):

- ✓ Reglas básicas: exponer las ideas (entre más sean mejor), no criticar las ideas, mencionar que una idea no compromete las capacidades ni competencias de nadie en la plenaria.
- ✓ Las ideas son captadas a través de tarjetitas pequeñas las cuales serán transportadas en los papelógrafos que se consideraron con anterioridad en la pizarra de soporte.
- ✓ Reflexiones grupales por consecuencia de las ideas recibidas en la plenaria.

Las recomendaciones a considerarse para esta metodología son las siguientes (Escudero, J. 2004):

- ✓ Invitar a proporcionar las ideas a la plenaria sin autocensura, se aceptan cualquier tipo de ocurrencias, así la idea no posea coherencia con la temática tratada.
 - ✓ El moderador es el encargado de organizar las ideas, corregir los criterios, validarlos y sistematizarlos correctamente para su utilización.
 - ✓ Para obtener una mayor percepción sobre opiniones, criterios o percepciones sobre la temática se deben entregar la confianza oportuna a todo el equipo de trabajo.
- **Diagrama de causa - efecto:** De acuerdo a Cadena (2007), es una técnica gráfica que enumera y organiza las posibles causas e ilustra las relaciones entre las contribuciones a un problema. Comúnmente posee seis categorías (6M's): materiales, mano de obra, máquinas, medio ambiente, mediciones y métodos. Son útiles para el hallazgo de soluciones, a su vez es considerado con los nombres del gráfico de espina de pescado o diagrama de Ishikawa.
Se deben considerar los siguientes pasos a seguir para la aplicación del diagrama pertinente (Chang, R & Niedzwiecki, M., 1999):
 - ✓ Aprestarse para la sesión de Causa y Efecto.
 - ✓ Identificar el efecto.
 - ✓ Identificar las principales categorías de causas.
 - ✓ Inferir por medio del brainstorming las causas potenciales del problema.
 - ✓ Examinar cada categoría principal de causa.
 - ✓ Llegar a un acuerdo sobre las causas más probables.
 - **Gráficos de tendencia:** Su finalidad es conocer el comportamiento de una variable en un determinado periodo de tiempo, en el eje X se considera la variable del tiempo (días, semanas, meses, años); mientras que en el eje Y se considera la variable a estudiarse.
 - **5W2H (preguntas respecto del problema presentado):** Mediante sus siglas en inglés se denominan (Tobón & Escobar, 2007):

What: ¿Qué?
Why: ¿Por qué?
Who: ¿Quién?
Where: ¿Dónde?
When: ¿Cuándo?
How: ¿Cómo?
How much: ¿Cuánto?

- **Gráficas de control:** Es aquella herramienta utilizada para vigilar el proceso. Sus gráficos permiten evidenciar si el proceso se encuentra bajo control o fuera de control.

Las gráficas de control permiten calcular el índice de capacidad del proceso, cuyos resultados posibles son los siguientes (Juran, 1996):

Índice Cp: Capacidad Potencial del Proceso

Capacidad Potencial

$CP < 1$ la variación natural es mayor a la tolerancia (nuestro proceso no es capaz).

Índice Cpk: Capacidad Real del Proceso

Capacidad Real

$Cpk < 1$ la variación natural es mayor a la tolerancia (nuestro proceso no es capaz de cumplir las especificaciones, se debe reducir la variabilidad)

- **Gráficas de puntos:** Es una gráfica en donde cada valor de un dato se diagrama como un punto a lo largo de la escala de valores Y. Los puntos cuya frecuencia se repite tiene tendencia a acumularse demostrando la variabilidad de los datos (Levine, 1996).

2.2. El Proceso de Planificación y el Presupuesto en Instituciones Públicas

Hoy en día, la importancia del presupuesto gubernamental ha sido reconocida por muchas entidades gubernamentales. En la gran mayoría de ellas, el presupuesto es un eje fundamental para solucionar todas aquellas presiones sociales y políticas que posee un país. Por lo tanto, las entidades gubernamentales modernas consideran al presupuesto como un instrumento de planificación cuyo objetivo es el cumplimiento de determinados medios; y es instrumento de gestión debido a que cumple con determinadas acciones o actividades específicas con la finalidad de coordinar y controlar los planes y programas de una institución.

La planificación es el factor fundamental que permite la preparación y ejecución de los presupuestos gubernamentales de hoy en día; la planificación está directamente relacionada con la racionalidad, esto debido a las infinitas necesidades del hombre, empresa, gobierno, es necesario optar por soluciones adecuadas para la realización o cumplimiento de todos aquellos requerimientos que logren soporten en alguna manera a hombres, gobiernos o empresa. Por lo tanto, el planificar implica reducir todos aquellos requerimientos solicitados en unas pocas acciones necesarias primarias o de primer orden.

La planificación es aquella que se encarga inteligentemente de qué acciones deben de realizarse en el futuro y lo que no debe de realizarse, es decir se debe seleccionar cuidadosamente los fines y medios apropiados para lograr las metas y objetivos propuestos. Poseer la actitud racional de anticiparse al futuro es determinar una conducta a seguir en base a las tendencias y las proyecciones de hechos que se enfrentará una institución. En consecuencia, el planificar es el arte de ordenar racionalmente los recursos escasos a través de programas, proyectos, metas y objetivos institucionales.

El planificar o programar es un método de conocimiento racional que permite finar los objetivos o metas a alcanzar en base a los recursos disponibles, el adoptar una la cultura de prevenir todas aquellas acciones futuras, en lugar de una conducta de improvisación frente a los hechos que se presenten en el caminar diario de una institución.

Cabe recalcar, que el “planificar o programar” es actuar racionalmente en función de los objetivos institucionales. El hecho de formular planes, programas y proyectos no tendría ningún valor si no se tradujera en acción y todo esto es posible en la gran mayoría de los casos a través de la ejecución del presupuesto. Por ello, la mera y simple idea de formular planes debe de estar sustentada a través de la ejecución de la misma.

Sin embargo, una de las principales gestiones dentro del presupuesto y la planificación es el control que se realiza al mismo. Cabe mencionar, que el control interno es una de las piezas claves en el Plan Anual de la Política Pública (PAPP) y presupuesto institucional.

Para poseer un mejor criterio se entiende por control a la comprobación, inspección, fiscalización, intervención, mando dominio., y regulación sobre un sistema; mientras, que a la gestión se lo considera como acción y efecto de gestionar para lograr un propósito. Dicha gestión está hecha de actividades cuidadosas, meticulosas, siempre dirigidas a un logro (Zambrano, 2007).

El control de la gestión se entiende como aquellas actividades que se originan a partir de la solicitud y uso de los recursos, atravesando los procesos y logrando los resultados deseados, con la finalidad de corregir lo no planificado frente a lo previsto. Cabe mencionar, que al control se lo divide en preventivo, de seguimiento y de resultados, y se los detalla de la siguiente manera (Zambrano, 2007):

- ***Control Preventivo:*** Se lo realiza preventivamente a la ejecución de las actividades, es decir en el desarrollo del proceso, cuyo fin es verificar cada uno de los elementos necesarios para llevar a cabo un proceso que implica la generación de resultados.
- ***Control de Seguimiento:*** Se lo realiza durante la ejecución de los procesos. Se verifica el uso de recursos en la ejecución de las actividades con la finalidad de lograr los resultados esperados en el plan y el presupuesto.
- ***Control de Resultado:*** Se verifica lo obtenido en relación con lo esperado en el plan y presupuesto. Se entiende como el resultado de un proceso, gestión o trabajo.

Para el plan – presupuesto existen cuatro grandes componentes del control de la gestión pública, que se detallan en la Figura 8 (Zambrano, 2007):

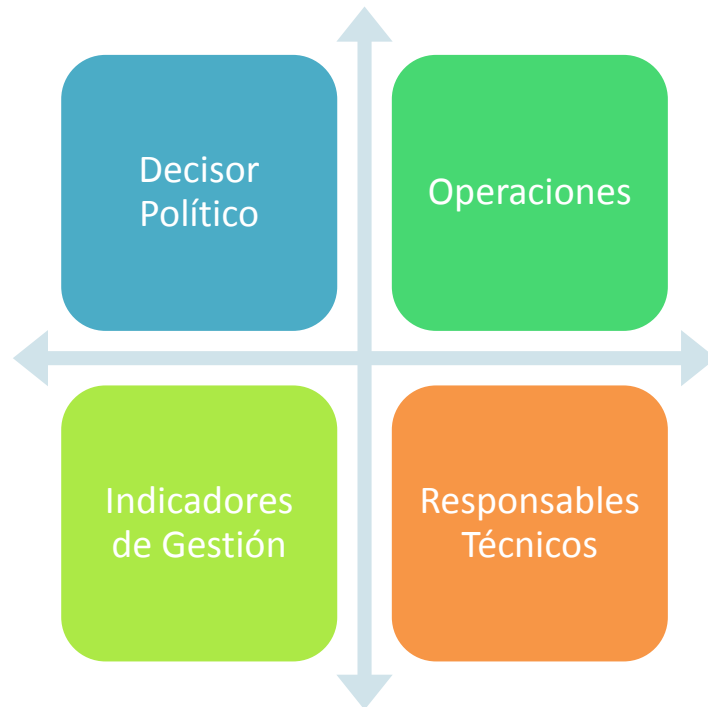


Figura 8. Componentes del Control de la Gestión

Fuente: Zambrano. A. Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. 2006

Los grandes componentes del control de gestión pública, se relacionan en la organización de la siguiente manera (Zambrano, 2007):

- **Político:** Es considerado el líder o la máxima autoridad de la institución. Es el representante legal e institucional de la entidad que en la mayoría de los casos designa responsabilidades a su diferente staff de ejecutivos que conforman su grupo de trabajo. Se debe considerar que la máxima autoridad estará involucrado en los procesos de control de gestión (planificación y presupuesto), debido a que se debe evaluar a toda la organización (costos y riesgos implícitos), ya que su comprometimiento será de vital importancia para lograr obtener un horizonte a seguir dentro de la institución.

- **Operaciones:** Son aquellas interacciones que se dan entre plan y el presupuesto, es decir entre lo previsto frente a lo que se considera lograr. Es decir, si se controlan las operaciones en el PAPP, se controlan los recursos, productos, resultados, beneficios y contribuciones, así como los programas, planes, proyectos, actividades y iniciativas.
- **Responsables técnicos:** Son aquellas personas que poseen el intelecto o que forman parte de los procesos de la organización pública. Estos funcionarios son aquellos inductores de cambio dentro de la entidad y son los encargados del diseño y seguimiento de indicadores.
- **Indicadores de Gestión:** Es una medición que nos permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro ya existente. Se debe tener en cuenta que se requiere de un excelente data que permita la retroalimentación de información para el indicador, y así poder establecer el seguimiento y monitorio de planes, programas y proyectos de la institución. Un indicador está compuesto de la siguiente manera (Figura 9):

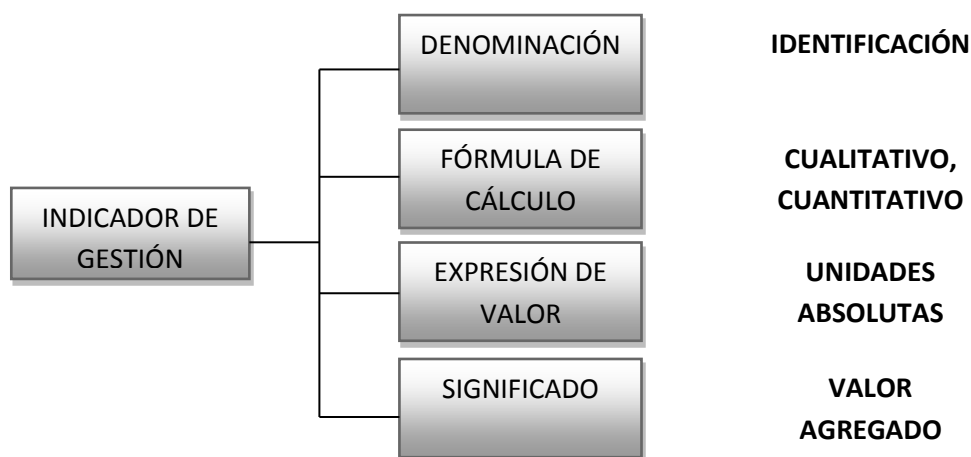


Figura 9. Estructura de un Indicador de Gestión Pública

Fuente: Zambrano. A. Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. 2006

Cabe mencionar, que las mediciones dentro del control público son importantes, y se ilustran a continuación (Figura 10):

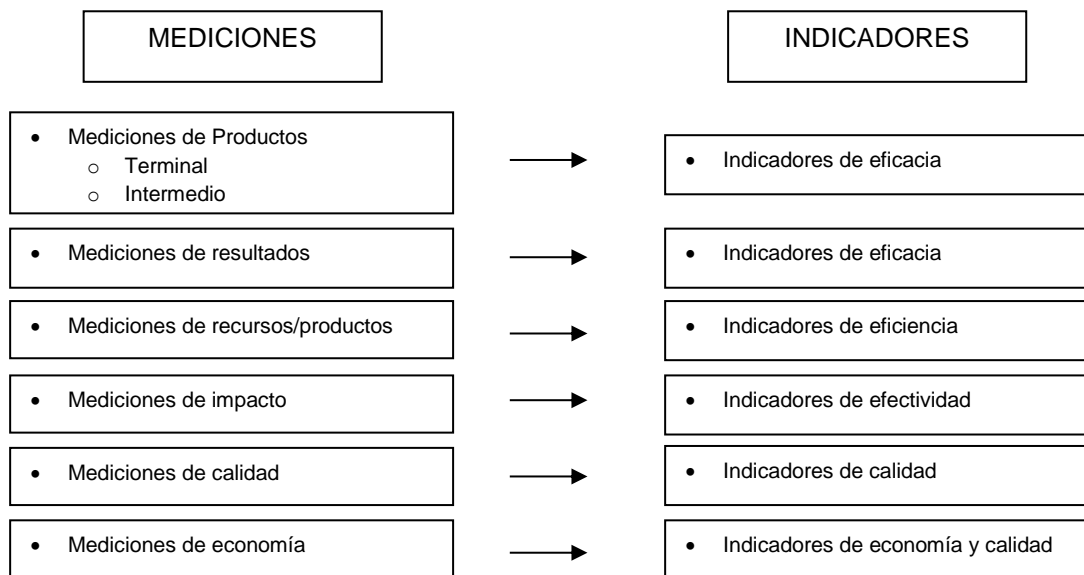


Figura 10. Bases para determinar mediciones para el control de la gestión pública

Fuente: Zambrano. A. Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. 2006

2.2.1. Principios de la Planificación

Los principios de la planificación son los de racionalidad, los de previsión, de universalidad, de unidad, de continuidad y de inherencia. Estos se detallan a continuación (Martner, 2004):

- El primer principio es el de la racionalidad, cuya programación es seleccionar diferentes alternativas de acción de una manera inteligente. Su finalidad es el aprovechamiento de los recursos a través del conocimiento y del razonamiento sistemático. Su aplicación se basa a partir de una relación con el criterio “económico” ya sea por la conducta de un Estado, empresa o de una persona, y a su vez, del criterio “administrativo” en el cual se gestionarán diferentes recursos.
- El segundo principio es el de la previsión, cuya programación es previsión del futuro. Su finalidad es la fijación de plazos definidos para la ejecución de las acciones o actividades programadas. El cumplimiento de las actividades dependerá

netamente de los alcances de los objetivos planteados y la disponibilidad de los recursos para el cumplimiento de lo planificado. Por ello, es que la previsión nace de experiencias del pasado y del presente y de lo que se proyecta para el futuro.

- El tercer principio consiste en la universalidad, cuya programación es abarcar las diferentes fases del proceso económico, social, administrativo y sus consecuencias.
- Es de vital importancia que todas las entidades estatales planifiquen en todos sus niveles organizacionales. Con la finalidad, de lograr un equilibrio en la programación pública.
- El cuarto principio consiste en la unidad, cuya programación se desprende de la necesidad de que la planificación posea integración entre sí y formen un solo conjunto denominado orgánico y compatible. Todo esto debe surgir a través de una adecuada coordinación y un correcto proceso de ejecución que impida el mal gasto de recursos públicos a través de acciones duplicadas.
- El quinto principio consiste en la continuidad, cuya programación no tiene fin, mientras el Estado, empresas y las personas existan se deberá cumplir una planificación; por lo tanto, pueden variar los objetivos de los planes, el énfasis de la acción, los plazos, pero la necesidad de obtener el máximo rendimiento de los recursos por lo general no desaparecerá. La falta de continuidad en el plan va en contra de la planificación, el abandono de metas implica la ineficiencia de los recursos que se estaban empleado para el cumplimiento del mismo, y a su vez significaría atentar contra la eficiencia y producción del despilfarro.
- El sexto principio es el de inherencia, cuya programación es necesaria en cualquier institución relacionada con la administración. El estado debe planificar con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados. Por lo tanto, un Estado que no planifica no puede ser eficiente, ni estar habilitado para responder a las principales cuestiones que plantea la sociedad. El Estado planifica de acuerdo a diferentes criterios que son: en forma democrática o por el abuso de la fuerza (poder), pero de todas las formas, si desea ser eficiente, se debe programar correctamente sus actividades.

2.2.2. La utilidad del presupuesto en la Planificación

El presupuesto es una herramienta de la planificación cuya finalidad es integrar y coordinar las áreas, actividades y departamentos de una institución; expresando en términos monetarios sus asignaciones, gastos y recursos que se destinaron en un periodo de tiempo por el Estado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

La planificación es un proceso que se encuentra directamente ligado hacia el futuro (requerimientos deseados a ser proveídos), debido a que por lo general influye en distintos tipos de plazos que se consideran dentro de la planificación. Este tipo de plazos difieren a corto y mediano plazo como se muestra a continuación en la Tabla 3:

Tabla 3.

Diferencias entre el proceso de la planificación a corto y a medio plazo

<i>PLANIFICACIÓN A MEDIO PLAZO</i>	<i>PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO</i>
Requiere que el sistema de control y seguimiento a mediano plazo tenga objetivos a medio plazo definidos.	Requiere de un sistema de control con seguimiento periódico y mensual como mínimo; es el presupuesto.
La planificación es el soporte de los objetivos estratégicos a medio plazo.	La forma de presupuestar debe definir y plasmar las iniciativas de los recursos a emplear.
La planificación a medio plazo es más global y difícil de cuantificar.	La realización del presupuesto sirve para concretar los objetivos y cuantificarlos.
La planificación se asocia al medio plazo y a sistemas de control diferentes del proceso del presupuesto a corto plazo.	El presupuesto se asocia al corto plazo y se control básicamente contrastándolo con la realidad o mediante el análisis de desviaciones.

Fuente: Zambrano. A. Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. 2006

2.2.3. Características funcionales de un presupuesto

Se presentan las siguientes características para el presupuesto son (Muñiz, 2009):

- Expresa lo que se desea en el futuro a través de los objetivos planteados de forma monetaria, apoyando la planificación y la cuantificación de los objetivos de manera

que se puedan comunicar a los responsables, logrando así la retroalimentación entre las direcciones y los responsables.

- Integra y coordina todas las áreas, actividades, departamentos y responsables en la elaboración del presupuesto operativo.
- Da un orden por programa, proyecto y objetivo por cada departamento y responsable, sin olvidar su alineación a la partida presupuestaria correspondiente.
- Traslada los objetivos en términos monetarios, por lo cual, se puede verificar su cumplimiento a través de la ejecución presupuestaria.
- Sirve para minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos ya que nos permite realizar el seguimiento y en el caso de no cumplirlos, nos permite redirigirlos para la consecución de objetivos más reales o posibles.

2.2.4. Características operativas del presupuesto

Las características operativas del presupuesto son las siguientes (Muñiz, 2009):

- Sirve como una herramienta de pronóstico para futuros diseños de la planificación operativa (gastos proyectados) cumpliendo con un principio de la planificación que es la continuidad.
- Optimiza los recursos de acuerdo a la asignación presupuestaria del año fiscal.
- Herramienta susceptible de revisión, posee una alta flexibilidad.
- Sus datos están apoyados en argumentos monetarios y no monetarios.
- Se diseña a partir de la información de todas las personas implicadas y deben ser asumidos y aceptados todos los compromisos de las partes interesadas.
- Influencia de la estructura organizativa en el presupuesto.

2.2.5. La calidad en la gestión pública

La gestión pública debe basarse en la satisfacción del ciudadano, considerándolo un legítimo beneficiario en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social. Sin olvidarse, que su gestión se orienta hacia el logro de resultados, por lo que deberá sujetarse a distintos controles de autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

Las buenas prácticas de la gestión pública se encuentran directamente relacionadas con la formulación de políticas públicas, las mismas que deberán estar relacionadas con parámetros políticos, técnicos y económicos. Dichas prácticas deben apuntar hacia el bienestar de la sociedad, logrando así garantizar la equidad y desarrollo no solo de un ciudadano sino de gran parte de la sociedad, asegurándose así que toda la sociedad tenga acceso a la prestación y servicios públicos de calidad (Muñiz, 2009).

Una gestión pública orientada hacia el usuario implicaría una transformación de la cultura organizacional centrada en el poder burocrático, por una cultura orientada hacia la calidad y el servicio de los ciudadanos. Una de las principales aristas para la mejora de la gestión pública es la potenciación de hábitos y actitudes en el servidor público, su actuación equilibrada frente a la resolución de los problemas cada vez de mayor complejidad, permitirá al usuario consolidarse como un actor clave dentro de los servicios públicos de un país.

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se procederá con la aplicación de la gestión al proceso “Control Plan – Presupuesto” de la Defensoría Pública, en base a la metodología de la ruta de calidad.

3.1. Diagnóstico de la Situación Actual

3.1.1. Proceso “Control Plan – Presupuesto”

Para obtener una mejor comprensión del proceso bajo estudio se procedió a la conceptualización y conformación del mapa de procesos “Control Plan – Presupuesto”, por lo que se consideró a los subprocesos claves de la Dirección de Planificación y Administración Financiera de la Institución Gubernamental.

Se utilizaron diferentes herramientas para el levantamiento de información, una de las principales fueron las visitas personales a cada uno de los empleados o técnicos que interactúan diariamente en el proceso. Las áreas que formaron parte de la investigación principalmente fueron la Dirección de Planificación, Administración Financiera, Unidad requirente y Dirección de Gestión y Administración de los Recursos.

Con la finalidad de obtener una correcta información que permita elaborar una estratificación de cómo está compuesto el proceso “Control Plan – Presupuesto”, se realizaron las siguientes actividades:

- Reuniones con los Directores y Subdirectores involucrados en el proceso de investigación.
- Levantamiento de información con el personal a cargo de las actividades operativas dentro del proceso de “Control Plan – Presupuesto”.
- Visitas técnicas al puesto de trabajo con los jefes departamentales que intervienen o interactúan en el proceso, esto con la finalidad de establecer tareas, responsabilidades y alcance del proceso.

A continuación se establecieron los subprocesos del proceso “Control Plan – Presupuesto”, el cual se detalla a continuación (Figura 11):



Figura 11. Subprocesos del proceso “Control Plan – Presupuesto”

Por lo tanto, se presentan los siguientes subprocesos codificados de la investigación, que son los siguientes:

A. Proceso “Control Plan – Presupuesto”

A.1. Registro y Control PAPP

A.2. Seguimiento y Evaluación PAPP

A.3. Saldos Presupuestarios

3.1.2. Diagrama de Flujo del Proceso “Control Plan – Presupuesto”

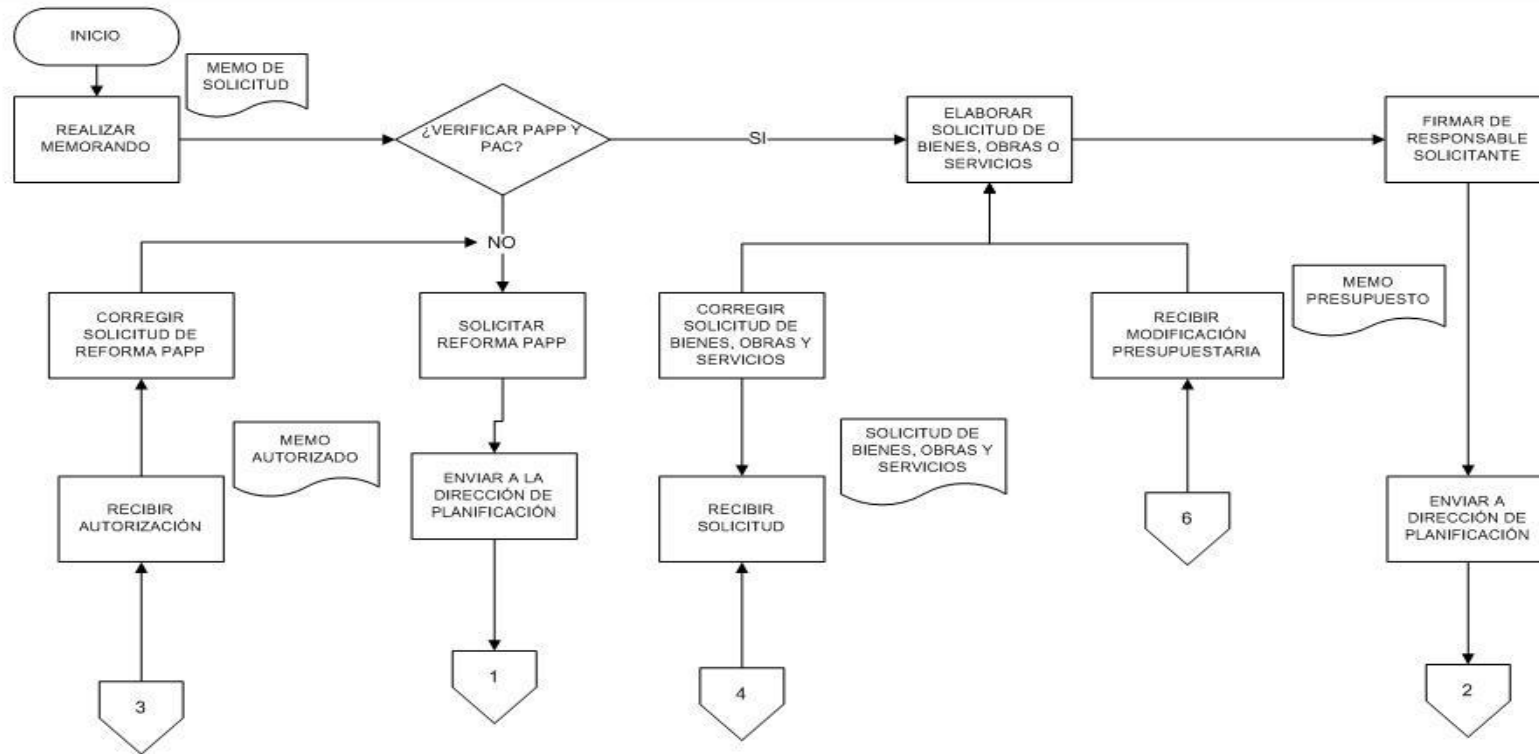
A través del levantamiento de la información realizado con el personal de apoyo y directivo que interactúan el proceso, y a su vez, con el apoyo de la documentación identificada, se definieron los diagramas de flujo correspondientes. En estos diagramas de flujo se presentan de forma predecesora, paralela y continua, todas aquellas actividades que contempla el proceso.

A continuación se presentan los diagramas de flujo respectivos de cada subproceso (Figura 12,13 y 14):

PROCESO: CONTROL PLAN – PRESUPUESTO (A)

SUBPROCESO: REGISTRO Y CONTROL PAPP (A.1)

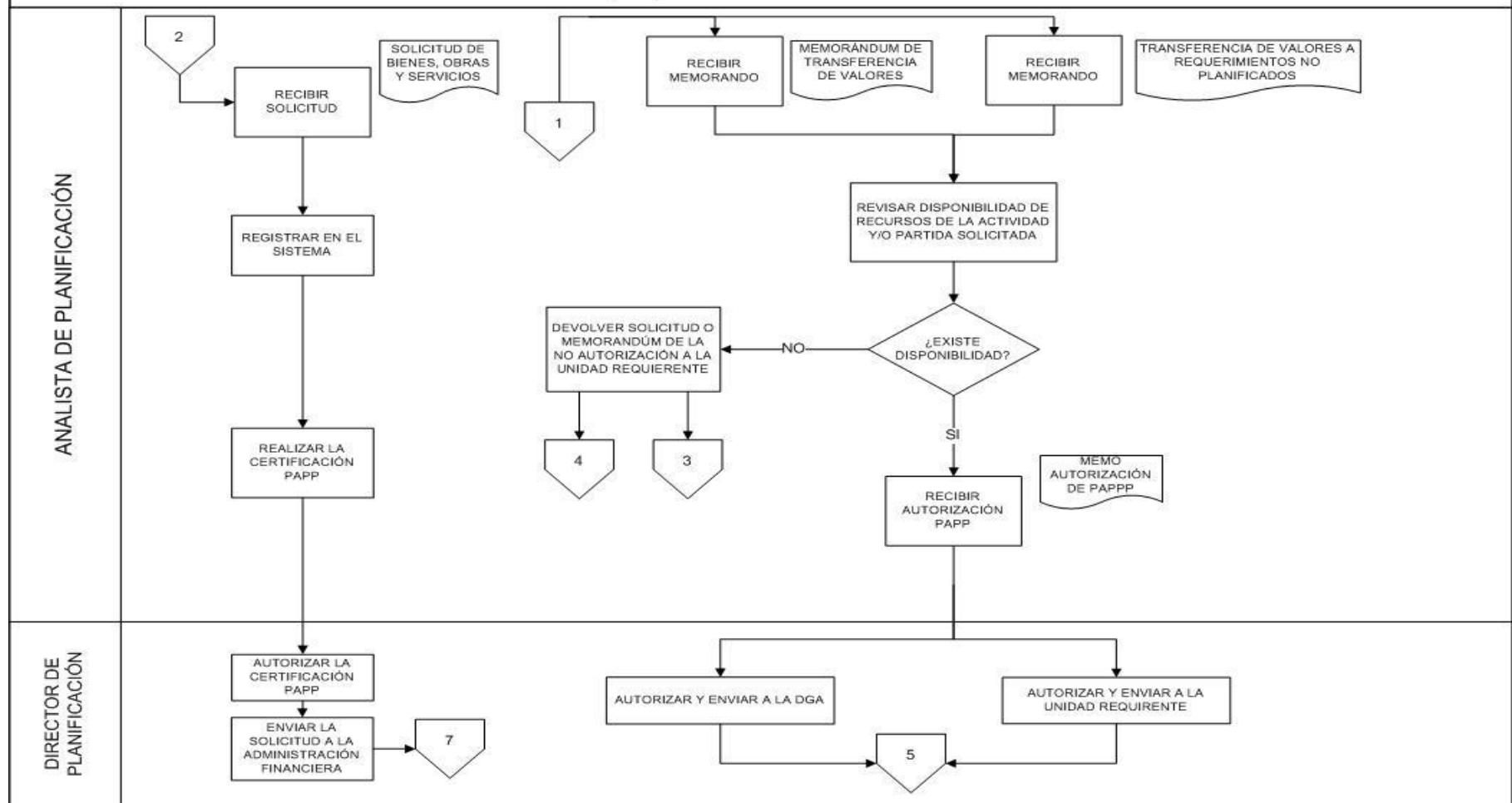
ANALISTA UNIDAD REQUERENTE



Continúa

PROCESO: CONTROL PLAN – PRESUPUESTO (A)

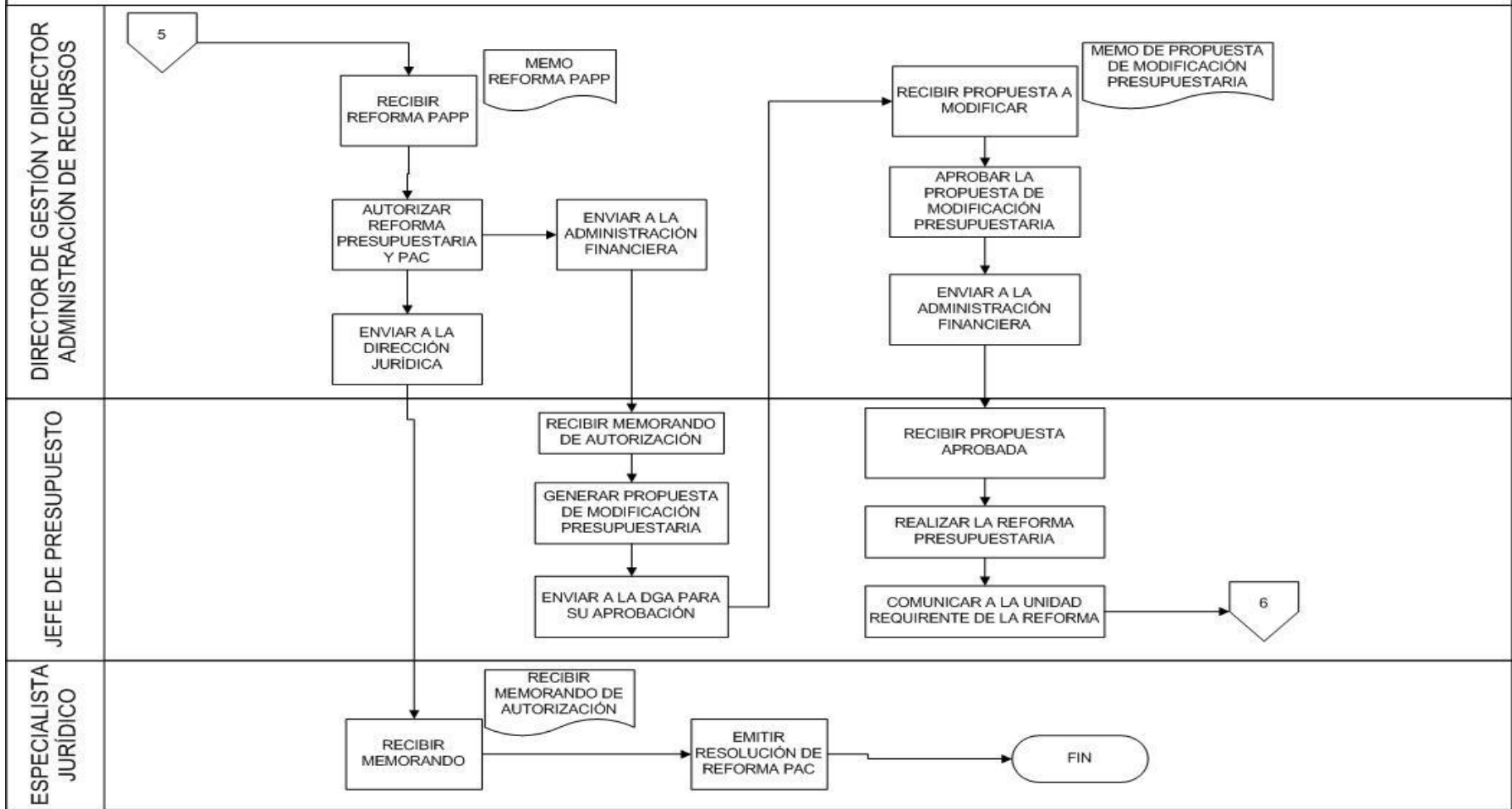
SUBPROCESO: REGISTRO Y CONTROL PAPP (A.1)



Continúa

PROCESO: CONTROL PLAN – PRESUPUESTO (A)

SUBPROCESO: REGISTRO Y CONTROL PLAN - PRESUPUESTO (A.1)



Continúa

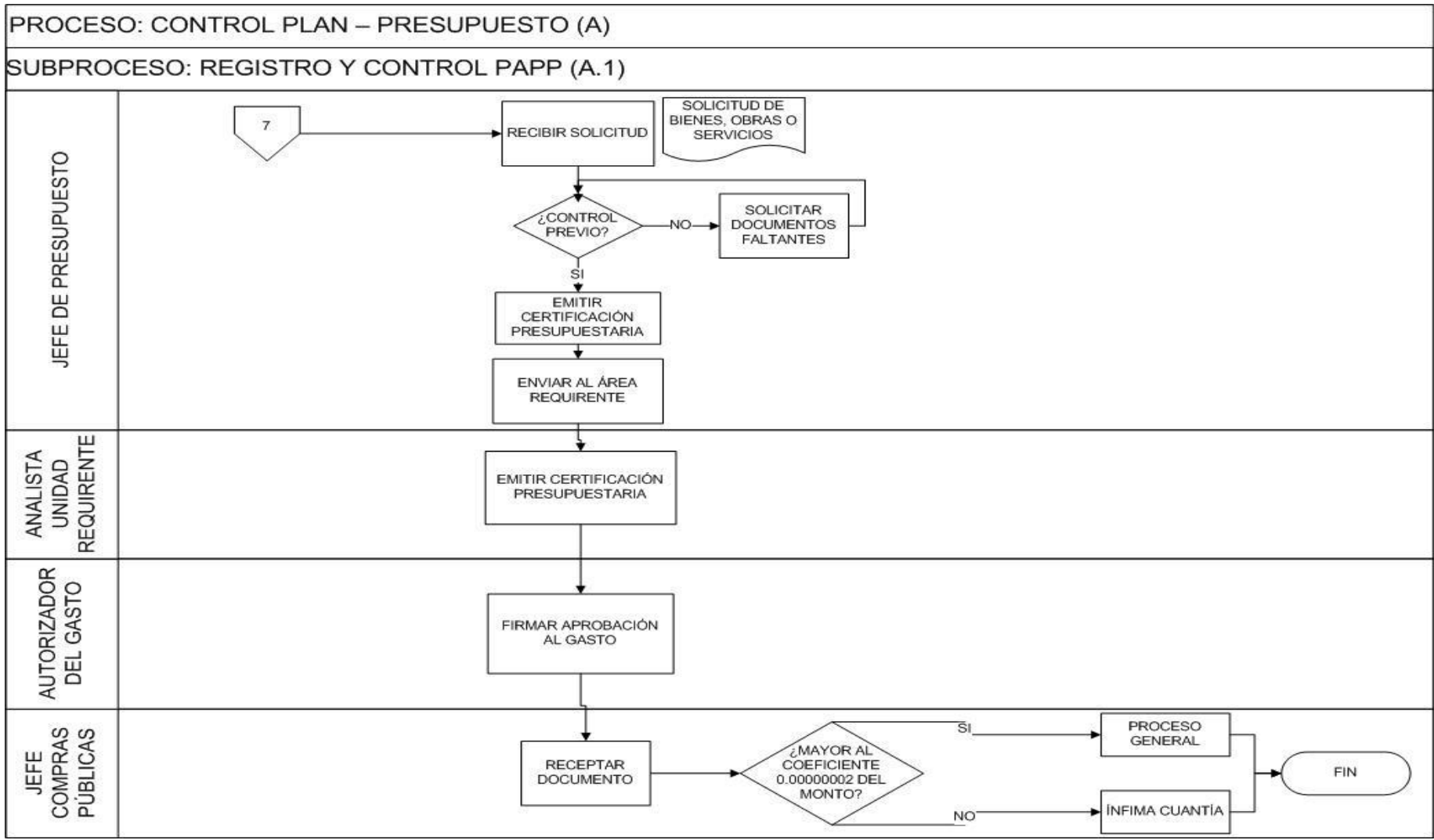


Figura 12. Subproceso de Registro y Control PAPP del Proceso “Control Plan – Presupuesto”

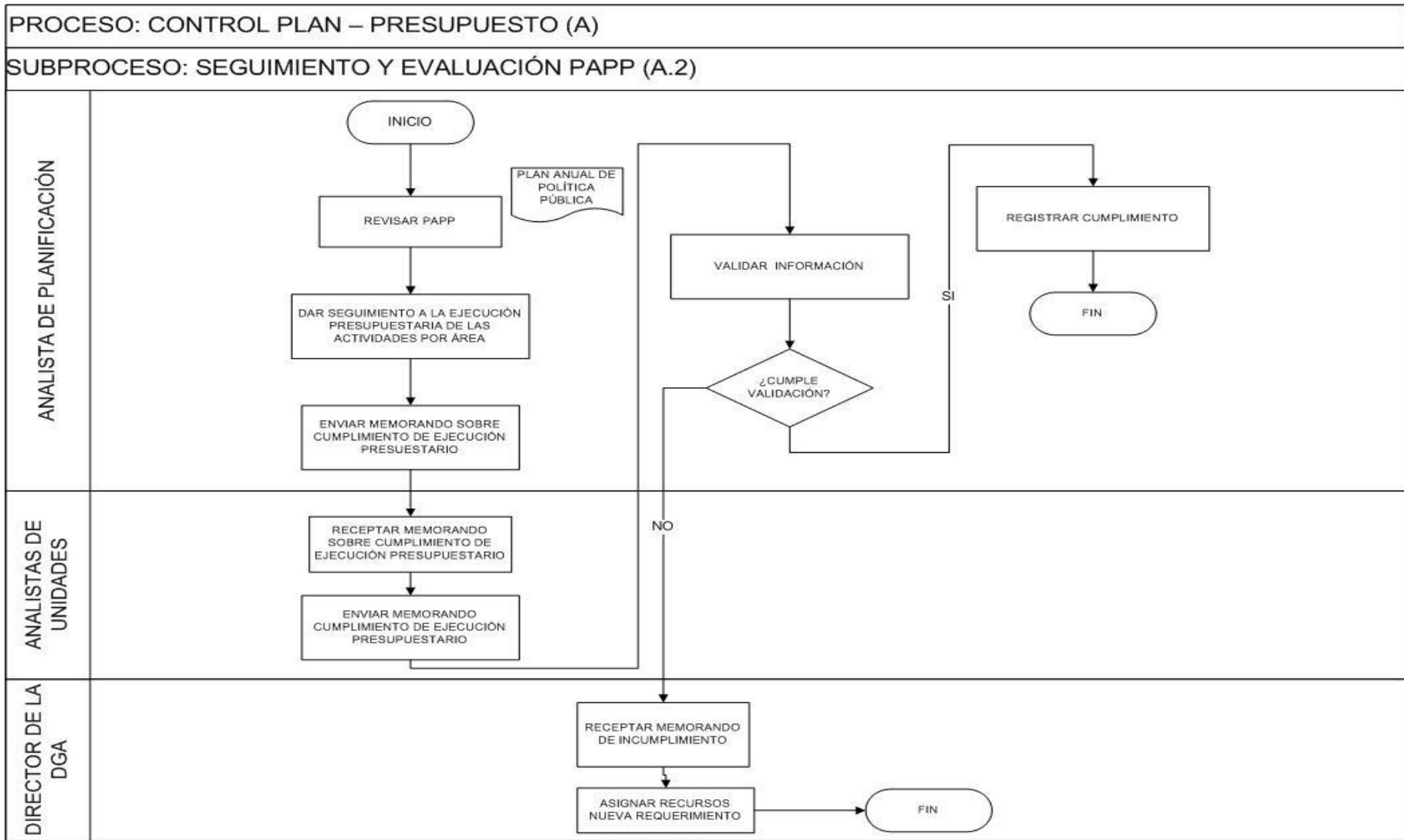
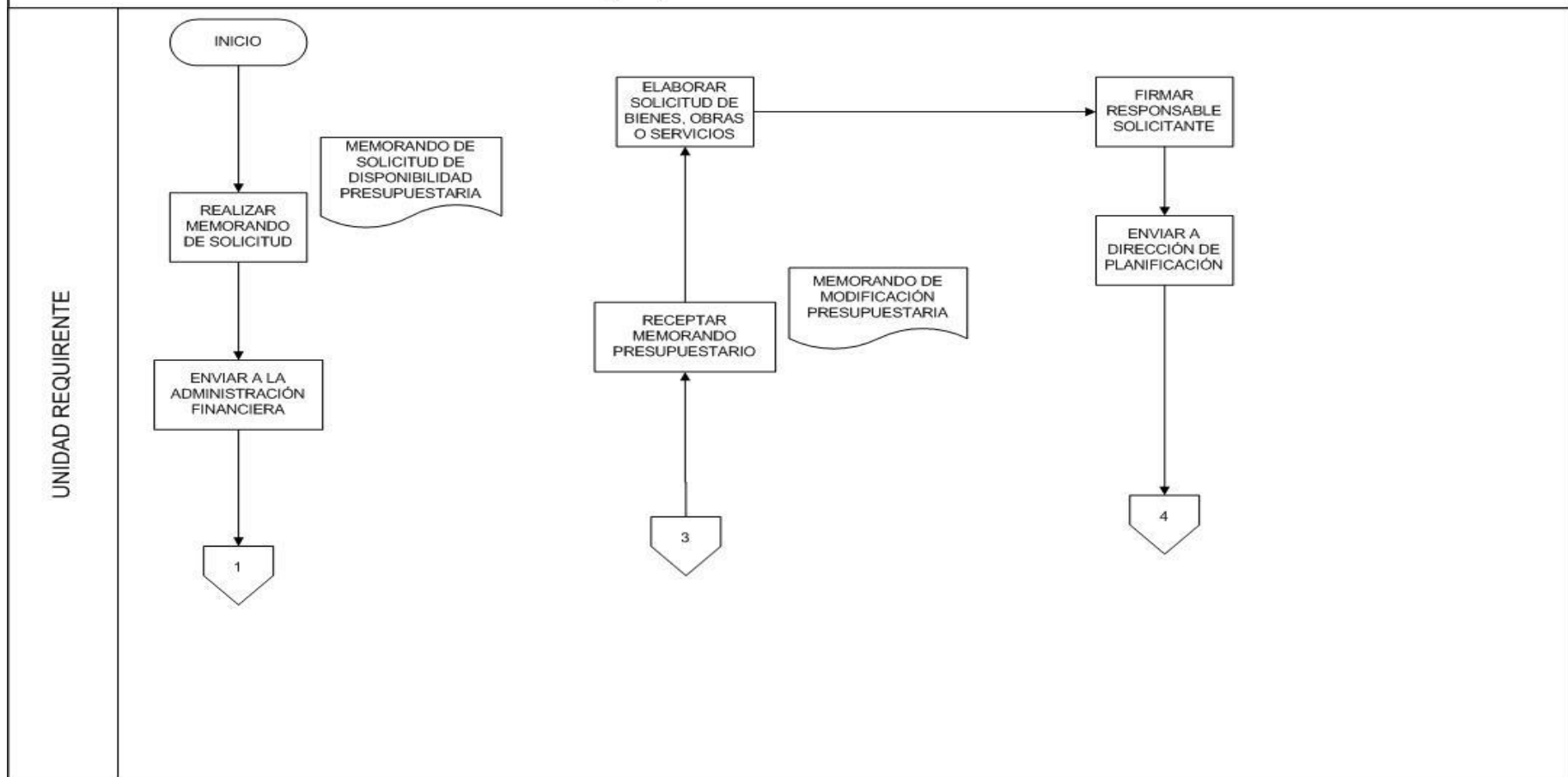


Figura 13. Subproceso de Seguimiento y Evaluación PAPP del Proceso “Control Plan – Presupuesto”.

PROCESO: CONTROL PLAN – PRESUPUESTO (A)

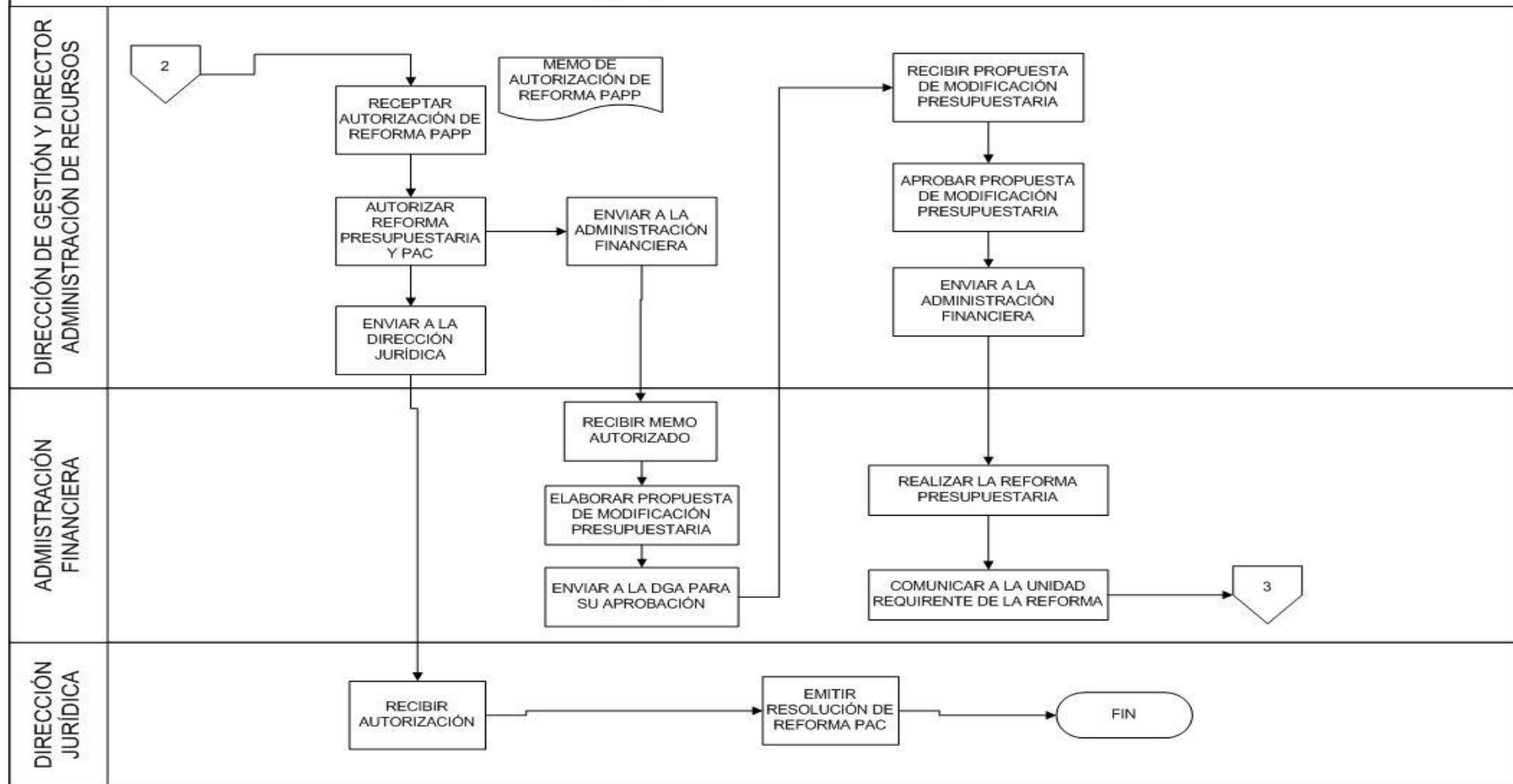
SUBPROCESO: SALDOS PRESUPUESTARIOS (A.3)



Continúa

PROCESO: CONTROL PLAN – PRESUPUESTO (A)

SUBPROCESO: SALDOS PRESUPUESTARIOS (A.3)



Continúa

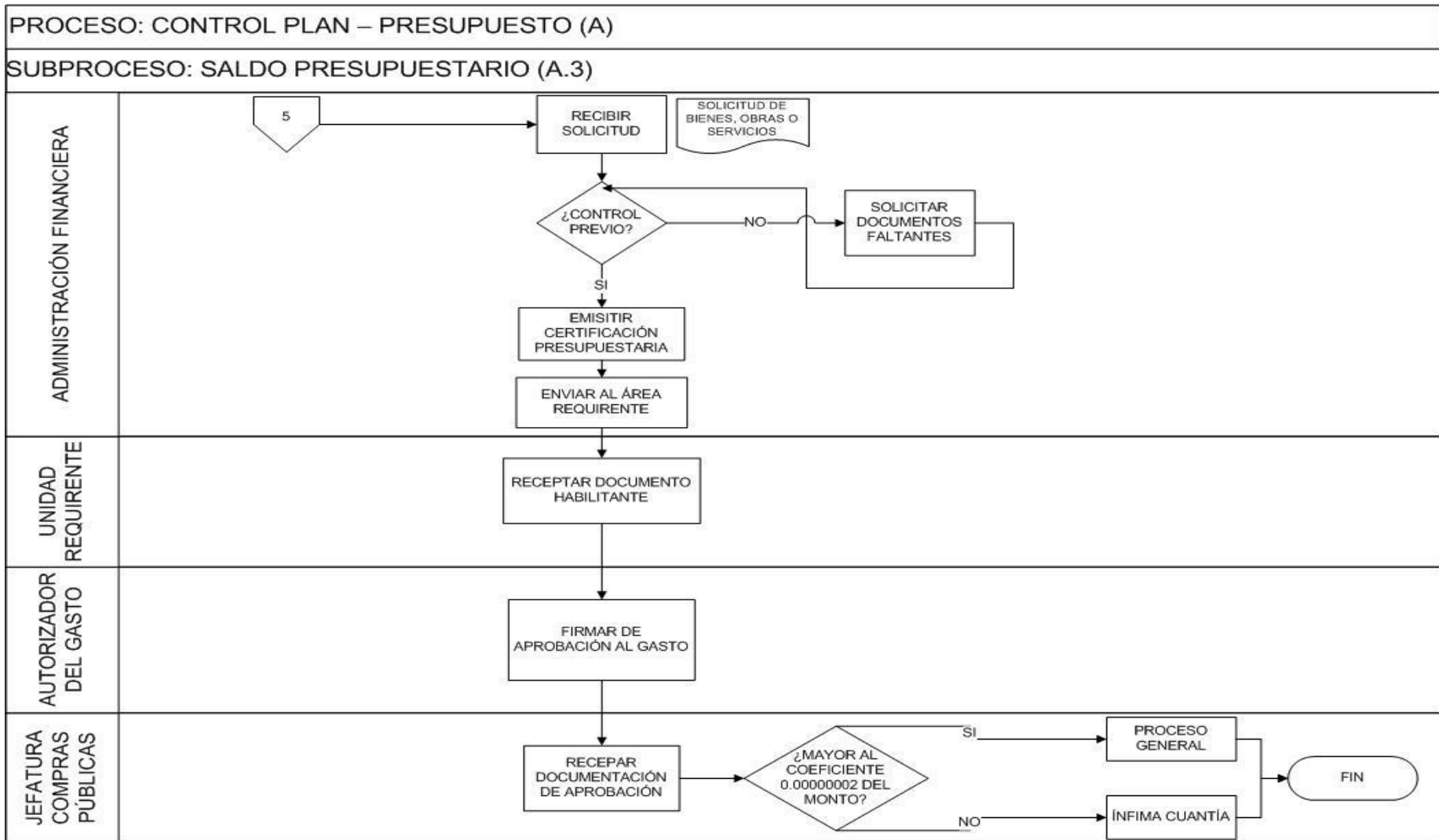


Figura 14. Subproceso de Saldos Presupuestarios del Proceso “Control Plan – Presupuesto”.

3.1.3. Caracterización del Proceso

La caracterización de los subprocesos de “Control Plan – Presupuesto” surgió por la necesidad de interrelacionar un subproceso con otro; en estas caracterizaciones constan, las entradas, salidas, recursos y actividades de los mismos. En la Figura 15 se presenta la caracterización del Subproceso “Registro y Control PAPP”.

PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
SUBPROCESO	Registro y Control PAPP - Presupuesto	CÓDIGO	A.1
OBJETIVO: Establecer un adecuado registro y control de la solicitud de bienes, obras o servicios.			
ALCANCE	Comienzo: Cuando se ejecuta lo planificado en cada una de los departamentos. Finaliza: Con la entrega de la solicitud de bienes, obras o servicios a compras.		
Actividades del Subprocesos			
<ul style="list-style-type: none"> Ver Diagrama de Flujo (Figura 12) 			
ENTRADA: Reformas PAPP. Solicitud de Bienes, Obras o Servicios.			
PROVEEDORES: Administración Financiera, DGA y Compras Públicas.			
SALIDAS: Solicitud de Bienes, Obras o Servicios.			
CLIENTES: Unidad Requirente.			
RECURSOS:			
<ul style="list-style-type: none"> Físicos: Oficinas de la Defensoría Pública. Técnicos: Computador, Impresoras y útiles de oficina. Humanos: Analista, Planificador, y Jefes de Procesos. 			
CONTROLES DOCUMENTADOS: Resolución DP-DPL-2014-001, DP-DPL-2014-002			
REGISTROS:	INDICADORES:		
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de bienes, obras o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de tiempo esperado por el proceso de plan - presupuesto en el área requirente. 		

Figura 15. Caracterización del Subproceso de “Registro y Control PAPP”

En la Figura 16 se presenta la caracterización del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”.

PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO	
SUBPROCESO	Seguimiento y Evaluación PAPP
CÓDIGO	A.2
OBJETIVO: Establecer una correcta gestión en el seguimiento y evaluación del PAPP.	
ALCANCE	<p>Comienzo: Con el seguimiento a los cumplimientos del PAPP departamentales.</p> <p>Finaliza: Con la entrega de informes de cumplimiento de gestión.</p>
PROCESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Ver Diagrama de Flujo (Figura 13) 	
ENTRADA: Reportes de cumplimientos departamentales.	
PROVEEDORES: Direcciones y Subdirecciones.	
SALIDAS: Reporte general de cumplimiento.	
CLIENTES: Dirección de Planificación.	
RECURSOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Físicos: Oficinas de la Defensoría Pública. • Técnicos: Computador, Impresoras y útiles de oficina. • Humanos: Analista, Planificador, Jefes, Directores y Subdirectores. 	
CONTROLES DOCUMENTADOS: Resolución DP-DPL-2014-001, DP-DPL-2014-002	
REGISTROS:	INDICADORES:
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte General de Cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de actividades cumplidas en el PAPP. • Porcentaje de avance de actividades programadas de la Defensoría Pública. • Cantidad de actividades no planificadas aprobadas en el PAPP.

Figura 16. Caracterización del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

En la Figura 17 se presenta la caracterización del Subproceso “Saldo Presupuestarios”.

PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
SUBPROCESO	Saldo presupuestario	CÓDIGO	A.3
OBJETIVO: Establecer los correctos saldos presupuestarios en la Defensoría Pública.			
ALCANCE	Comienzo: Cuando se ejecuta lo no planificado en cada una de los departamentos.		
	Finaliza: Con la entrega de la solicitud de bienes, obras o servicios a compras.		
PROCESO <ul style="list-style-type: none"> • Ver Diagrama de Flujo (Figura 14) 			
ENTRADA: Solicitud de Actividad no planificada.			
PROVEEDORES: Unidad Requirente.			
SALIDAS: Solicitud de Bienes, Obras o Servicios.			
CLIENTES: Unidad Requirente.			
RECURSOS: <ul style="list-style-type: none"> • Físicos: Oficinas de la Defensoría Pública. • Técnicos: Computador, Impresoras y útiles de oficina. • Humanos: Analista, Planificador, Jefes, Directores y Subdirectores. 			
CONTROLES DOCUMENTADOS: Resolución DP-DPL-2014-001, DP-DPL-2014-002			
REGISTROS:	INDICADORES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Bines, Obras o Servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Tiempo esperado por el área requirente para saldo presupuestario. 		

Figura 17. Caracterización del Subproceso de “Saldo Presupuestarios”

En la Tabla 4 se presenta un Inventario del proceso de “Control Plan – Presupuesto en donde constan también lo subprocesos con su respectivo código de identificación.

Tabla 4.

Inventario de Procesos

PROCESO	CÓDIGO
PROCESO CONTROL PLAN - PRESUPUESTO	A
REGISTRO Y CONTROL PAPP	A.1
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PAPP	A.2
SALDOS PRESUPUESTARIOS	A.3

3.1.4. Análisis actual del proceso “Control Plan – Presupuesto”

El análisis cuantitativo de estado de los subprocesos “Registro y Control PAPP”, “Seguimiento y evaluación PAPP” y “Saldos Presupuestarios” fueron parte del paso de la metodología de mejora utilizada (Ruta de la Calidad) que se presentan en el numeral 3.2.2.

3.2. Desarrollo de la Ruta de la Calidad Para el Proceso Bajo Estudio

3.2.1. Paso 1: Definir el Proyecto

En base al diagnóstico inicial, se definió el proyecto de mejora para el proceso de “Control Plan – Presupuesto” conjuntamente con la Dirección Nacional de Gestión y Administración de Recursos:

Nombre del Proyecto: Diseño y Aplicación de un plan de mejora en el proceso de control Plan – Presupuesto de la Defensoría Pública.

Objetivo: Reducir el tiempo de ciclo del proceso de control PAPP – Presupuesto.

Justificación: Todo presupuesto estatal debe estar correctamente planificado y estructurado acorde a las directrices impartidas por la institución de control SENPLADES, es por eso que el seguimiento y control del PAPP debe cumplirse de acuerdo con la Norma de Control Interno (2009) de la siguiente manera:

200-02 Administración estratégica:

“Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.”(p.3).

402-01 Responsabilidad del control:

“Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional” (p.10).

401-03 Supervisión:

“Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.”(p.10).

Es de vital importancia que el presupuesto institucional desemboque en un correcto gasto presupuestario acorde a las necesidades institucionales, cabe mencionar, que todo presupuesto o proforma presupuestaria se encuentra alineado a programas, planes, proyectos y actividades que deben ejecutarse cada año a través del PAPP institucional. Por lo tanto, el diseño de un plan de mejora en el proceso de control plan presupuesto permitirá la optimización del monitoreo y el control del PAPP institucional, lo cual, coadyuvará al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos institucionales propuestos en la planificación estratégica de la Defensoría Pública.

Para el proyecto, se solicitó la autorización del Director de Planificación de la Defensoría Pública, estableciéndose una adecuada coordinación entre las personas que interactúan en el proceso. El líder asignado fue el responsable del presente Proyecto de investigación. En cuanto al personal de apoyo se consideró a los analistas tanto de planificación como de financiero que aportaron en gran medida para la obtención de información.

Toda actividad realizada que concierne al proyecto se lo comunicó directamente a la autoridad nominadora o responsable de la información.

En la Tabla 5 se detallan los miembros del equipo con los cuales se realizó la investigación:

Tabla 5.

Miembros del Equipo de Trabajo – Defensoría Pública

Dirección	Cargo
Asesoría	Asesor de Despacho

Continúa

Dirección de Planificación	Director de Planificación
Dirección de Planificación	Planificador 3
Dirección de Planificación	Planificador 1
Subdirección de Administración Financiera	Subdirector de Administración Financiera
Subdirección de Administración Financiera	Jefe de Presupuesto
Subdirección de Administración Financiera	Analista de Presupuesto
Subdirección de Desarrollo Organizacional	Jefe de Bienes Públicos
Subdirección de Desarrollo Organizacional	Jefe de Servicios Públicos
Subdirección de Desarrollo Organizacional	Analista de Bienes
Subdirección de Desarrollo Organizacional	Analista de Servicios

3.2.1.1. Definir la meta

La meta definida para el proyecto se presenta a continuación en la Tabla 6:

Tabla 6.

Metas del Proyecto de Mejora del Proceso de “Control Plan – Presupuesto”

Variable de proceso	Valor estándar institucional (Meta)
Tiempo para obtener un saldo presupuestario	<= 2 días laborables
Tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios	<= 5 días laborables

El presente valor estándar institucional fue considerado según recomendaciones de altos directivos, esto para evitar atrasos en adquisición de bienes, obras y servicios.

3.2.1.2. Definir el plan para alcanzar la meta

El plan inicial para lograr la meta determinada, se basa en la metodología del ciclo de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), presentado a continuación en la Figura 18:



PLAN DE TRABAJO DE LA RUTA DE LA CALIDAD

	<i>Pasos de la Ruta</i>	<i>Qué</i>	<i>Quién</i>	<i>Dónde</i>	<i>Cuando</i>	<i>Cómo</i>
Planear	1	Definir el Proyecto	Planificador	Dirección de Planificación	5 días	Plan de Trabajo - Ruta de la Calidad.
	2	Describir la situación actual	Planificador	Dirección de Planificación	10 días	Histogramas, Estadística descriptiva básica, Diagrama de Flujos, Gráfica de curvas.
	3	Analizar Hechos y Datos	Equipo de Trabajo	Dirección de Planificación - Subdirección de Administración Financiera	10 días	Lluvia de ideas, Diagrama de Pareto, Diagrama de espina de pescado.
	4	Establecer acciones	Equipo de Trabajo	Dirección de Planificación - Subdirección de Administración Financiera	10 días	Plan de acciones, seguimiento y control de acciones.
Hacer	5	Ejecutar las acciones establecidas	Equipo de Trabajo	Dirección de Planificación - Subdirección de Administración Financiera	25 días	Seguimiento de lo Planificado, Revisión de procedimientos y recolección de información.
Verificar	6	Verificar los resultados	Director	Dirección de Planificación - Subdirección de Administración Financiera	10 días	Gráficas de resultados (comparaciones).
Actuar	7	Estandarizar	Director	Dirección de Planificación - Subdirección de Administración Financiera	15 días	Cuadro de indicadores y Gráficas de control.
	8	Documentar y definir nuevos proyectos	Planificador	Dirección de Planificación	5 días	Reportes de resultados y plan de mejoramiento a futuro.

Figura 18. Plan de Trabajo de la Ruta de la Calidad

3.2.2. Paso 2: Describir la Situación Actual

3.2.2.1. Problema Principal

El proceso de “Control plan – presupuesto” de la Defensoría Pública basa su operatividad en procedimientos informales debido a la falta de lineamientos, directrices y políticas institucionales que permitan la estandarización del proceso, ocasionando tiempos de demora en todo el ciclo de proceso que afectan directamente a las actividades diarias de la gestión.

Actualmente, los tiempos tanto para obtener un saldo presupuestario así como para la solicitud de bienes, obras y servicios demora para el primero entre 3 a 5 días; mientras que para el segundo se encuentra entre 8 a 10 días respectivamente.

Por lo tanto, los indicadores se encuentran fuera del estándar institucional, lo que ha ocasionado una demora en las adquisiciones de bienes, obras o servicios que son de vital importancia en el desenvolvimiento diario de la organización. Adicionalmente, existen otras variables que afectan directamente al tiempo de demora del proceso tales como las solicitudes de bienes y obras y servicios, reformas presupuestarias / PAPP; estas variables intervienen directamente en el proceso pero no se cuenta con indicadores de gestión que permitan controlar y monitorear dichas variables.

3.2.2.2. Levantamiento de información / datos

Se levantó información concerniente a los subprocesos de acuerdo al tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios, actividades cumplidas en el PAPP y tiempo de saldos presupuestarios, en base a la hoja de registro detallada en el Anexo 1.

El levantamiento de la información se basó en los meses de enero a junio del 2015, es decir se obtuvieron aproximadamente 240 muestras para tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios, 6 muestras para tiempo de saldos presupuestarios y 6 muestras para actividades

cumplidas en el PAPP, según consta en el Anexo 2. El responsable de la sistematización de la información fue el Planificador perteneciente a la Dirección de Planificación.

La metodología de recolección de información se basó a través de una investigación explorativa in situ, del tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios; a su vez, se constató por observación directa el tiempo de demora de saldos presupuestarios hecho que se da una sola vez en el mes y por último se analizó el Plan Anual de la Política Pública con a cada uno de los meses de enero a junio para el establecimiento de actividades cumplidas en el PAPP.

3.2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Toda la información recopilada y presentada en el Anexo 2, ha sido sistematizada, procesada y analizada con el programa estadístico denominado: el MINITAB.

3.2.2.3.1. Subproceso “Registro y Control PAPP”

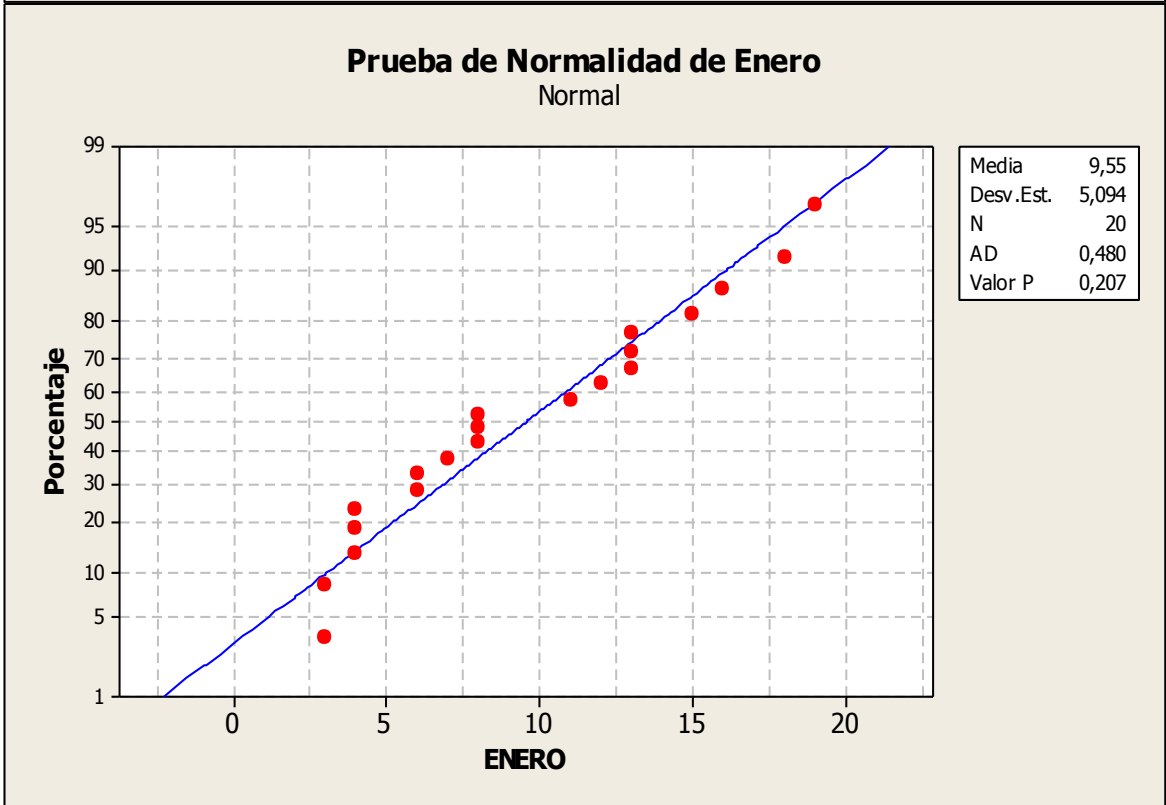
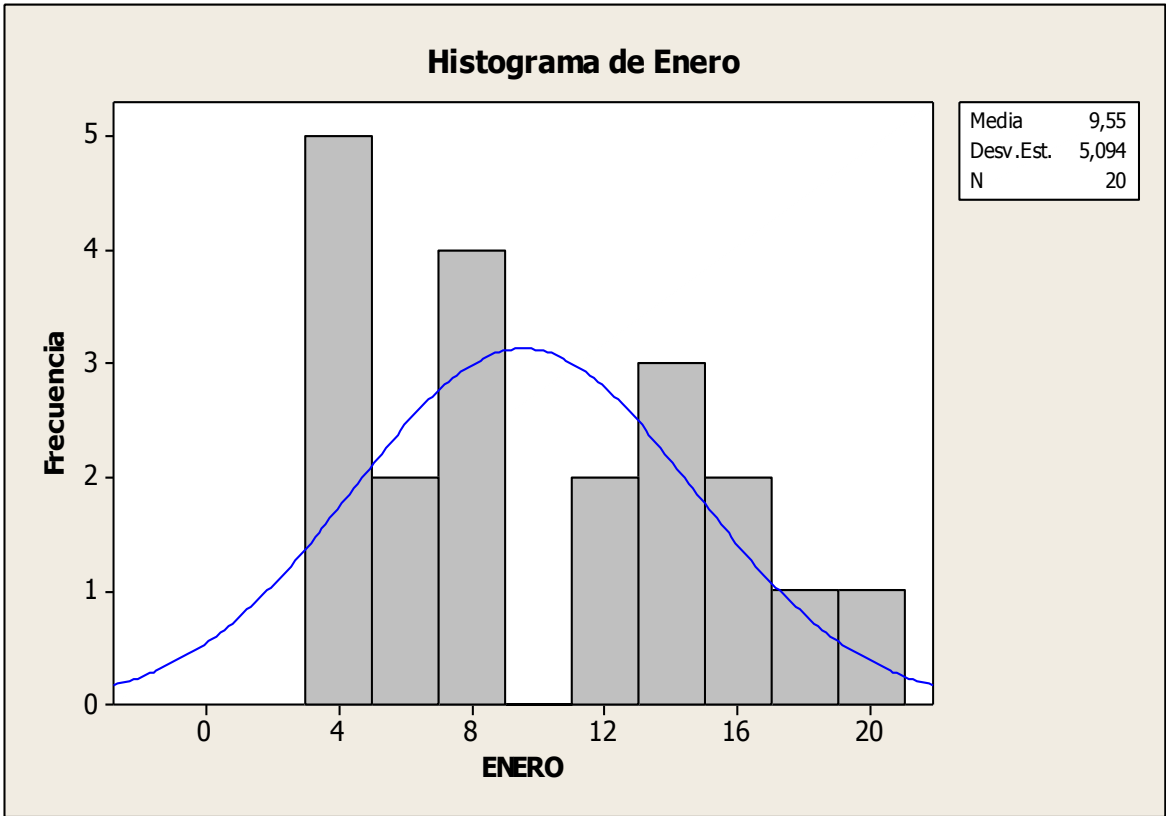
▪ Histogramas del Subproceso

Para la obtención del tiempo promedio de demora por mes de la solicitud de bienes, obras y servicios se consideró el siguiente indicador:

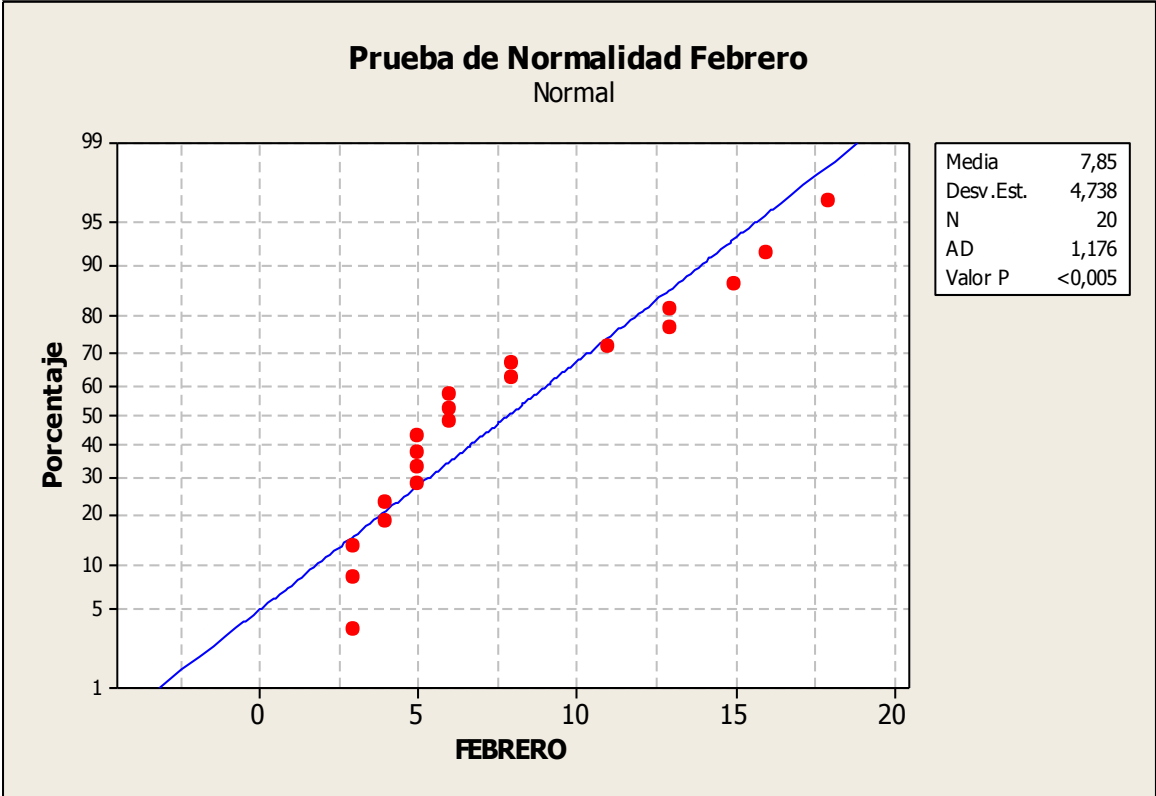
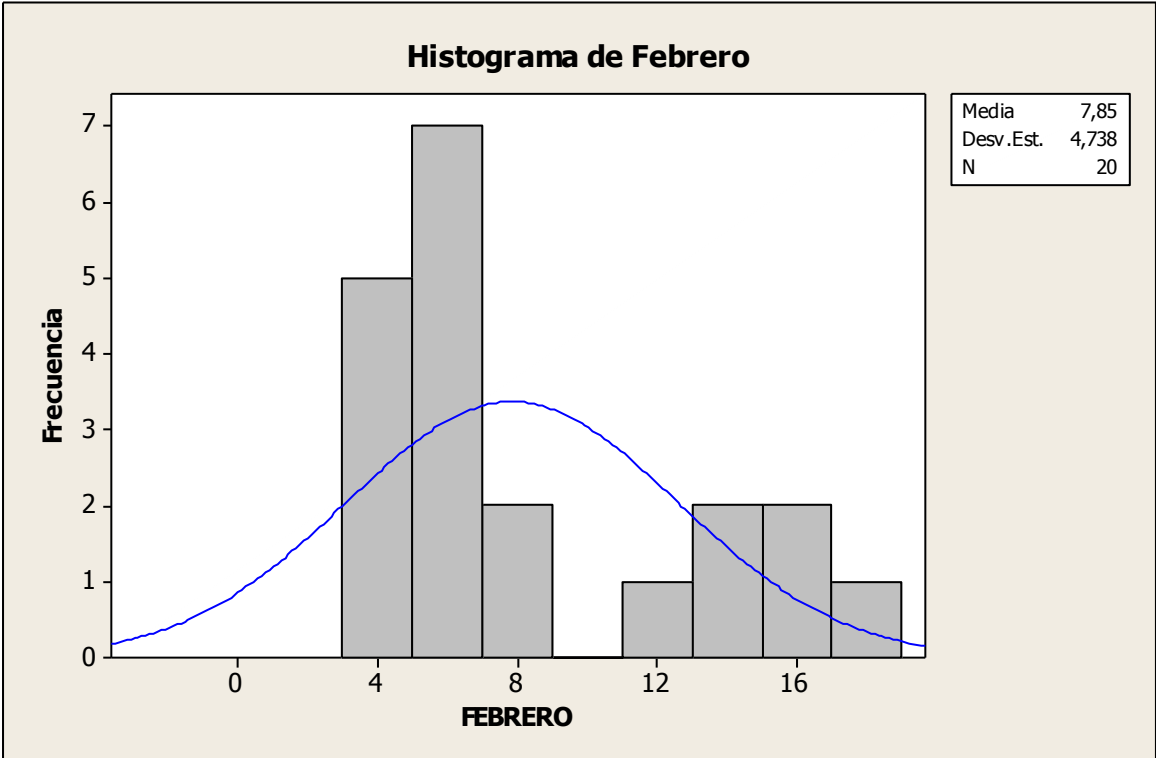
Indicador 1: Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios.

Las representaciones gráficas en base a histogramas de la información levantada nos permitieron observar la evolución del proceso y las posibles anomalías en el mismo.

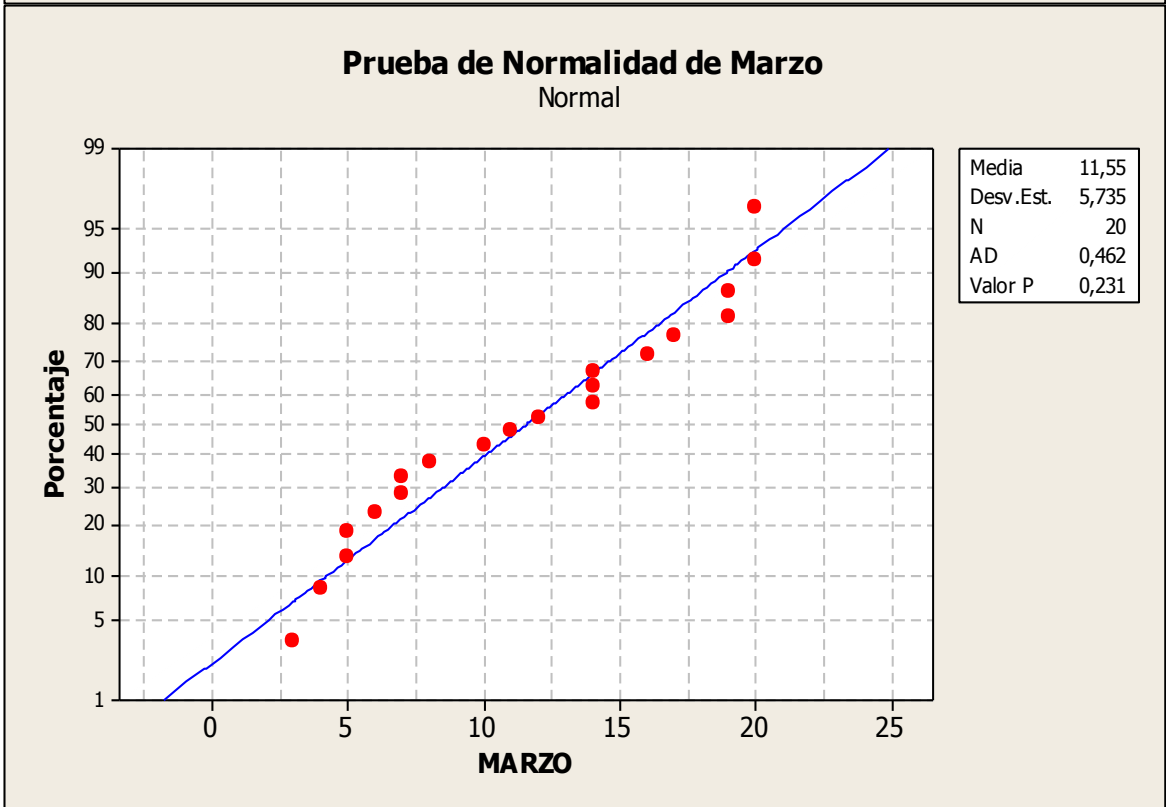
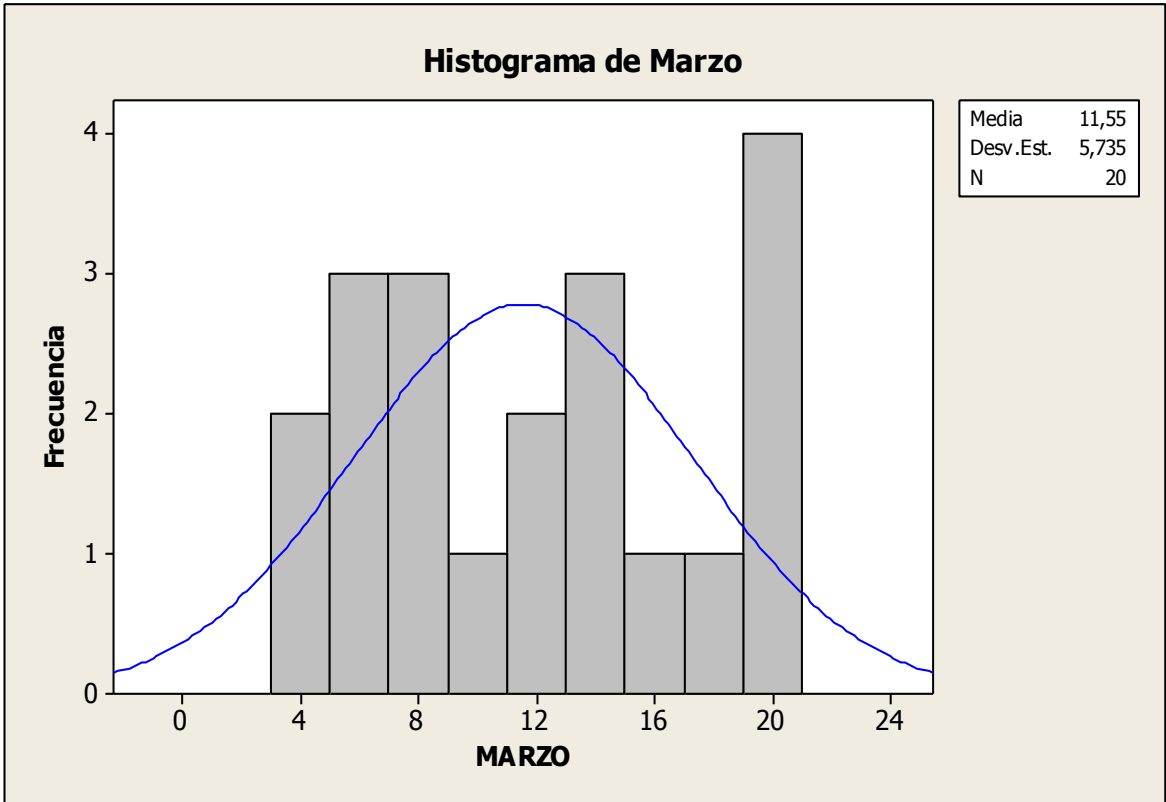
En la Figura 19 se puede observar la distribución de los datos a través de histogramas por mes, con esto se evidenció una distribución normal de los datos del tiempo de la solicitud de bienes, obras y servicios, esto debido a que la distribución de los datos poseen una simetría homogénea alrededor de la media.



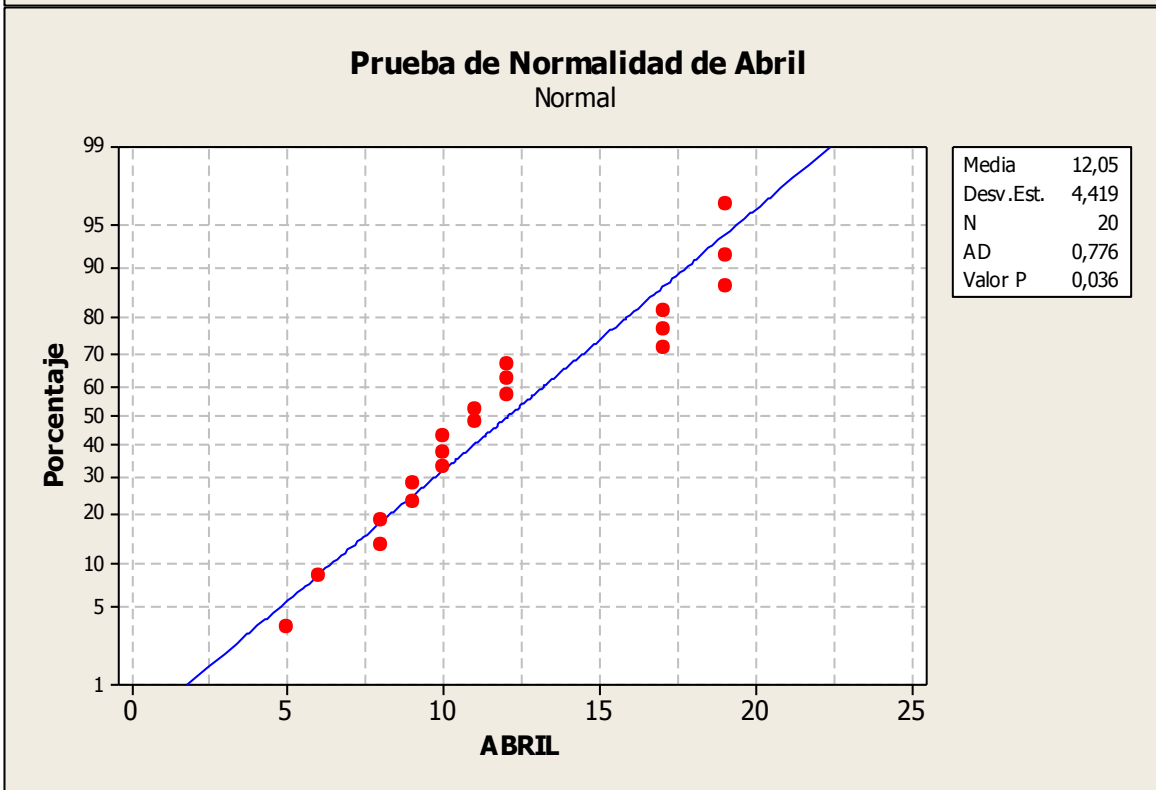
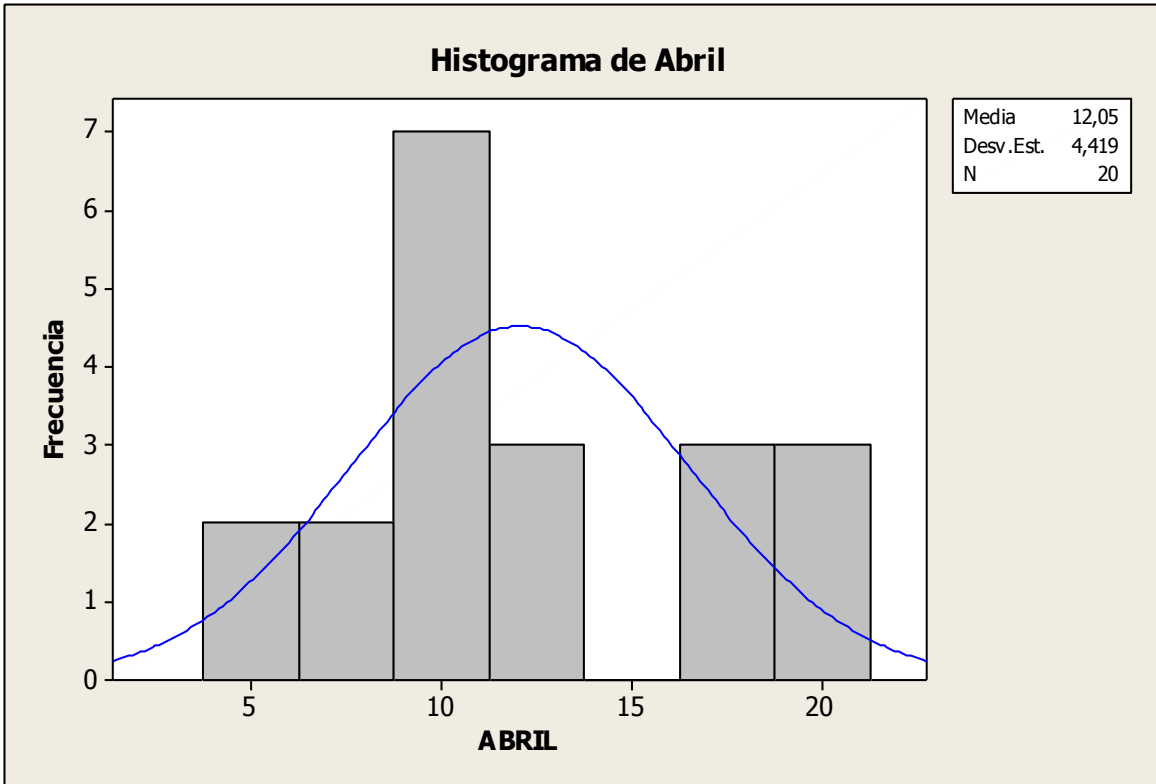
Continúa



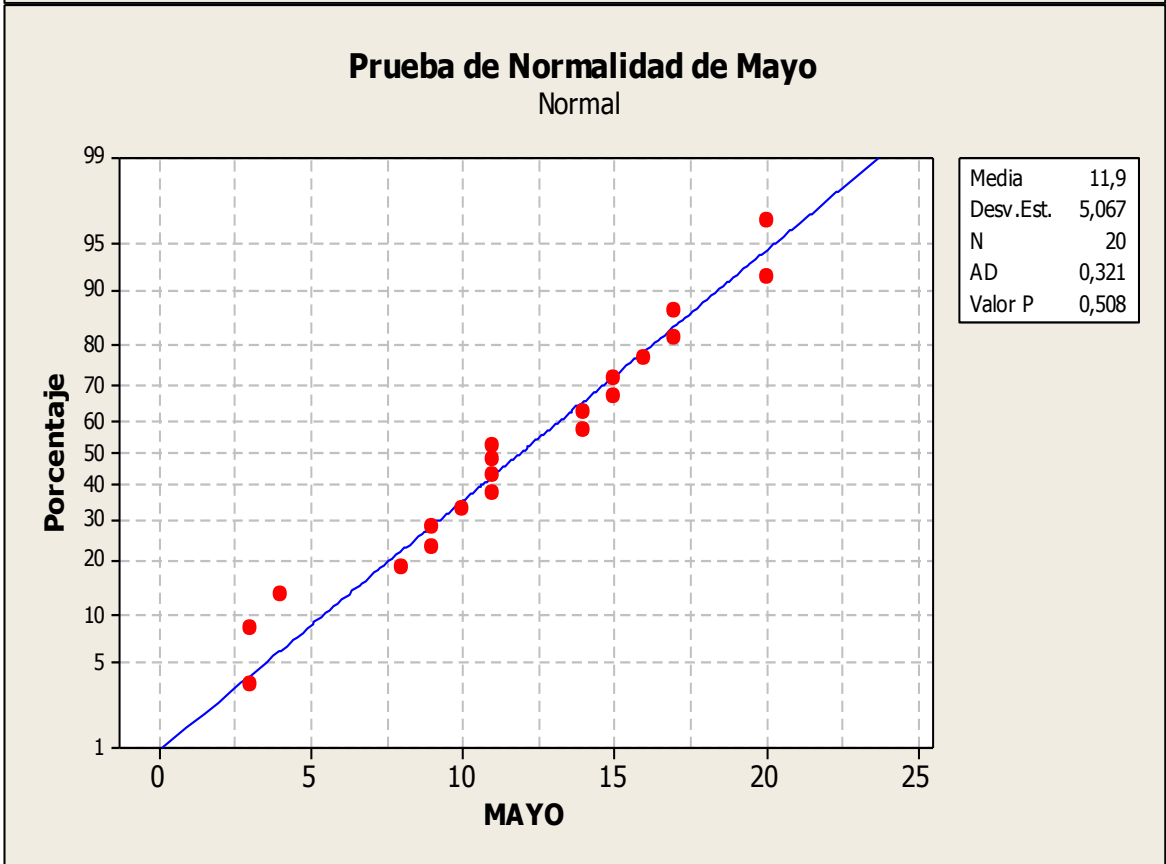
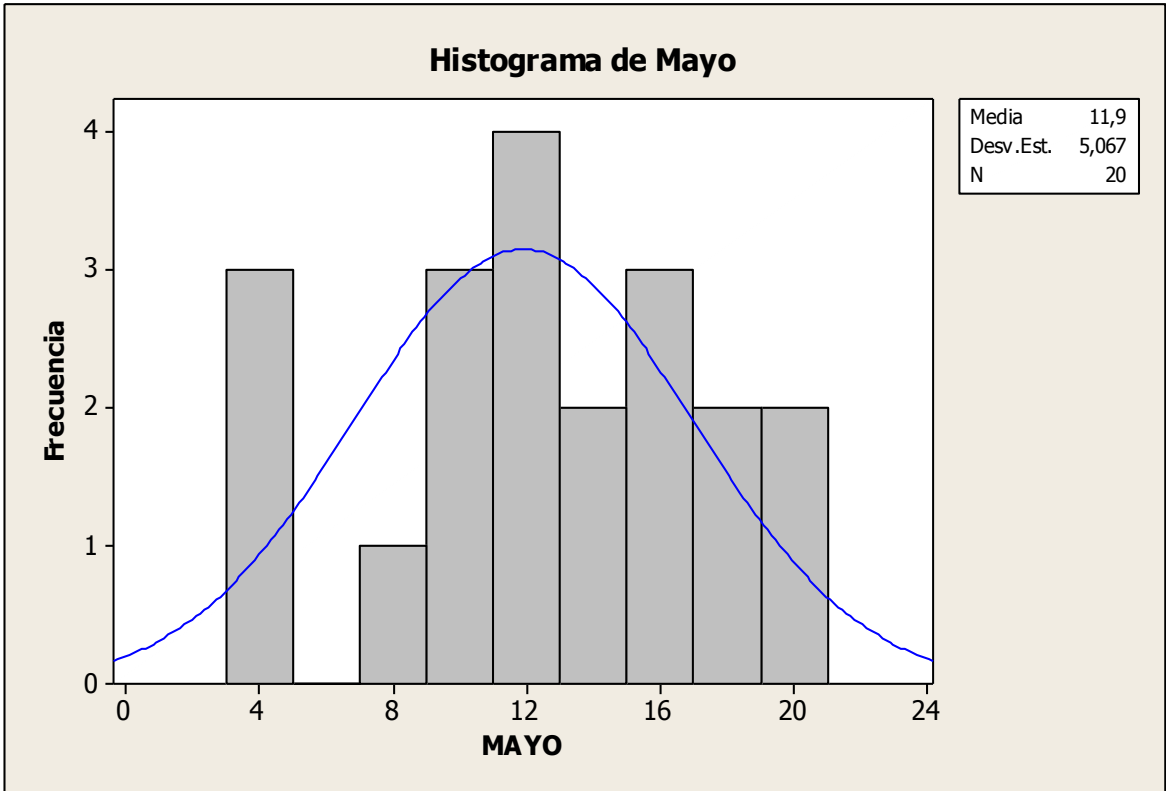
Continúa



Continúa



Continúa



Continúa

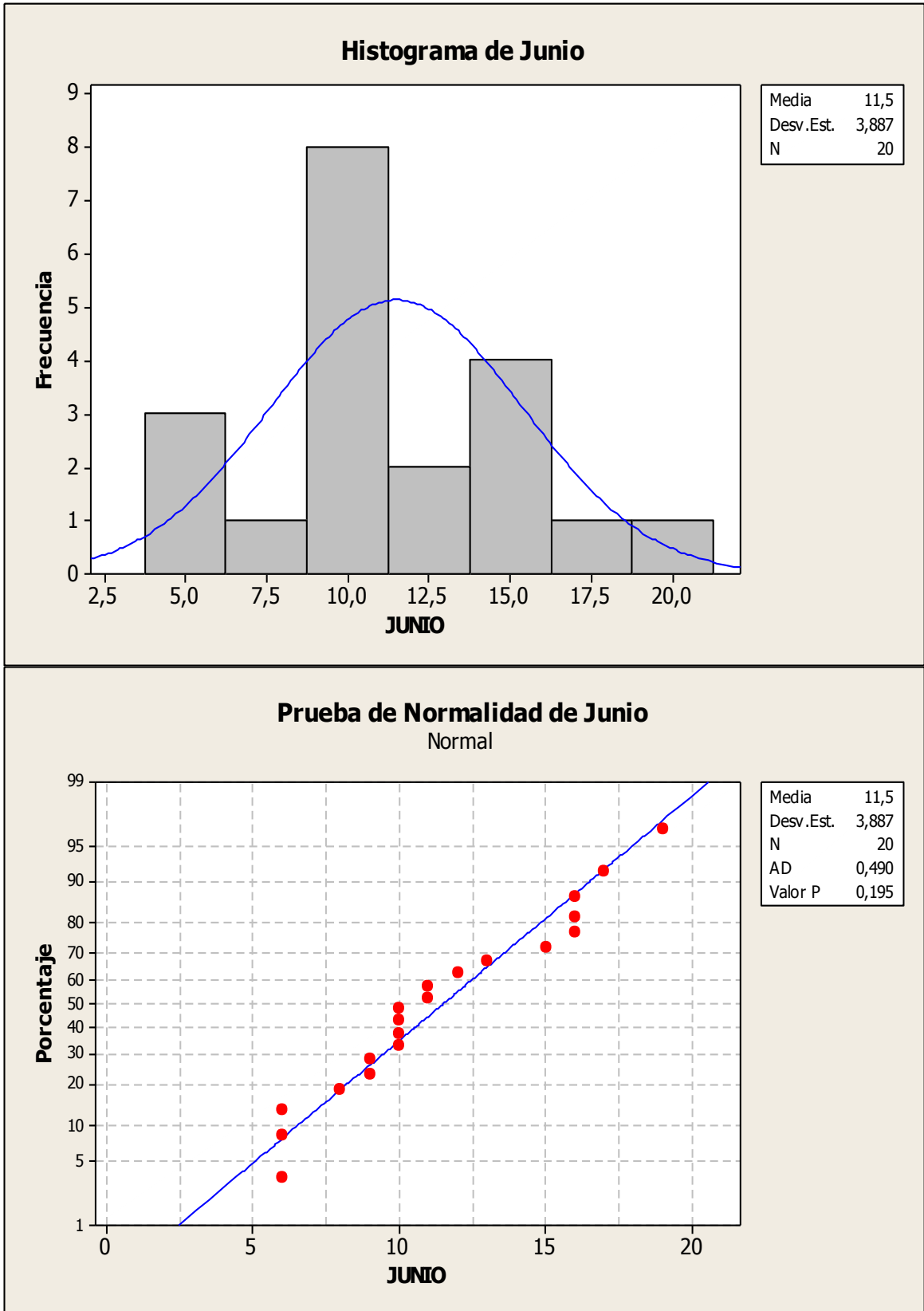


Figura 19. Histograma del Subproceso “Registro y Control PAPP” Tiempo de Solicitud de Bienes, Obras y Servicios (período enero - julio 2015)

En los distintos meses se puede observar distintas evoluciones de los datos, considerándolos como relevantes especialmente en los meses de marzo y mayo, donde se evidencia un reiterativo número de solicitudes que cuyo tiempo de demora alcanzó los 20 días.

▪ **Capacidades de Subproceso (Cp y CPk)**

Se procedió al análisis de la capacidad de este subproceso, es decir que el tiempo de una solicitud de bienes, obras y servicios oscile entre 4 a 6 días con un estándar de 5 días. En la Tabla 7 se concluye el análisis por meses.

Tabla 7.

Capacidad del Subproceso – Tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios del Subproceso “Registro y Control PAPP” (período enero – julio 2015)

<i>Mes</i>	<i>Cp</i>	<i>Cpk</i>	<i>Conclusión</i>	
			<i>Cp</i>	<i>Cpk</i>
<i>Enero</i>	0,13	0,08	<i>El proceso no es capaz</i>	<i>El proceso esta descentrado hacia la derecha</i>
<i>Febrero</i>	0,1	0,06		
<i>Marzo</i>	0,1	0,07		
<i>Abril</i>	0,12	0,08		
<i>Mayo</i>	0,11	0,08		
<i>Junio</i>	0,11	0,08		

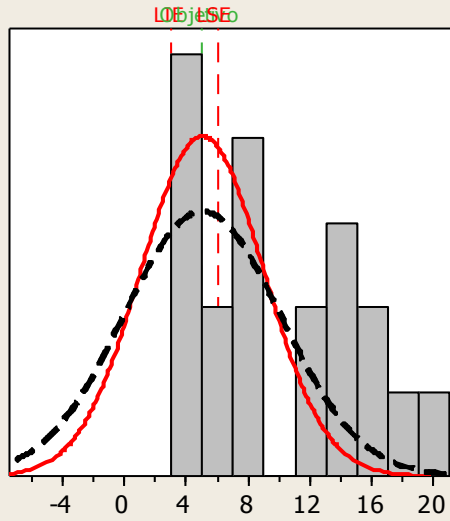
Nota: Cp = índice de Capacidad potencial continua del Proceso

Cpk = Margen relativo de la distribución

En la Figura 20 se puede evidenciar como en la variabilidad del proceso fluyen valores de mayor consideración frente al estándar propuesto.

Capacidad del Proceso - Enero

Procesar datos	
LIE	3
Objetivo	5
LSE	6
Medida de la muestra	5
Número de muestra	20
Desv. Est. (Dentro)	3,96603
Desv. Est. (General)	5,0936

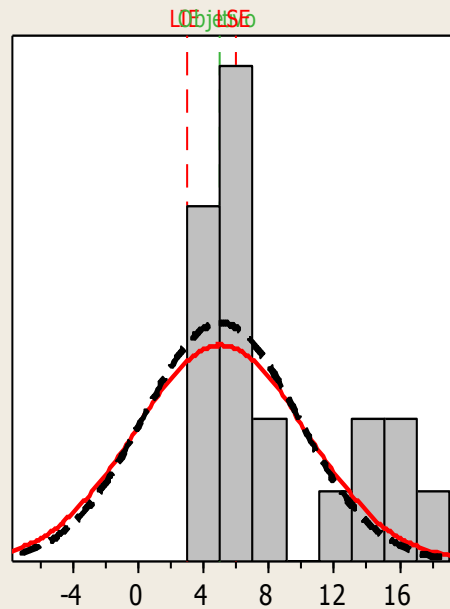


Capacidad (dentro) del potencial	
Cp	0,13
CPL	0,17
CPU	0,08
Cpk	0,08
Capacidad general	
Pp	0,10
PPL	0,13
PPU	0,07
Ppk	0,07
Cpm	0,05

Desempeño observado	Exp. Dentro del rendimiento	Exp. Rendimiento general		
% < LIE	0,00	30,70	% < LIE	34,73
% > LSE	65,00	40,05	% > LSE	42,22
% Total	65,00	70,75	% Total	76,95

Capacidad del Proceso - Febrero

Procesar datos	
LIE	3
Objetivo	5
LSE	6
Medida de la muestra	5
Número de muestra	20
Desv. Est. (Dentro)	5,22583
Desv. Est. (General)	4,73814



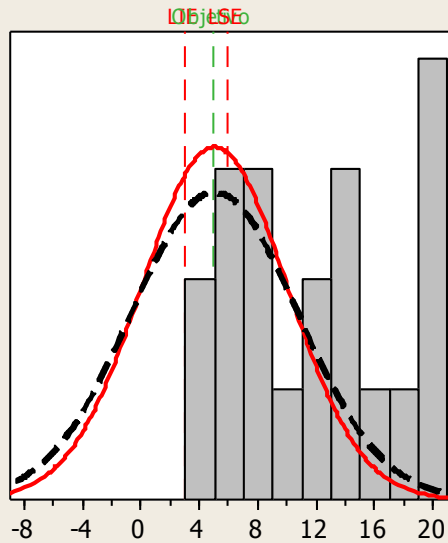
Capacidad (dentro) del potencial	
Cp	0,10
CPL	0,13
CPU	0,06
Cpk	0,06
Capacidad general	
Pp	0,11
PPL	0,14
PPU	0,07
Ppk	0,07
Cpm	0,06

Desempeño observado	Exp. Dentro del rendimiento	Exp. Rendimiento general		
% < LIE	0,00	35,10	% < LIE	33,65
% > LSE	40,00	42,41	% > LSE	41,64
% Total	40,00	77,51	% Total	75,29

Continúa

Capacidad del Proceso - Marzo

Procesar datos	
LIE	3
Objetivo	5
LSE	6
Medida de la muestra	5
Número de muestra	20
Desv. Est. (Dentro)	4,99253
Desv. Est. (General)	5,73516

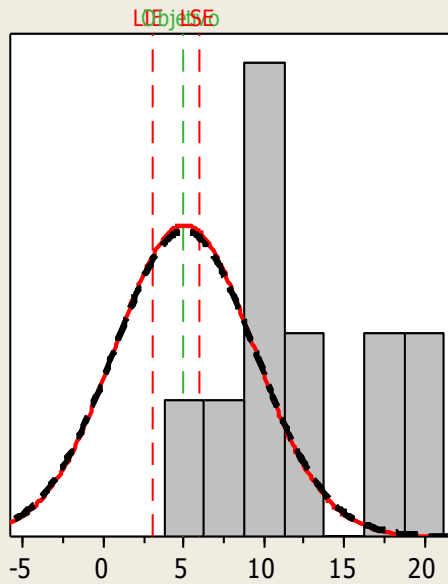


Capacidad (dentro) del potencial	
Cp	0,10
CPL	0,13
CPU	0,07
Cpk	0,07
Capacidad general	
Pp	0,09
PPL	0,12
PPU	0,06
Ppk	0,06
Cpm	0,04

Desempeño observado	Exp. Dentro del rendimiento	Exp. Rendimiento general
% < LIE 0,00	% < LIE 34,44	% < LIE 36,36
% > LSE 75,00	% > LSE 42,06	% > LSE 43,08
% Total 75,00	% Total 76,50	% Total 79,44

Capacidad del Proceso - Abril

Procesar datos	
LIE	3
Objetivo	5
LSE	6
Medida de la muestra	5
Número de muestra	20
Desv. Est. (Dentro)	4,33931
Desv. Est. (General)	4,41856



Capacidad (dentro) del potencial	
Cp	0,12
CPL	0,15
CPU	0,08
Cpk	0,08
Capacidad general	
Pp	0,11
PPL	0,15
PPU	0,08
Ppk	0,08
Cpm	0,04

Desempeño observado	Exp. Dentro del rendimiento	Exp. Rendimiento general
% < LIE 0,00	% < LIE 32,24	% < LIE 32,54
% > LSE 90,00	% > LSE 40,89	% > LSE 41,05
% Total 90,00	% Total 73,13	% Total 73,59

Continúa

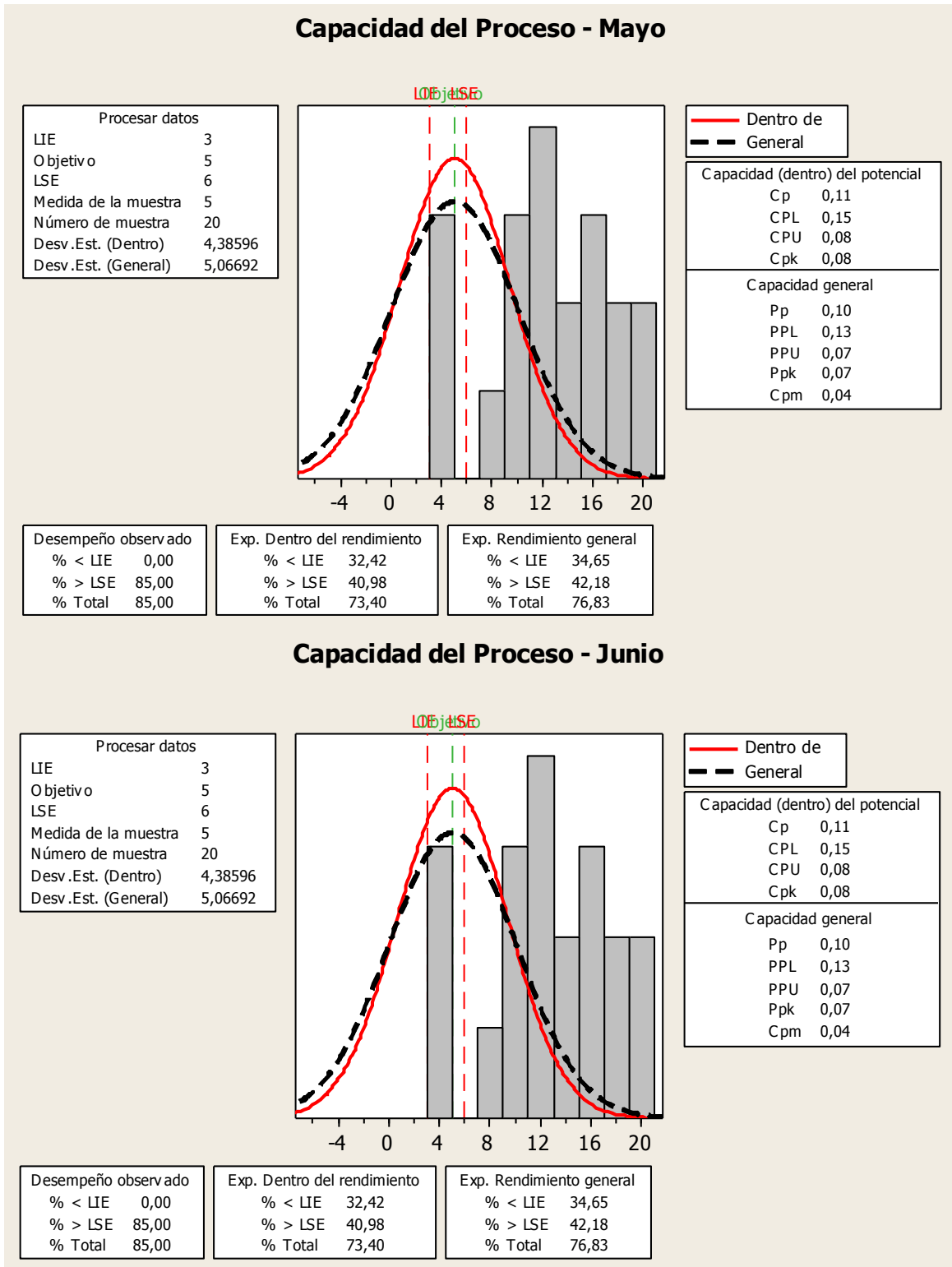


Figura 20. Capacidad del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período enero – julio 2015)

- **Resumen Estadístico del Subproceso**

El resumen estadístico de la variable de tiempo de la solicitud de bienes, obras y servicios se detalla a continuación en la Tabla 8:

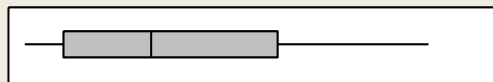
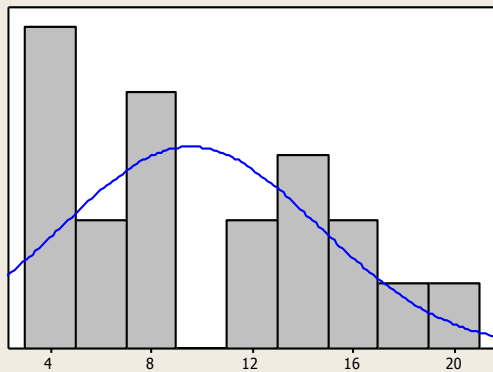
Tabla 8.

Datos de Tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios

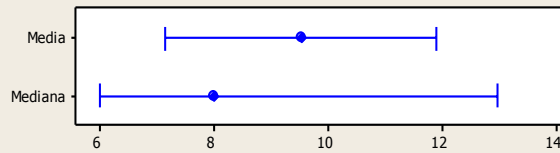
<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.Est.</i>	<i>Varianza</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Máximo</i>	<i>Moda</i>
Enero	9,55	5,09	25,94	3	8	19	4. 8. 13
Febrero	7,85	4,74	22,45	3	6	18	5
Marzo	11,55	5,74	32,89	3	11,5	20	14
							10. 12. 17.
Abril	12,05	4,419	19,524	5	11	19	19
Mayo	11,9	5,07	25,67	3	11	20	11
Junio	11,5	3,887	15,105	6	10,5	19	10

Como se puede evidenciar en la Figura 21 la gran mayoría de meses, se mantiene un promedio de 11 días considerando una desviación estándar promedio de los datos de 5 días, dando valores de tiempo de entre 3 a 20 días a pesar que dichos datos son esporádicos pero se evidencian en las muestras.

Resumen para ENERO



Intervalos de confianza de 95%



Prueba de normalidad de Anderson-Darling

A-cuadrado 0,48
Valor P 0,207

Media 9,5500
Desv. Est. 5,0936
Varianza 25,9447
Sesgo 0,36565
Kurtosis -1,06481
N 20

Mínimo 3,0000
1er cuartil 4,5000
Mediana 8,0000
3er cuartil 13,0000
Máximo 19,0000

Intervalo de confianza de 95% para la media

7,1661 11,9339

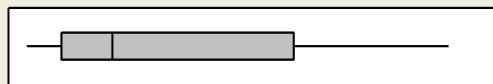
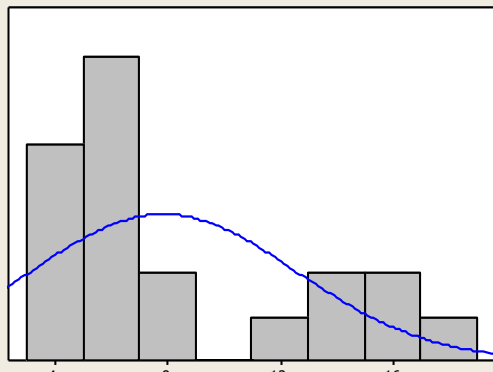
Intervalo de confianza de 95% para la mediana

6,0000 13,0000

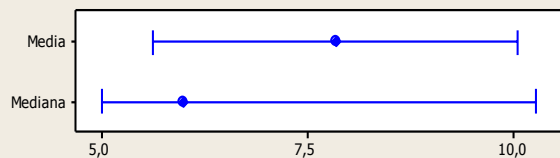
Intervalo de confianza de 95% para la desviación estándar

3,8736 7,4396

Resumen para FEBRERO



Intervalos de confianza de 95%



Prueba de normalidad de Anderson-Darling

A-cuadrado 1,18
Valor P < 0,005

Media 7,8500
Desv. Est. 4,7381
Varianza 22,4500
Sesgo 0,928566
Kurtosis -0,451452
N 20

Mínimo 3,0000
1er cuartil 4,2500
Mediana 6,0000
3er cuartil 12,5000
Máximo 18,0000

Intervalo de confianza de 95% para la media

5,6325 10,0675

Intervalo de confianza de 95% para la mediana

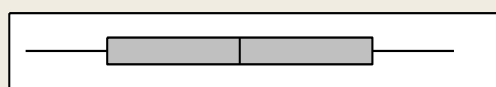
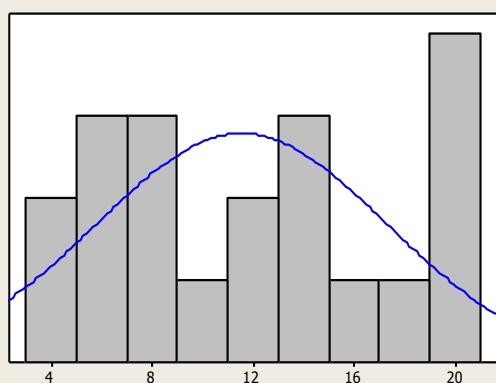
5,0000 10,2943

Intervalo de confianza de 95% para la desviación estándar

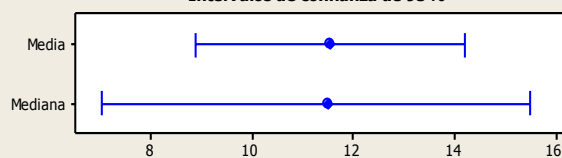
3,6033 6,9204

Continúa

Resumen para MARZO



Intervalos de confianza de 95%



Prueba de normalidad de Anderson-Darling

A-cuadrado 0,46
Valor P 0,231

Media 11,550
Desv .Est. 5,735
Varianza 32,892
Sesgo 0,09378
Kurtosis -1,40351
N 20

Mínimo 3,000
1er cuartil 6,250
Mediana 11,500
3er cuartil 16,750
Máximo 20,000

Intervalo de confianza de 95% para la media

8,866 14,234

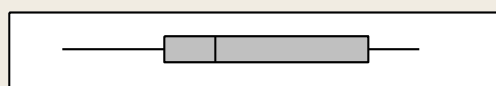
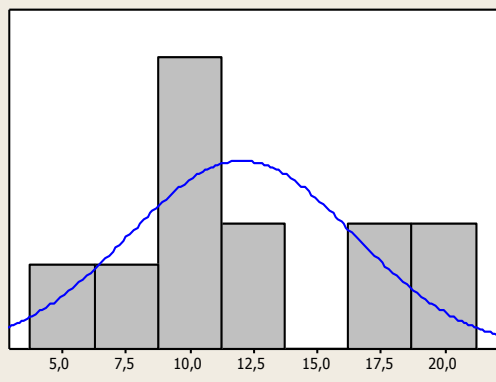
Intervalo de confianza de 95% para la mediana

7,000 15,530

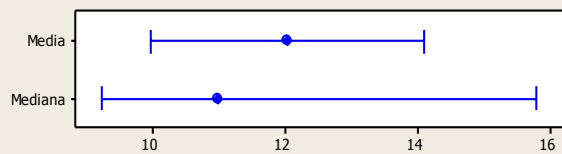
Intervalo de confianza de 95% para la desviación estándar

4,362 8,377

Resumen para ABRIL



Intervalos de confianza de 95%



Prueba de normalidad de Anderson-Darling

A-cuadrado 0,78
Valor P 0,036

Media 12,050
Desv .Est. 4,419
Varianza 19,524
Sesgo 0,39410
Kurtosis -1,00400
N 20

Mínimo 5,000
1er cuartil 9,000
Mediana 11,000
3er cuartil 17,000
Máximo 19,000

Intervalo de confianza de 95% para la media

9,982 14,118

Intervalo de confianza de 95% para la mediana

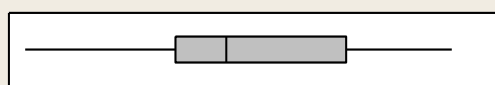
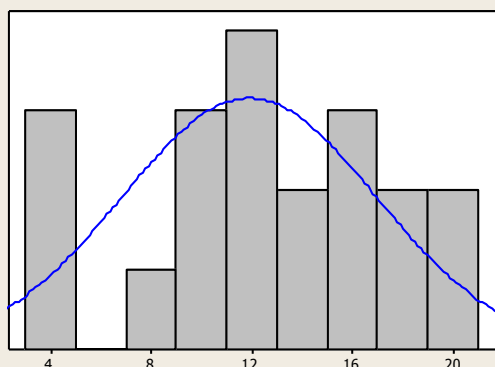
9,235 15,824

Intervalo de confianza de 95% para la desviación estándar

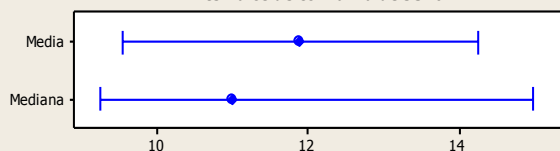
3,360 6,454

Continúa

Resumen para MAYO

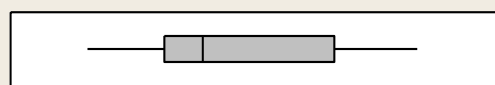
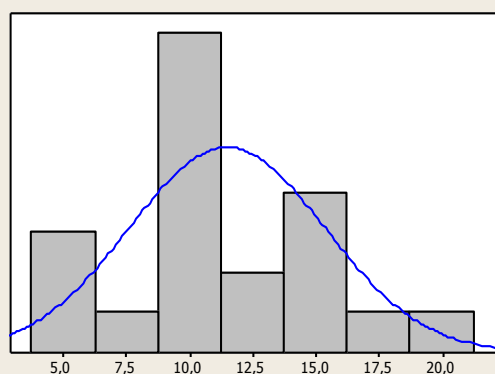


Intervalos de confianza de 95%

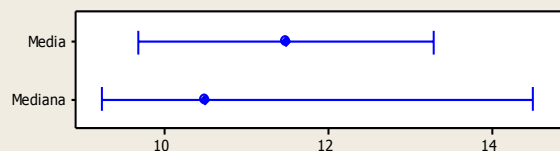


Prueba de normalidad de Anderson-Darling	
A-cuadrado	0,32
Valor P	0,508
Media	11,900
Desv. Est.	5,067
Varianza	25,674
Sesgo	-0,245289
Kurtosis	-0,547171
N	20
Mínimo	3,000
1er cuartil	9,000
Mediana	11,000
3er cuartil	15,750
Máximo	20,000
Intervalo de confianza de 95% para la media	
	9,529 14,271
Intervalo de confianza de 95% para la mediana	
	9,235 15,000
Intervalo de confianza de 95% para la desviación estándar	
	3,853 7,401

Resumen para JUNIO



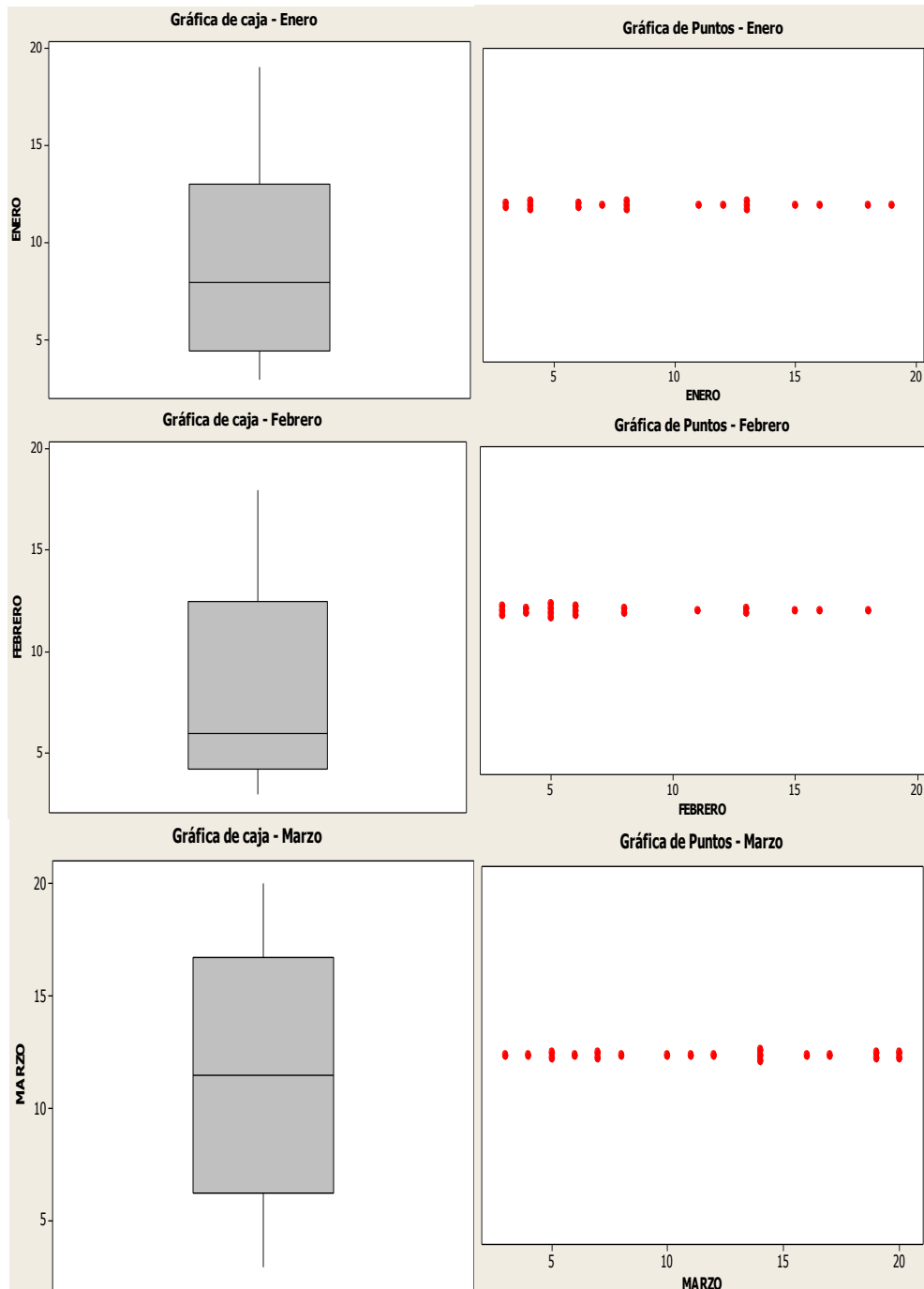
Intervalos de confianza de 95%



Prueba de normalidad de Anderson-Darling	
A-cuadrado	0,49
Valor P	0,195
Media	11,500
Desv. Est.	3,887
Varianza	15,105
Sesgo	0,319754
Kurtosis	-0,861292
N	20
Mínimo	6,000
1er cuartil	9,000
Mediana	10,500
3er cuartil	15,750
Máximo	19,000
Intervalo de confianza de 95% para la media	
	9,681 13,319
Intervalo de confianza de 95% para la mediana	
	9,235 14,530
Intervalo de confianza de 95% para la desviación estándar	
	2,956 5,677

Figura 21. Resumen Estadístico del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios (período enero – julio 2015)

En la Figura 22 se podrá observar el comportamiento de las muestras tomadas por cada uno de los meses, como se presenta a continuación:



Continúa

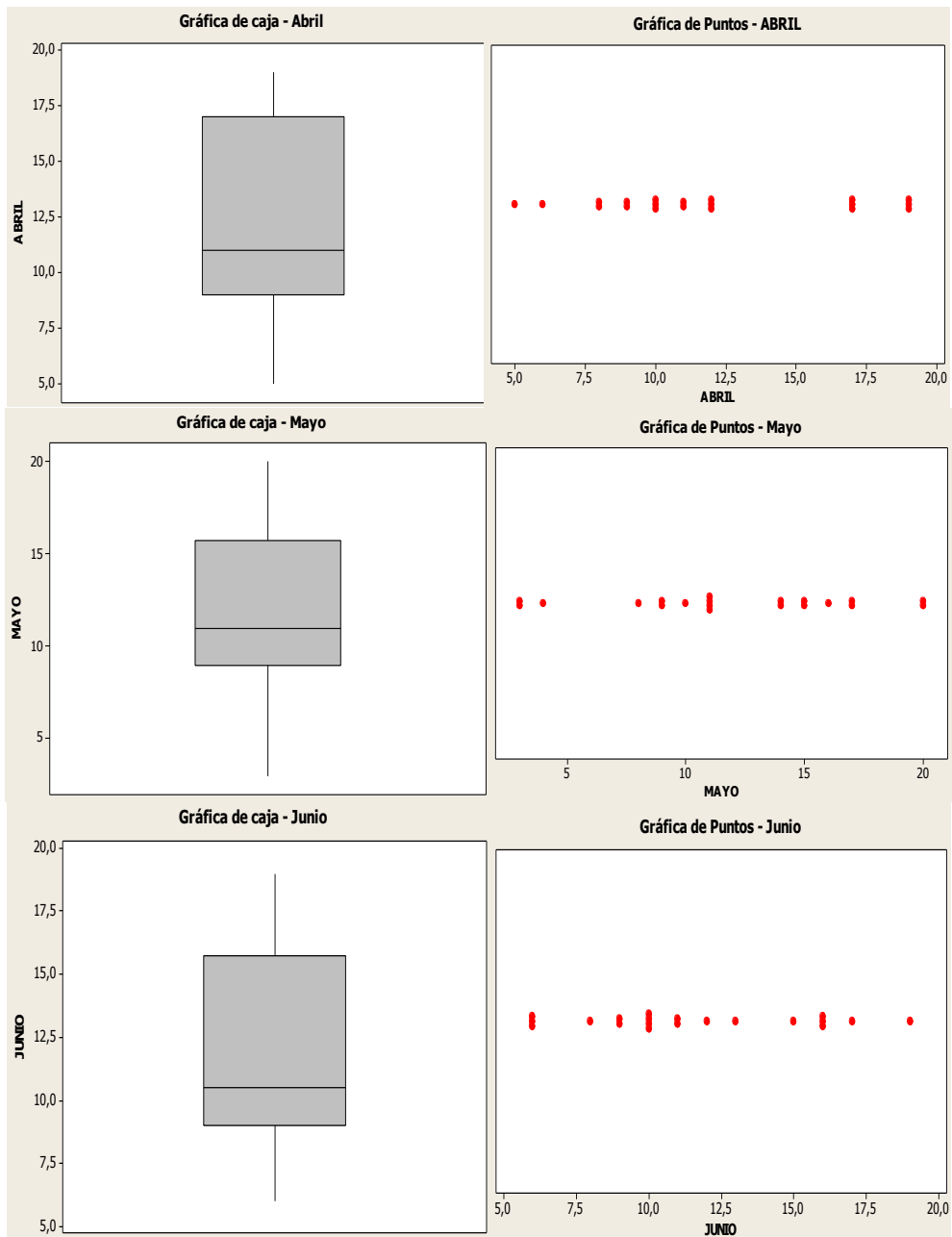


Figura 22. Box Plot del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período enero – julio 2015)

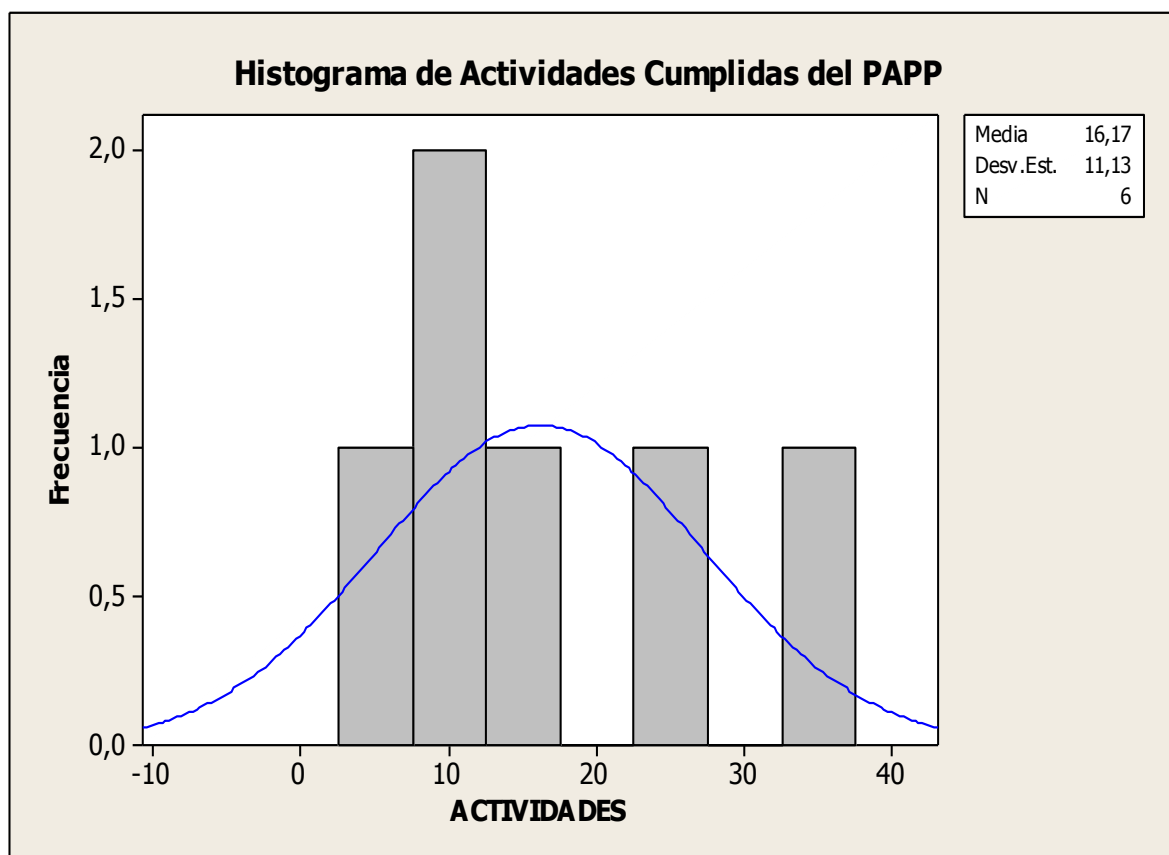
3.2.2.3.2. Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

▪ Histogramas del Subproceso

Para la obtención de actividades cumplidas por mes (indicador de apoyo) del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”, se consideró el siguiente indicador:

Indicador 1: Cantidad de actividades cumplidas en el Plan Anual de la Política Pública (PAPP)

En la Figura 23 se puede observar una distribución de los datos de actividades cumplidas en el Plan Anual de la Política Pública (PAPP) a través de un histograma, con esto se podrá evidenciar una distribución normal de los datos de este indicador.



Continúa

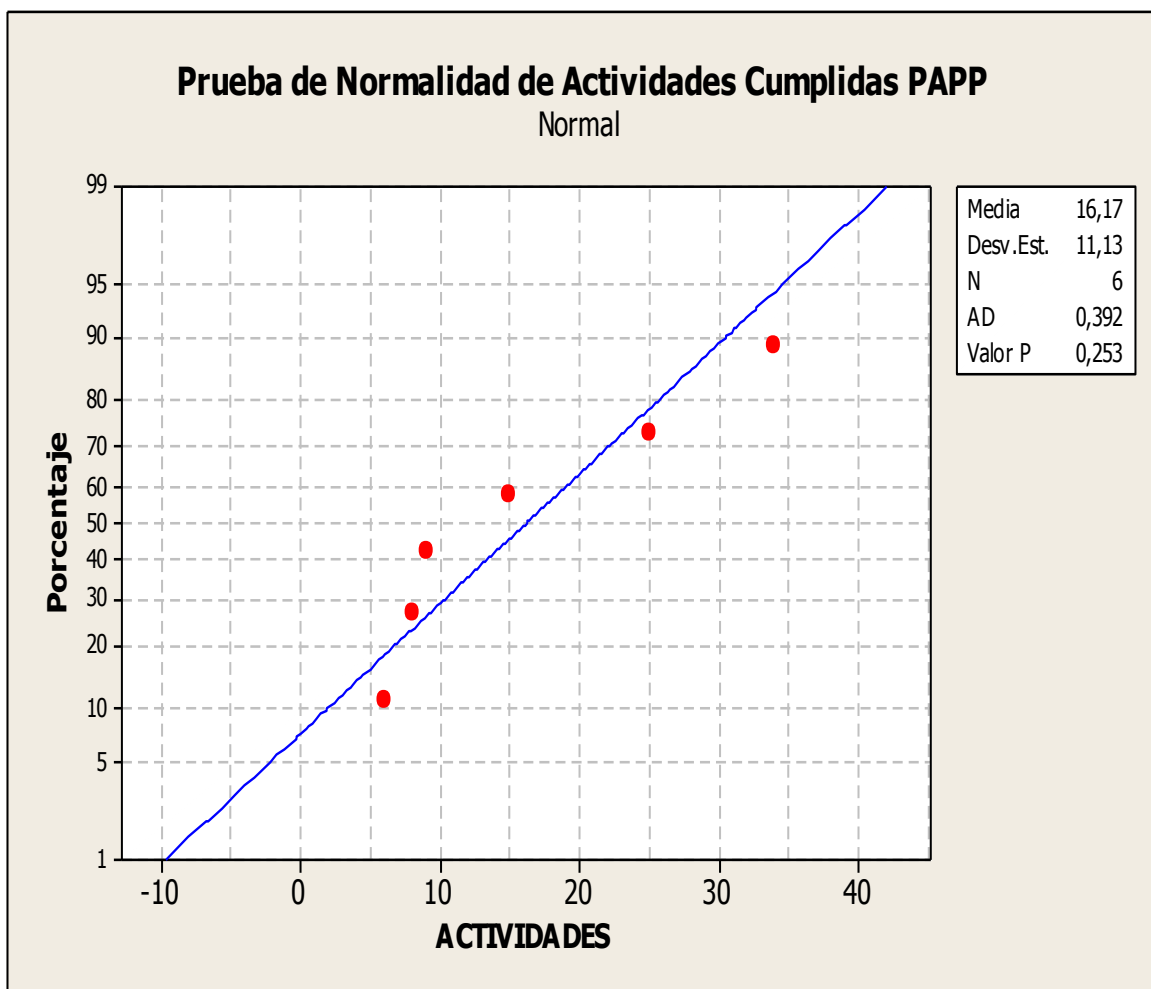


Figura 23. Histograma del Subproceso de “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas PAPP (período enero – julio 2015)

Se puede evidenciar que el dato de actividades cumplidas del PAPP de mayor reiteración oscila entre la realización de 8 a 10 actividades por mes; este dato es netamente de apoyo para el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria solicitada por las autoridades.

- **Capacidades de Subproceso (Cp y CPk)**

En la Tabla 9 se concluye la capacidad del proceso por las actividades cumplidas en el Plan Anual de la Política Pública (PAPP).

Tabla 9.

Capacidad del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades cumplidas del PAPP del (período enero – julio 2015)

Detalle	Cp	Cpk	Conclusión	
			Cp	Cpk
Actividades Cumplidas	0,18	0,14	El proceso no es capaz	El proceso esta descentrado hacia la derecha

Nota: Cp = índice de Capacidad potencial continua del Proceso

Cpk = Margen relativo de la distribución

En la Figura 24 se puede evidenciar como en la variabilidad del proceso fluyen valores de mayor consideración frente al estándar propuesto.

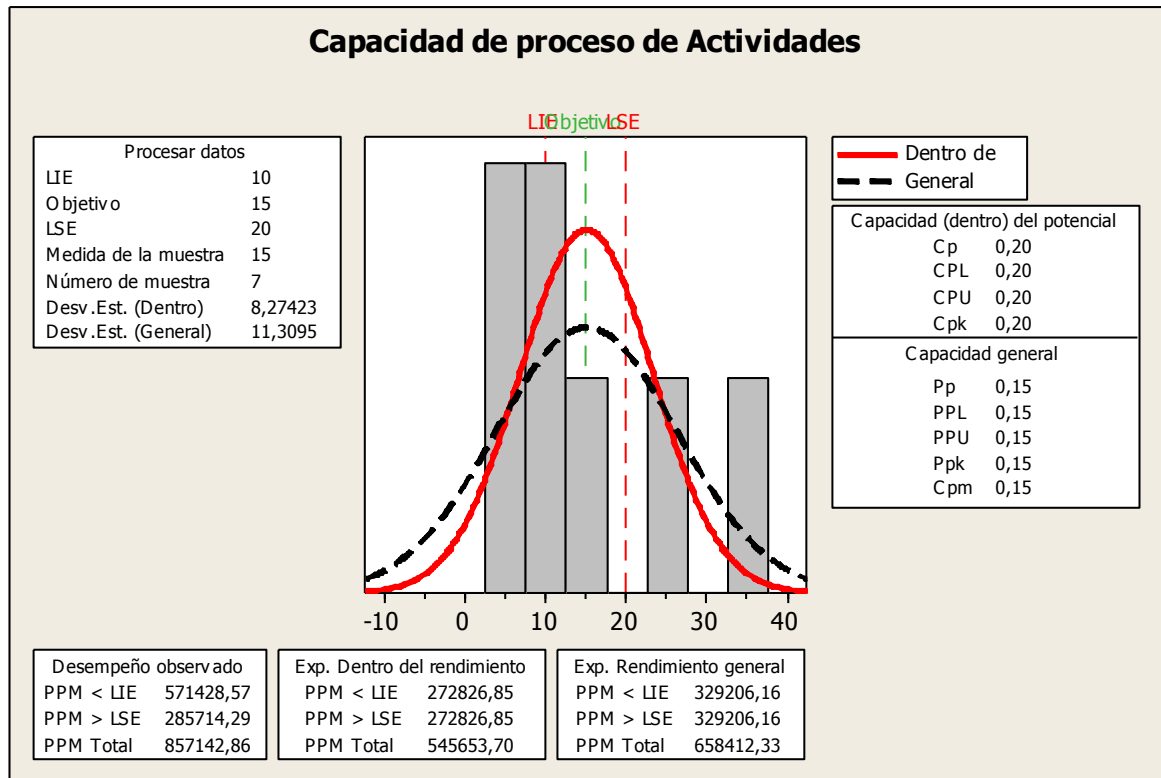


Figura 24. Capacidad del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período enero – julio 2015)

▪ **Resumen Estadístico del Subproceso**

El resumen estadístico de la variable de tiempo de la solicitud de saldos presupuestarios se detalla a continuación en la Tabla 10:

Tabla 10.
Datos de Actividades Cumplidas en el PAPP

<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.Est.</i>	<i>Varianza</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Máximo</i>	<i>Moda</i>
Act.	16,17	11,13	123,77	6	12	34	*

Como se puede evidenciar en la Figura 25 se contempla un promedio de 16 actividades cumplidas en el PAPP considerando una desviación estándar de los datos de 11 actividades, dando valores de actividades cumplidas en el PAPP de entre 6 a 34 actividades a pesar que dichos datos son esporádicos pero se evidencian en las muestras.

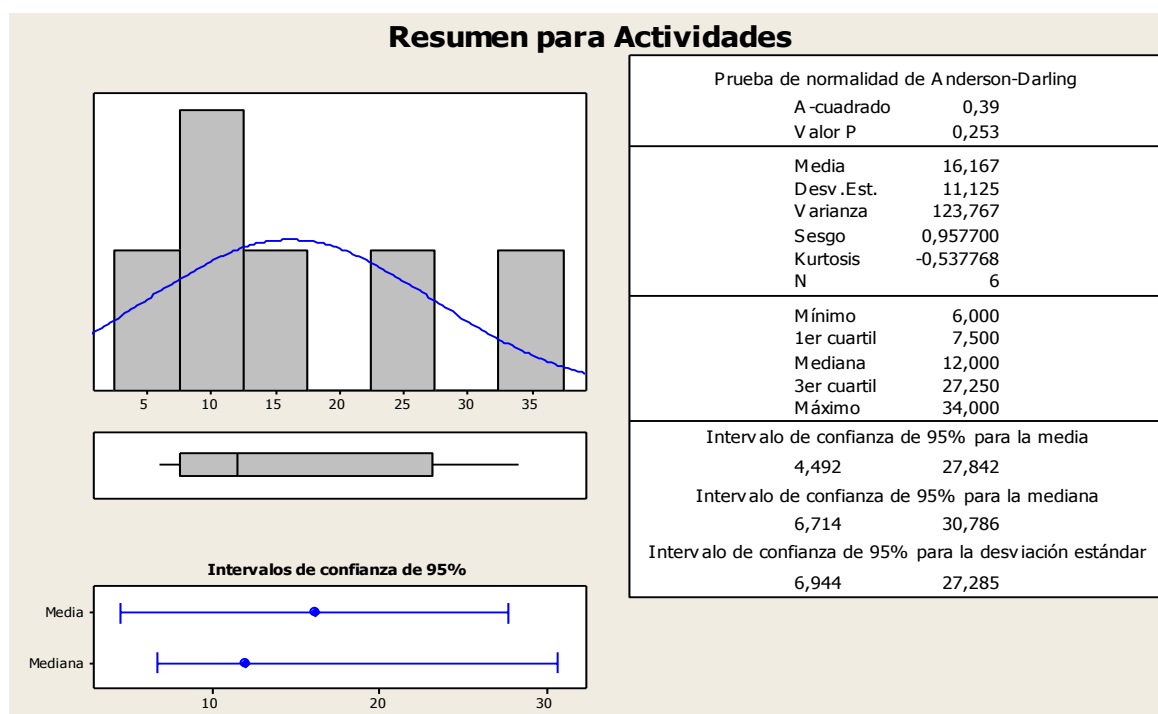


Figura 25. Resumen Estadístico del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período enero – julio 2015)

En la Figura 26 se puede observar el comportamiento de las muestras tomados como se presenta a continuación:

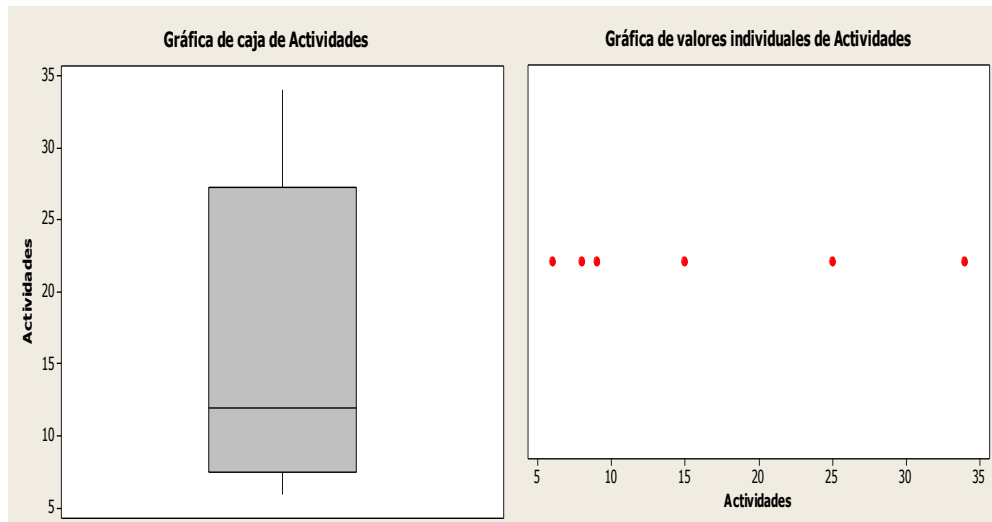


Figura 26. Box Plot del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades cumplidas en el PAPP (período enero – julio 2015)

3.2.2.3.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

▪ Histogramas del Subproceso

Para la obtención del tiempo promedio de demora por mes de los saldos presupuestarios se consideró el siguiente indicador:

Indicador 1: Cantidad de tiempo esperado por el área requirente para la obtención de saldos presupuestarios.

En la Figura 27 se puede observar que la distribución de los datos de tiempos de saldos presupuestarios a través de un histograma, permite evidenciar una distribución normal de los datos de este indicador, esto debido a que la distribución de los datos poseen una simetría homogénea alrededor de la media.

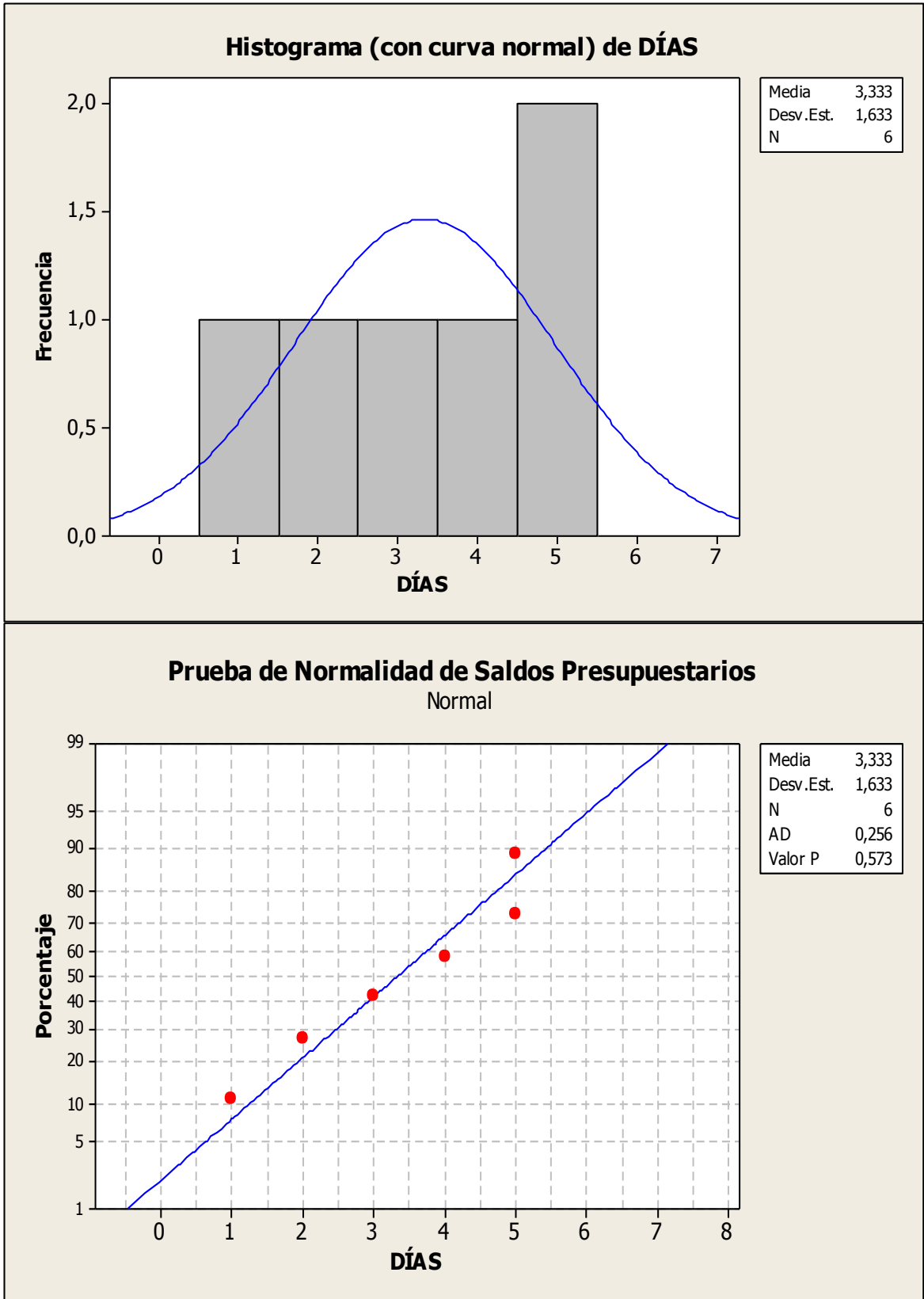


Figura 27. Histograma del Subproceso “Saldos Presupuestarios” - Tiempo de Saldos Presupuestarios (período enero – julio 2015)

Se puede evidenciar que el dato de mayor reiteración es de 5 días, esto indicaría que el tiempo de demora sobrepasa al tiempo estándar de 2 días.

▪ **Capacidades de Subproceso (Cp y CPk)**

En la Tabla 11 se concluye la capacidad del proceso por el tiempo de saldos presupuestarios.

Tabla 11.

Capacidad del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de saldos presupuestarios (período enero – julio 2015)

<i>Detalle</i>	<i>Cp</i>	<i>Cpk</i>	<i>Conclusión</i>	
			<i>Cp</i>	<i>Cpk</i>
<i>Saldo Presupuestario</i>	0,23	-0,08	<i>El proceso no es capaz</i>	<i>El proceso esta descentrado hacia la derecha</i>

Nota: Cp = índice de Capacidad potencial continua del Proceso

Cpk = Margen relativo de la distribución

En la Figura 28 se evidencia como en la variabilidad del proceso fluyen valores de mayor consideración frente al estándar propuesto.

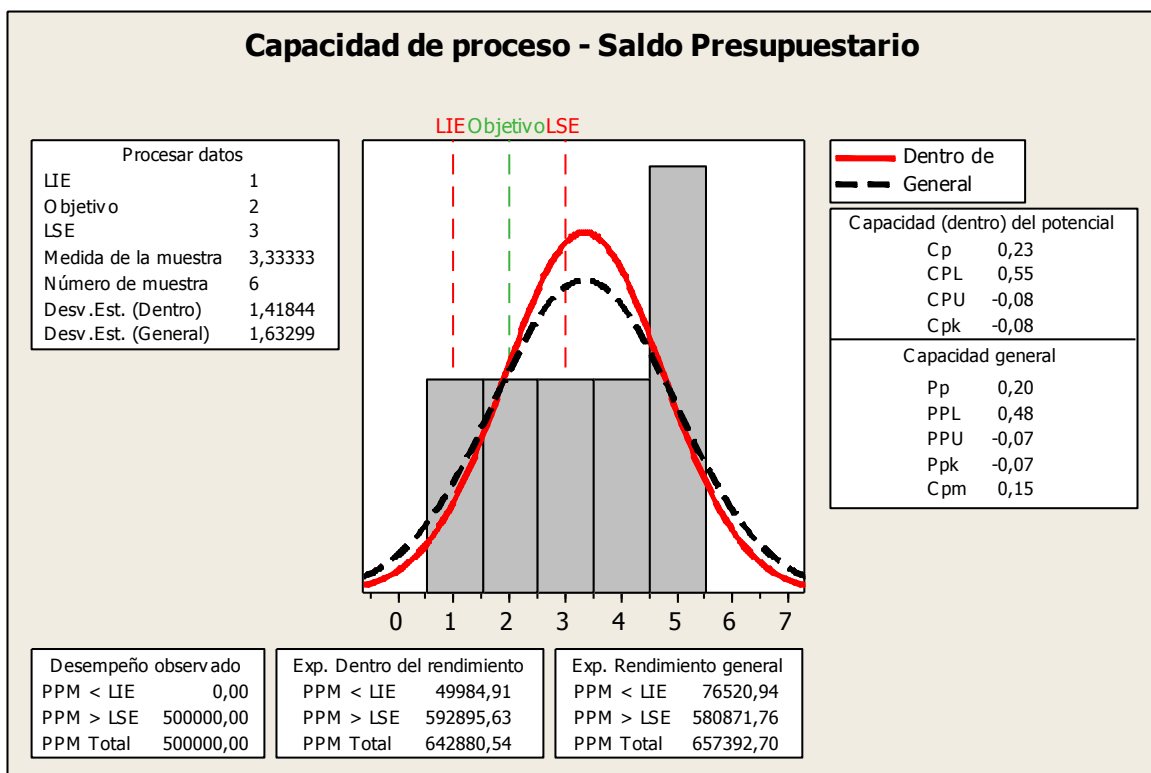


Figura 28. Capacidad del Subproceso “Saldo Presupuestarios” - Tiempo de Saldo Presupuestario (período enero – julio 2015)

▪ **Resumen Estadístico del Subproceso**

El resumen estadístico de la variable de tiempo de la solicitud de saldos presupuestarios se detalla a continuación en la Tabla 12:

Tabla 12.

Datos de Tiempo de saldos presupuestarios

<i>Variable</i>	<i>Media</i>	<i>Desv.Est.</i>	<i>Varianza</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Máximo</i>	<i>Moda</i>
Días	3,333	1,633	2,667	1	3,5	5	5

Como se puede evidenciar en la Figura 29 se contempla un promedio de 4 días considerando una desviación estándar promedio de los datos alrededor de 2 días, dando valores de tiempos de entre 1 a 5 días a pesar que dichos datos son esporádicos pero se evidencian en las muestras.

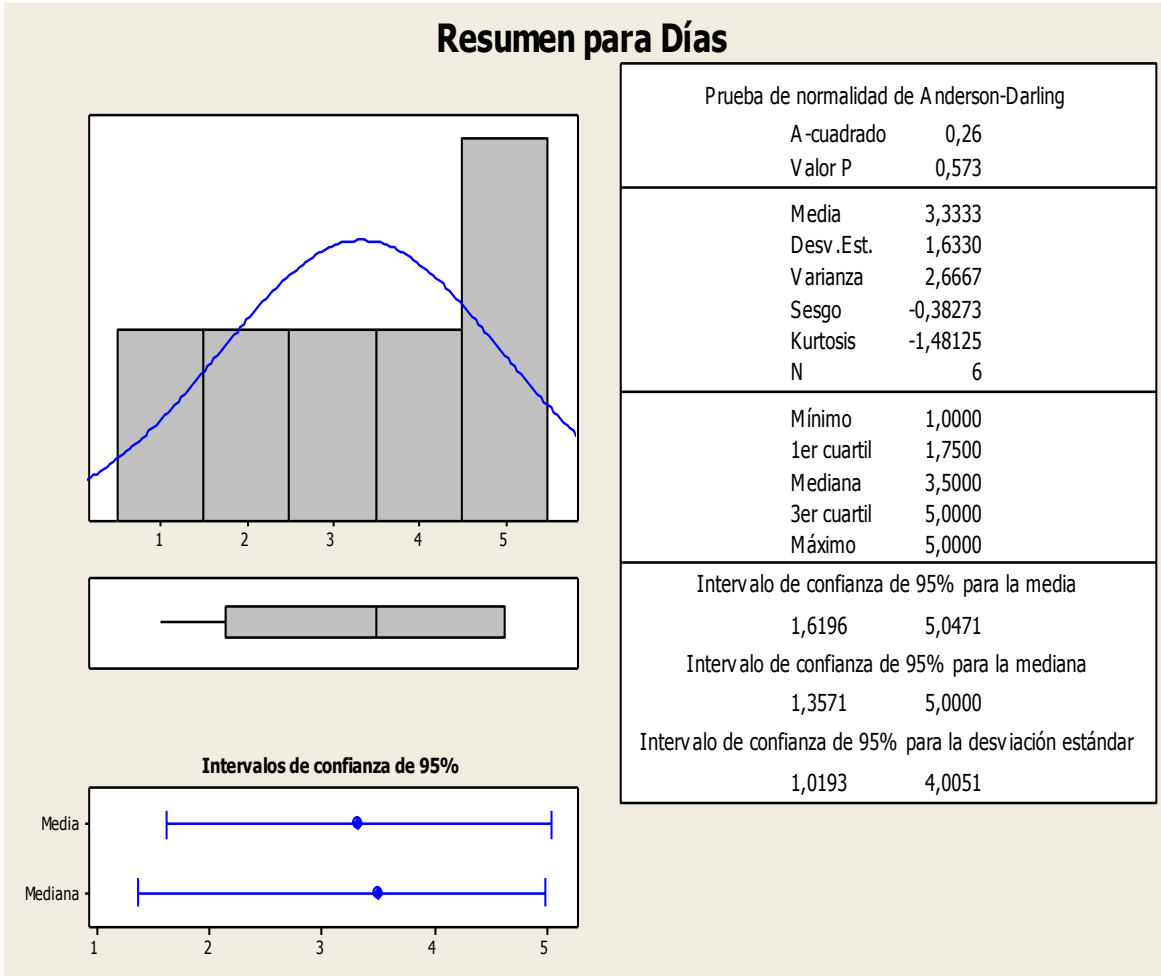


Figura 29. Resumen Estadístico del Subproceso “Saldos Presupuestarios” - Tiempo de Saldos Presupuestarios (período enero – julio 2015)

En la Figura 30 se podrá observar el comportamiento de las muestras tomados como se presenta a continuación:

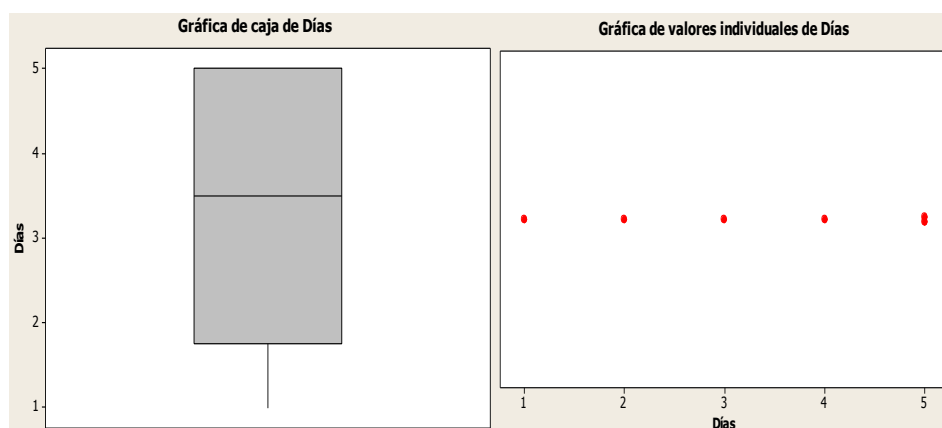


Figura 30. Box Plot del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de Saldos Presupuestarios (período enero – julio 2015)

3.2.2.3.4. Resumen del Estado Inicial de subprocesos bajo estudio

Por lo tanto, en la Tabla 13 se puede concluir por cada subproceso lo siguiente:

Tabla 13.

Resultados por Subprocesos (período enero – julio 2015)

Subproceso	Indicador	Estándar	Inicial	Cp.	Cpk.
"Registro y Control PAPP"	Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios.	≤ 5 días laborables	11 ± 4.8 días laborales	El proceso no es capaz	El proceso esta descentrad o hacia la derecha
"Seguimiento y Evaluación PAPP"	Cantidad de actividades cumplidas en el Plan Anual de la Política Pública (PAPP).	< 15 actividades	16 ± 11.13 actividades	El proceso no es capaz	El proceso esta descentrad o hacia la derecha
"Saldos Presupuestarios"	Cantidad de tiempo esperado por el área requirente para la obtención de saldos presupuestarios.	≤ 2 días laborables	3 ± 1.6 días laborales	El proceso no es capaz	El proceso esta descentrad o hacia la derecha

3.2.3. Paso 3: Analizar hechos y datos para aislar las causas raíz

3.2.3.1. Causas Probables

En la tabla 14 se puede evidenciar por subprocesos cuales fueron las causas probables, levantadas por el equipo de mejora:

Tabla 14.
Causas Probables de los Subprocesos del Proceso “Control Plan – Presupuesto”

Subprocesos del Proceso “Control Plan – Presupuesto”		
"Registro y Control PAPP"	"Seguimiento y Evaluación PAPP"	"Saldos Presupuestarios"
Falta un Plan de Seguimiento y Control PAPP	Falta capacitación de manejo PAPP	Falta coordinación entre presupuesto y planificación
Falta de control presupuestario y auxiliares contables	Falta de Contratación de Personal idóneo	Transparencia de información
Proceso No Estandarizado	Indicadores sin responsables	Débil ajuste presupuestario
Débil Cooperación y Comunicación interdepartamental	Débil feedback presupuestario	Sin acceso al ESIGEF
Dependencia Interdepartamental	Falta de un archivo presupuestario	Escaso personal en presupuesto
Desconocimientos Presupuesto - PAPP	Sin asesoramiento en autorización presupuestaria	No posee saldos presupuestarios por actividad
PAPP con reformas no socializado	Falta de reportes estadísticos de gasto	No se coordina saldos presupuestarios con áreas
Falta de control PAPP	Alta dependencia presupuestaria	Falta validación de saldos presupuestarios
PAC sin criterio de igualdad con PAPP	Falta control de PAPP departamental	Saldos presupuestarios no socializados
Demora en Trámite	Sin retroalimentación de adquisiciones	Desconocimiento de saldos presupuestarios

Establecidas las causas potenciales se estableció por cada subproceso un diagrama de Ishikawa, espina de pescado o también denominado diagrama de causa – efecto donde se codificó todas las ideas proporcionadas del proceso bajo estudio:

3.2.3.1.1. Subproceso “Registro y Control PAPP”

La problemática principal de este subproceso era su descontrol en el tiempo de la solicitud de bienes, obras y servicios, tal como se presenta en la Figura 31:

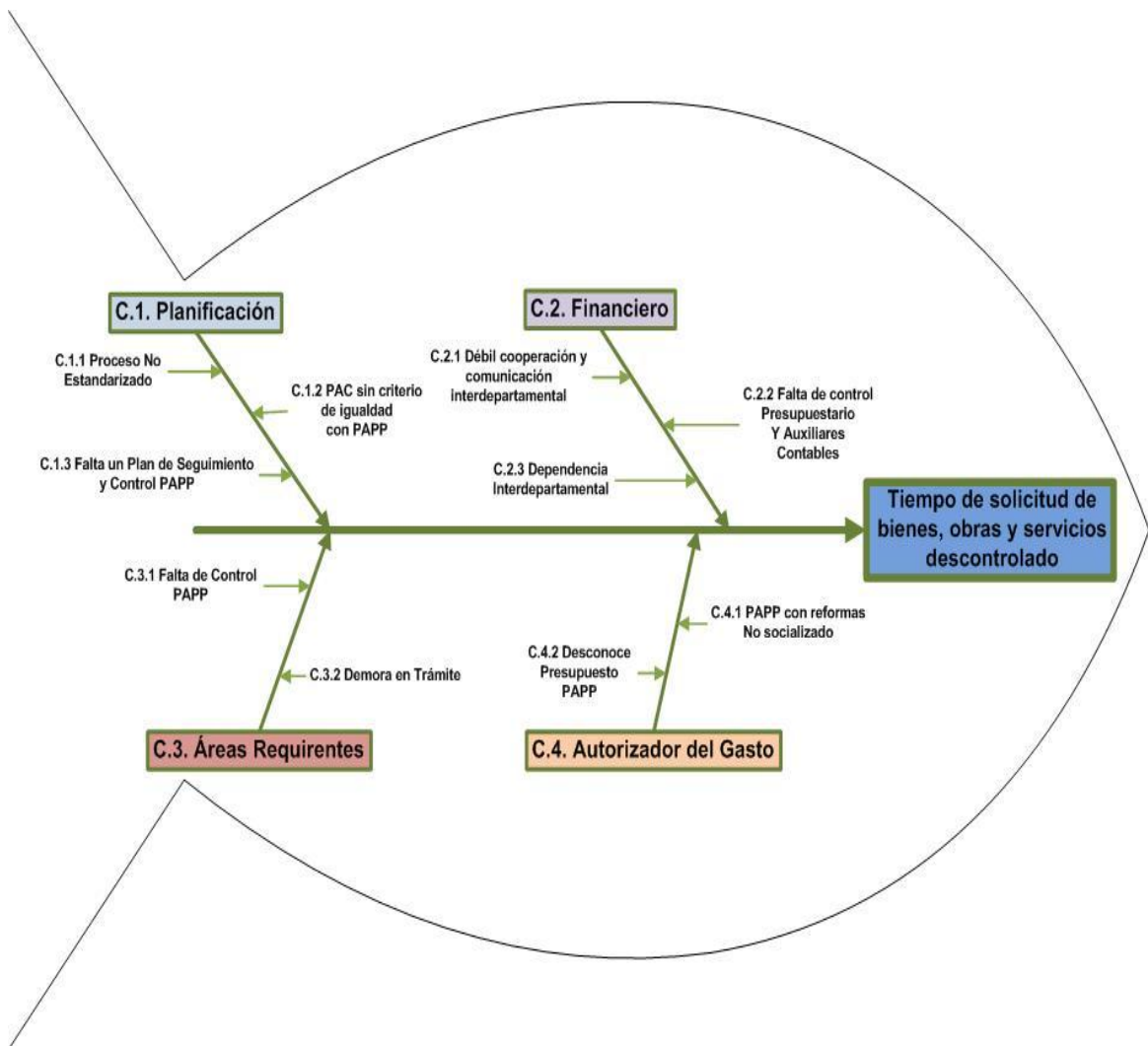


Figura 31. Diagrama de Causa Efecto del Subproceso “Registro y Control PAPP”

Una descripción mayor de las principales causas identificadas es:

- C.1.1: La Dirección de Planificación no ha realizado la respectiva estandarización del proceso de control Plan – Presupuesto en la institución.
- C.1.2: El PAC tiene un manejo totalmente divergente al PAPP cada uno se controla con diferentes criterios.
- C.1.3: Falta un plan de seguimiento y evaluación para el control del Plan Anual de la Política Pública.
- C.2.1: No existe comunicación interna entre las Direcciones de la Institución.
- C.2.2: Al no poseer auxiliar contables de las actividades presupuestarias del PAPP, se desconoce la eficiencia y eficacia del gasto institucional.
- C.2.3: La Administración Financiera depende directamente de la Dirección de planificación, en vista que su sistema de control interno se lo realiza a través de partidas presupuestarias (clasificador de gastos), mientras tanto, la Dirección de Planificación lo realiza por partidas presupuestarias, actividades presupuestarias, objetivos y metas.
- C.3.1: El control y seguimiento PAPP no se realiza por parte de las áreas requirentes.
- C.3.2: La demora en la solicitud de bienes, obras y servicios.
- C.4.1: Las reformas presupuestarias no son socializados a todo el personal por lo tanto se desconoce el presupuesto a utilizarse.
- C.4.2: El autorizador de gasto desconoce sobre los procesos presentes y futuros a ser autorizados, ya que se desconoce sobre las reformas PAPP realizadas en el año.

3.2.3.1.2. Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

La problemática principal de este subproceso era su incumplimiento de actividades PAPP, tal como se presenta en la Figura 32:

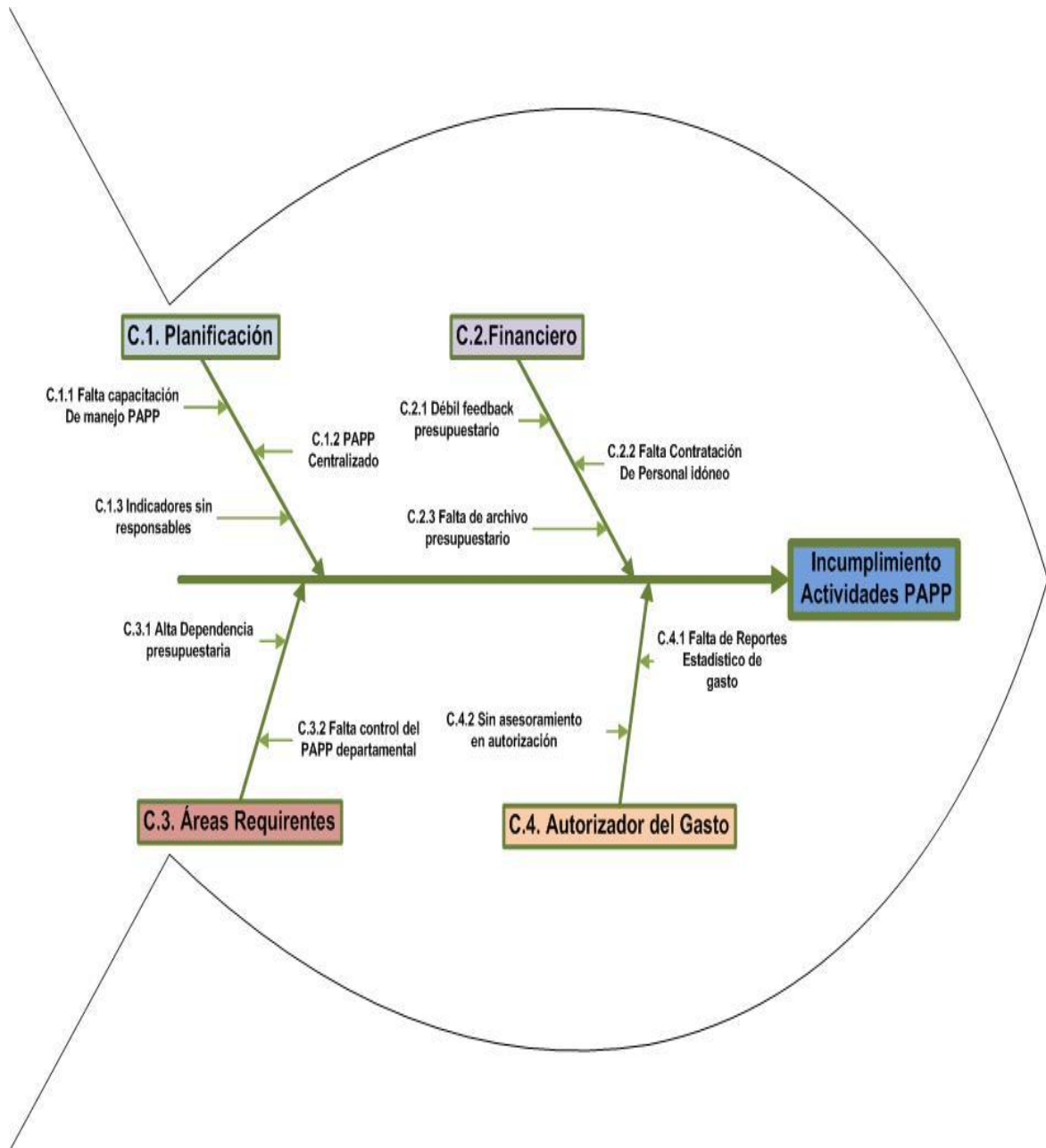


Figura 32. Diagrama Causa Efecto del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

Una descripción mayor de las principales causas identificadas es:

- C.1.1: Gran parte del personal institucional desconoce la estructuración y manejo del PAPP.
- C.1.2: El PAPP se encuentra centralizado en la Dirección de Planificación por lo que toda reforma del mismo no es sociabilizado a las demás áreas, por lo tanto, existe una alta dependencia presupuestaria de las áreas, al solicitar información referente a las actividades presupuestadas/programadas a realizarse.
- C.1.3: Las direcciones responsables de los indicadores desconocen sobre los mismos.
- C.2.1: El débil feedback presupuestaria ocasiona un desbalance del PAPP entre la información que posee la Administración Financiera frente a la Dirección de Planificación.
- C.2.2: El departamento de Administración Financiera carece de personal que contenga las competencias adecuadas para la realización del seguimiento y control del PAPP.
- C.2.3: Al no contar con una información o archivo histórico presupuestario el seguimiento y control PAPP se ve afectado directamente al no poseer información que sea sustentada con históricos.
- C.3.1: La Administración Financiera es la encargada de proporcionar la información presupuestaria concatenada con el PAPP.
- C.3.2: La falta de control PAPP por cada uno de las áreas y una correcta concatenación con el Plan Anual de Contratación (PAC) ha hecho que la institución no coordine adecuadamente el presupuesto.
- C.4.1: No se cuenta con reportes estadísticos que permitan la toma de decisiones en reformas PAPP.
- C.4.2: La falta de un adecuado asesoramiento para el autorizador del gasto acorde al presupuesto a ser aprobado.

3.2.3.1.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

La problemática principal de este subproceso era su demora en el tiempo de saldos presupuestarios, tal como se presenta en la Figura 33:

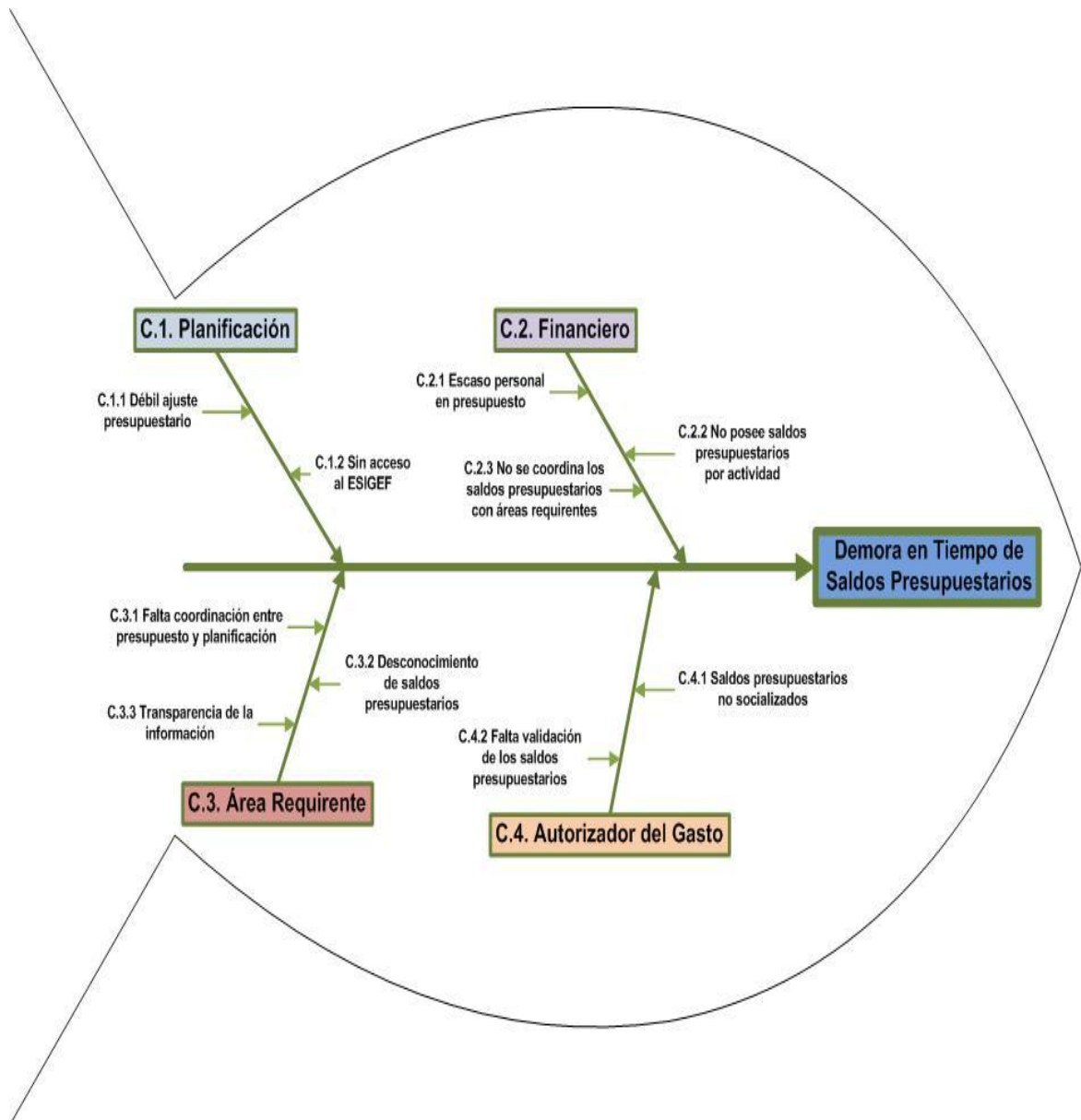


Figura 33. Diagrama Causa Efecto del Subproceso “Saldos Presupuestarios”

Una descripción mayor de las principales causas identificadas es:

- C.1.1: La Dirección de Planificación no puede cuadrar saldos sin la Administración Financiera por lo tanto son interdependientes.
- C.1.2: Al no poseer el control del E-SIGEF, sistema cuyo manejo lo realiza el área de Administración Financiera y tampoco poseer claves que permitan observar el seguimiento y control del gasto por partidas presupuestarias, la Dirección de Planificación no puede realizar un correcto seguimiento y control del Plan Anual de la Política Pública.
- C.2.1: No existe personal experto o profesional relacionado al área de estudio en saldos presupuestarios.
- C.2.2: No se consta un presupuesto por actividades por cada uno de los departamentos de la institución.
- C.2.3: Las Direcciones al no manejar su PAPP dependen directamente de la información proporcionada por la Administración Financiera.
- C.3.1: La Dirección de Planificación y Administración Financiera no envían los saldos presupuestarios a las demás áreas.
- C.3.2: Administración Financiera no coordina saldos presupuestarios con áreas requirentes.
- C.3.3: La información es expresamente controlada por la Administración Financiera en los saldos presupuestarios
- C.4.1: Los saldos presupuestarios no son socializados y validados para su presentación a nivel institucional. Esto quiere decir que entre la Dirección de Planificación y Administración Financiera se ajustan únicamente dichos saldos.
- C.4.2: Los datos presupuestarios no tienen ninguna validación con el área requirente.

3.2.3.2. *Priorización de Causas*

Se realizó una votación cuantificada por parte del equipo para una priorización de las causas, donde la escala utilizada para dicha cuantificación fue:

- Causa no influyente en la problemática = 0
- Causa de influencia baja en la problemática = 1
- Causa de influencia media en la problemática = 2
- Causa de influencia alta en la problemática = 3

3.2.3.2.1. *Subproceso “Registro y Control PAPP”*

En la Tabla 15, se observa las causas priorizadas del Subproceso “Registro y Control PAPP”:

Tabla 15.

Priorización de causas del Subproceso “Registro y Control PAPP”

<i>Causas</i>	<i>Miembros del Equipo de Mejora</i>											<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	
Falta un Plan de Seguimiento y Control PAPP	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	28
Falta de control presupuestario y auxiliares contables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proceso No Estandarizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Débil Cooperación y Comunicación interdepartamental	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	7
Dependencia Interdepartamental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desconocimientos Presupuesto - PAPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAPP con reformas no socializado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de control PAPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAC sin criterio de igualdad con PAPP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Demora en Trámite	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

3.2.3.2.2. *Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”*

En la Tabla 16, se observa las causas priorizadas del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”:

Tabla 16.

Priorización de causas del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

<i>Causas</i>	<i>Miembros del Equipo de Mejora</i>											<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	
Falta capacitación de manejo PAPP	3	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	26
Falta de Contratación de Personal idóneo	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	4
Indicadores sin responsables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Débil feedback presupuestario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de un archivo presupuestario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sin asesoramiento en autorización presupuestaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de reportes estadísticos de gasto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alta dependencia presupuestaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta control de PAPP departamental	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAPP centralizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

3.2.3.2.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

En la Tabla 17, se observa las causas priorizadas del Subproceso “Saldos Presupuestarios”:

Tabla 17.

Priorización de causas del Subproceso “Saldos Presupuestarios”

<i>Causas</i>	<i>Miembros del Equipo de Mejora</i>											<i>Total</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	
Falta coordinación entre presupuesto y planificación	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	24
Transparencia de información	0	1	0	1	0	0	3	0	0	3	0	8
Débil ajuste presupuestario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sin acceso al ESIGEF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escaso personal en presupuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No posee saldos presupuestarios por actividad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No se coordina saldos presupuestarios con áreas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta validación de saldos presupuestarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldos presupuestarios no socializados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desconocimiento de saldos presupuestarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Acorde a la priorización del equipo de mejora se consideraron todas aquellas causas por subprocesos que poseen puntuación (Tabla 18):

Tabla 18.

Priorización de causas por Subprocesos

<i>Subproceso</i>	<i>Causas</i>	<i>Miembros del Equipo de Mejora</i>											<i>TOTAL</i>
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	
"Registro y Control PAPP"	Falta un Plan de Seguimiento y Control PAPP	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	28
	Cooperación y Comunicación interdepartamental	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	7
"Seguimiento y Evaluación PAPP"	Capacitación de manejo PAPP	3	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	26
	Contratación de Personal idóneo	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	0	4
"Saldos Presupuestarios"	Falta coordinación entre presupuesto y planificación	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	24
	Transparencia de información	0	1	0	1	0	0	3	0	0	3	0	8

A continuación en la Tabla 19 se evidencia el total de la votación cuantificada de 0 a 3, logrando así obtener datos del porcentaje unitario y el porcentaje acumulado.

Tabla 19.

Análisis de causas potenciales de los Subprocesos

<i>Causas</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>	<i>% Acum</i>
Falta un Plan de Seguimiento y Control PAPP	28	29%	29%
Falta Capacitación de manejo PAPP	26	27%	56%
Falta coordinación entre presupuesto y planificación	24	25%	80%
Cooperación y Comunicación interdepartamental	7	7%	88%
Contratación de Personal idóneo	4	4%	92%
Transparencia de información	8	8%	100%
<i>Total</i>	97	100%	

En la Figura 34 se representan las causas de mayor priorización, las cuales son las siguientes: Falta de un Plan de Seguimiento y Control PAPP, Capacitación del manejo PAPP y Falta de coordinación entre planificación y presupuesto.

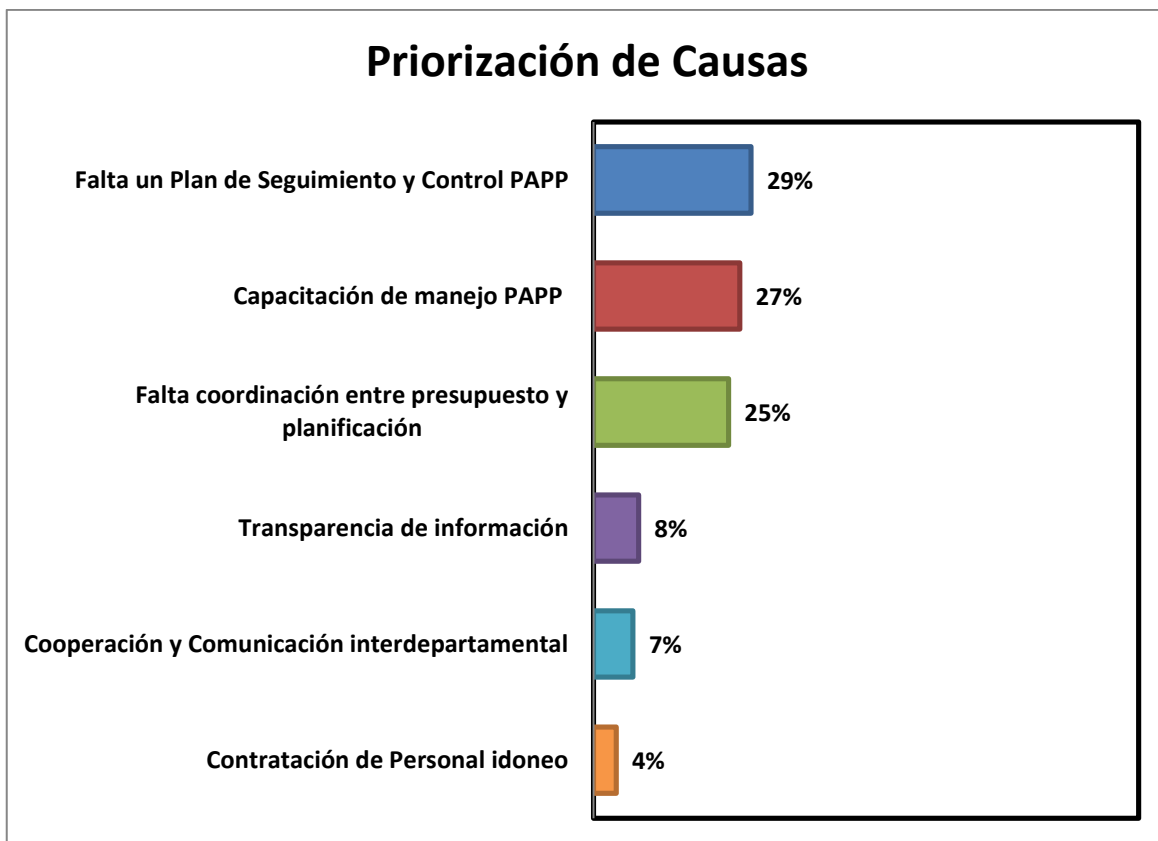


Figura 34. Diagrama de Causas Potenciales - Priorizadas

3.2.3.3. *Acciones Temporales*

La aplicación de acciones temporales sirvieron de apoyo a la solución momentánea, esencialmente para el indicador de tiempo de demora de la solicitud de bienes, obras y servicios y para el de tiempo de saldos presupuestarios.

Las acciones temporales por subprocesos fueron las siguientes:

3.2.3.3.1. *Subproceso “Registro y Control PAPP”*

Control Plan - Presupuesto: Realizar el seguimiento y control de distintas solicitudes tomadas al azar con la finalidad de agilizar de la manera más rápida posible la toma de tiempos. Dicha acción contribuyó a la presentación de resultados del Anexo 2 y Anexo 5.

3.2.3.3.2. Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

Cooperación y Comunicación: Colaborar en el cumplimiento de las actividades PAPP a través de la presentación de la solicitud. Dicha acción contribuyó al óptimo cumplimiento del Anexo 1 y presentación de resultados en el Anexo 2 y Anexo 5.

3.2.3.3.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

Precautelar información del proceso: Se debe poseer extrema precacución en el levantamiento de información, sobretodo con la información relacionada a los tiempos, y así no generar malestar organizacional que podría afectar futuros acercamientos con las personas que intervienen en el mismo. Dicha acción contribuyó a la presentación de resultados del Anexo 2, Anexo 5 y Anexo 6.

3.2.4. Paso 4: Establecer acciones para eliminar la causa raíz

Con la finalidad de controlar el nivel de cumplimiento de las acciones establecidas acorde a los tiempos propuestos, a continuación en la Tabla 20 se detallará el plan propuesto.

Tabla 20.

Plan de Ejecución de Acciones por Subprocesos

PLAN DE EJECUCIÓN DE ACCIONES

Proyecto: Diseño y Aplicación de un plan de mejora en el proceso de control Plan – Presupuesto de la Defensoría Pública.

<i>Subproceso</i>	<i>Causa</i>	<i>Qué (Acción)</i>	<i>Quién (Responsable)</i>	<i>Dónde (Área)</i>	<i>Cuando</i>					<i>Cómo</i>
					<i>Jul.</i>	<i>Agt.</i>	<i>Sep.</i>	<i>Oct.</i>	<i>Nov.</i>	
"Registro y Control PAPP"	Falta un Plan de Seguimiento y Control PAPP	Elaborar plan de seguimiento y control PAPP Socializar acciones consideradas	Planificador	Dirección de Planificación						Elaborar una frecuencia de medición del PAPP a través de distintos indicadores de gestión.
"Evaluación y Seguimiento PAPP"	Falta Capacitación de manejo PAPP	Capacitar al personal involucrado en el proceso sobre el manejo PAPP	Planificador - Financiero	Dirección de Planificación						Dotar de conocimientos, destrezas y habilidades en el manejo del Plan Anual de la Política Pública.
"Saldo Presupuestarios"	Falta coordinación entre presupuesto y planificación	Lograr acuerdos de coordinación entre Planificación y Presupuesto	Equipo de Trabajo	Dirección de Planificación - Subdirección de Administración Financiera Subdirección de Desarrollo Organizacional						Establecer con el equipo o personal involucrado diferentes directrices, criterios o conceptos que unifiquen un trabajo en conjunto

Identificadas todas aquellas causas potenciales que ocasionan problema se establecieron las siguientes acciones para atacar las causas superiores al 20% de puntuación acorde a lo propuesto por el equipo de mejora:

3.2.4.1. *Subproceso “Registro y Control PAPP”*

En la Tabla 21 se observa la acción propuesta para el Subproceso “Registro y Control PAPP”:

Tabla 21.

Acciones para eliminar causa raíz – Subproceso “Registro y Control PAPP”

Acción 1:	Elaborar plan de seguimiento y control PAPP
	Realizar una evaluación preliminar de todo el Plan Anual de la Política Pública, revisar su estructuración, tiempos, mediciones, elaborar un plan de seguimiento y control PAPP y la designación de los responsables para el seguimiento y control respectivo. La presente acción se vinculada a solucionar la falta de un plan de seguimiento y control PAPP.
Acción 2: Socializar acciones consideradas	
	Informar a los interventores del proceso sobre acciones a considerarse.

3.2.4.2. *Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”*

En la Tabla 22 se observa la acción propuesta para el Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”:

Tabla 22.

Acciones para eliminar causa raíz – Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

Acción 1 : Capacitar al personal en el manejo PAPP

Capacitar en todos los niveles organizacionales que intervienen en el proceso, con la finalidad de evitar trámites repetitivos y lograr reducir tiempos en el mismo, también se espera el involucramiento de todas las áreas o direcciones de la institución.

3.2.4.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

En la Tabla 23 se observa la acción propuesta para el Subproceso “Saldos Presupuestarios”:

Tabla 23.

Acciones para eliminar causa raíz – Subproceso “Saldos Presupuestarios”

Lograr acuerdos de coordinación entre Planificación y

Acción 1 : Presupuesto

Unificar criterios para establecer una correcta coordinación entre ambas áreas, se puede basar a través de talleres de integración que mejore la cultura organizacional y relaciones interinstitucionales entre las áreas directivas.

3.2.4.4. Plan de Contingencia

El grupo de mejora al ir avanzando acorde a los cumplimientos establecidos definió optar por cualquier acción de contingencia que le pareciera necesaria, siempre y cuando se encuentre bajo la supervisión y dirección del responsable del proyecto. En la Tabla 24 se presenta este plan.

Tabla 24.
Plan de Contingencia por Subprocesos

<i>Subproceso</i>	<i>Qué (Acciones)</i>	<i>Plan de Contingencia</i>
“Registro y Control PAPP”	Elaborar plan de seguimiento y control PAPP	Si por motivos laborales no se pueden tomar tiempos de muestra o implementar indicadores de gestión, se implementarán aquellos indicadores de las cuales las autoridades estén interesadas en que sean controlados. Para el caso de las muestras se solicitará la información pasadas las 17h00 laborales y continuar con el levantamiento.
“Seguimiento y Evaluación PAPP”	Capacitar al personal involucrado en el proceso sobre el manejo PAPP	No se elaborará un manual o guía virtual referente a la temática, solo se emitirá capacitaciones presenciales para que el personal de distintas áreas pueda acudir dentro del tiempo establecido.
“Saldo Presupuestarios”	Lograr acuerdos de coordinación entre Planificación y Presupuesto	Si el personal involucrado directamente con el proceso de control plan - presupuesto no posee tiempo para coordinar acciones de cooperación, las reuniones y acuerdos se realizarán con un representante o delegado.

3.2.5. Paso 5: Ejecutar las Acciones Establecidas

De acuerdo al plan de acción propuesto se procedió a ponerlo en práctica por subprocesos en la Tabla 25:

Tabla 25.

Acciones y Resultados propuestos por Subprocesos

Subproceso	Causa	Acción de Mejora	Resultado
"Registro y Control PAPP"	Falta un Plan de Seguimiento y Control PAPP	1.- Elaborar plan de seguimiento y control PAPP	Observar literal 3.2.5.4.
		2.- Socializar acciones consideradas	Observar literal 3.2.5.1.
"Evaluación y Seguimiento PAPP"	Falta Capacitación de manejo PAPP	1.- Capacitar al personal en el manejo PAPP	Observar literal 3.2.5.2.
"Saldo Presupuestarios"	Falta coordinación entre presupuesto y planificación	1.- Acuerdos de coordinación entre Planificación y Presupuesto	Observar literal 3.2.5.3.

3.2.5.1. *Socializar acciones consideradas*

El responsable del proyecto fue el encargado de generar la convergencia y la intervención de todos los servidores relacionados en el proceso y fue el pionero encargado de que los mencionados servidores públicos intervengan en la ejecución de las actividades que se deban realizar. Cabe mencionar, que el responsable del proyecto ejecutó el plan de contingencia en el caso que ameritó, y fue el eje coordinador encargado de canalizar comunicaciones de suspensión o modificación de acciones a tomarse.

Una de los principales medios de información al personal fue el correo electrónico; a través de este medio, se comunicó que el mejoramiento del proceso se aplicaría a través de tres acciones o propuestas de mejora que permitirían un mejor desenvolvimiento del proceso.

Adicionalmente se detallaron los estándares deseados para el cumplimiento de los tiempos del proceso de control plan – presupuesto, por parte de la Dirección Nacional de Gestión y Administración de Recursos.

Finalmente, se concretaron reuniones con el equipo de trabajo para consolidar el compromiso y sobretodo el accionar para la adecuada implementación de la mejora en el proceso de control plan – presupuesto.

3.2.5.2. *Capacitar al personal involucrado en el proceso*

En esta actividad, se propuso la realización de la capacitación de inducción al manejo adecuado del Plan Anual de la Política Pública; para ello, se aplicó del siguiente procedimiento:

- Convocatoria de servidores relacionados con el proceso.
- Organización y logística de sala de reuniones para la presentación de la capacitación.
- Presentación del tema y explicación de la metodología y herramientas a utilizarse.

Para la capacitación se contó con la presencia de todos aquellos colaboradores que intervienen directamente en el proceso plan – presupuesto. La capacitación permitió evidenciar distintos puntos de vistas favorables y desfavorables en el manejo del Plan Anual de la Política Pública, pero que se pudieron solventar en el camino.

Posteriormente, se analizaron los resultados obtenidos en la evaluación que se realizó al finalizar la capacitación. Los directores y asesores de despacho presentaron la disposición del caso para poder la realización de la capacitación enmarcada en los recursos asignados (partida 530603). A continuación se presentan los datos de la encuesta realizada al final de la capacitación. (En el Anexo 4, se encuentra el formato de la encuesta):

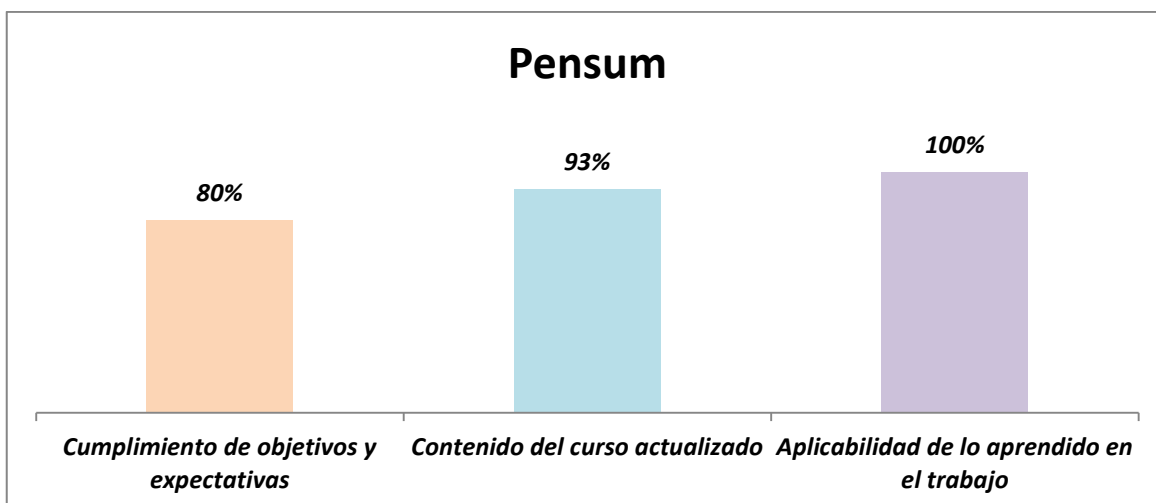


Figura 35. Datos de Encuesta – Pensum

A la capacitación asistieron 15 profesionales especialmente personal mando medio. La evaluación del pensum (Figura 35) evidenció que se logró cumplir con los objetivos y expectativas de los colaboradores en un 80%, el contenido del curso actualizado en un 93% y la aplicabilidad de lo aprendido en el trabajo en un 100%.

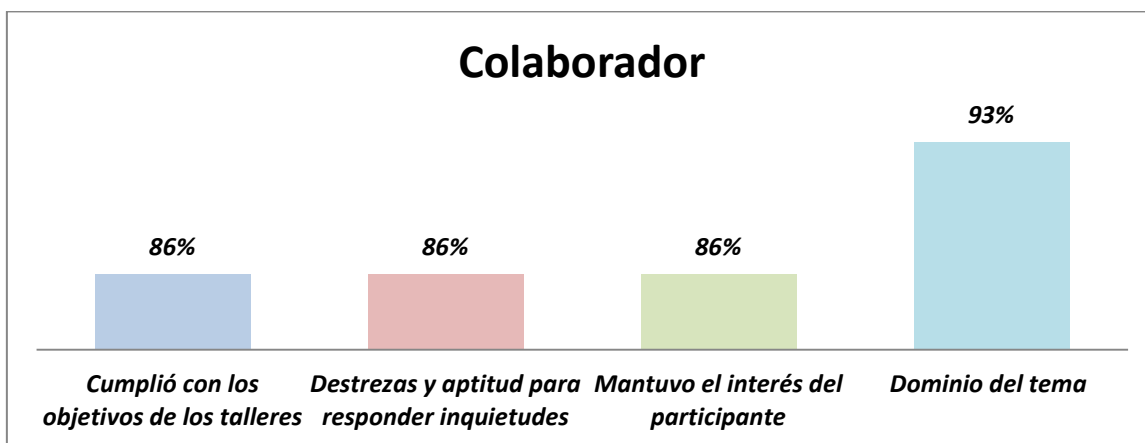


Figura 36. Datos de Encuesta – Colaborador

Los 15 profesionales capacitados (Figura 36) manifestaron que el colaborador cumplió con los objetivos de la capacitación, mantuvo el interés del participante y demostró aptitud y destreza para responder inquietudes en un 86%; mientras que en dominio de la temática la evaluación del colaborador fue del 93%.

Una vez logrado que todos los colaboradores involucrados en el proceso entiendan todas aquellas repercusiones que puede ocasionar un proceso en cualquier área de la institución, se procedió a informar sobre la mejora del proceso y el nuevo accionar que se espera obtener con estas nuevas acciones ha implementarse.

Las reflexiones finales fueron retroalimentadas con cada uno de los grupos o direcciones que asistieron al capacitación. Los compromisos y las actividades a realizarse en la siguiente fase, que corresponde a las directrices de cooperación entre Planificación y Financiero se trataron únicamente entre la Dirección de Planificación y Subdirección de Administración Financiera.

3.2.5.3. Acuerdos de coordinación entre Planificación y Presupuesto

Entre la Dirección de Planificación y la Subdirección de Administración Financiera se establecieron los siguientes acuerdos:

- Se coordinará en todo momento para la realización de una reforma PAPP y presupuestaria, es decir, se establecerán acuerdos entre los distintos analistas para saber que partidas presupuestarias y que actividades PAPP van a ser consideradas para modificación.
- Reunión máximo de dos días para la obtención de saldos presupuestarios, en la cual la Dirección de Planificación establecerá criterios similares al Sistema del ESIGEF con la finalidad de establecer criterios de aceptación conjunta y terminología homogénea.
- Sociabilización de saldos presupuestarios por partidas presupuestarias, esto se lo realizará a cada uno de los Directores y Subdirectores de área a través de un mail institucional con la finalidad de que se informen sobre cual es el uso institucional de los saldos presupuestarios.

- Concientizar al personal de la Defensoría Pública al uso de los reportes presentados para observación de saldo presupuestarios, esto se lo realizará a través de llamadas telefónicas en donde se les explicará y especificará las variables del reporte a aquellos analistas que manejan el PAPP de cada una de sus direcciones.
- Se establecerán mediciones mensuales a través de la implementación de nuevos indicadores específicos de gestión, que permita observar la evolución del proceso de control Plan - Presupuesto, dichas mediciones serán reportadas una vez para ambas áreas.
- El Director de Gestión de Administración y Recursos será el encargado de velar por el seguimiento y control de los indicadores de gestión del proceso de control Plan – Presupuesto.

El apoyo del personal fue indispensable para lograr una adecuada coordinación y cooperación interinstitucional entre la Dirección de Planificación y la Subdirección de Administración Financiera con miras al mejoramiento continuo.

3.2.5.4. *Elaborar plan de seguimiento y control PAPP*

-----INICIO DEL DOCUMENTO “PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PAPP”-----

1.- Introducción

Los procesos de seguimiento y evaluación forman parte del Control Interno de la gestión institucional y utilizan herramientas gerenciales, aptas para simplificar la generación de información producto de ese proceso; además, de las acciones a emprender por parte de quienes realizan la tarea de seguimiento y evaluación y de los miembros de la organización que podrán verificar con mayor seguridad la calidad de esa información.

El plan de seguimiento y control PAPP apoyará en gran medida a todo el esfuerzo de carácter colectivo cuya misión sea clarificar la estrategia, además este seguimiento y control del PAPP que la organización adaptó y adoptó como propio al tratarse de procesos

dinámicos contribuirá al mejoramiento institucional. Finalmente, la delimitación y alcances del seguimiento y evaluación de la institución se basará netamente en el seguimiento del proceso de “control plan – presupuesto”, por lo que se constará con indicadores de gestión que permitan una correcta medición del presente proceso.

Cabe mencionar, que el plan de seguimiento y control del PAPP será una guía introductoria que permitirá a través de una simple observación, cuales son los principales indicadores a medirse, tiempos, frecuencia y sobre todo responsables para el cumplimiento de dichos indicadores.

2.- Concientización del Plan de Seguimiento y Evaluación

El plan estratégico institucional 2013 – 2018 es aquel que delinea el camino que tendrá la Defensoría Pública en el cumplimiento de la asesoría legal y la defensa gratuita de las personas en condición económica, social y cultural de vulnerabilidad o en estado de indefensión, para garantizar la plena protección de sus derechos. Cuyo impacto fundamental “es el ejercicio pleno de sus derechos con igualdad de oportunidades en el acceso a la justicia”.

La calidad de vida de las personas es un objetivo en común compartido por todas las instituciones del estado. Es muy común escuchar el término “gestión para resultados” o GPR, por lo general dicho enfoque se basa en resultados y en el desempeño interno de las instituciones con la única finalidad de que todo nuestro trabajo logre una adecuada “satisfacción al cliente”.

Una planificación institucional, combinada con un seguimiento y una evaluación eficaces, desempeñan un rol importante para mejorar la eficacia de los programas y proyectos de la organización. Una óptima planificación nos permite concentrarnos en aquellos resultados realmente importantes, mientras que el seguimiento y la evaluación nos permitirán tomar decisiones con conocimiento de causa, de tal manera que las actividades actuales y futuras serán capaces de aportar a la estrategia institucional.

A continuación deliberemos sobre algunos aspectos básicos existentes entre la planificación, seguimiento y evaluación:

- El seguimiento se basa en una adecuada planificación y una excelente articulación de los resultados deseados.
- Para una excelente evaluación la planificación deberá ser eficaz.
- Con los datos necesarios se puede realizar una óptima evaluación, por lo tanto el seguimiento debe ser cuidadoso y efectivo.

Por lo tanto, se define a la planificación como el proceso a establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes operativos por dirección y asignar recursos para cada uno de los objetivos alcanzables. Mientras que, el seguimiento es un proceso continuo en que las partes interesadas son retroalimentadas de acuerdo a los avances de los objetivos y metas a alcanzarse. La evaluación a su vez es considerado como un examen riguroso e independiente de aquellas actividades concluidas o en curso cuya finalidad es determinar en que medida o porcentaje se estan cumplimiento con las metas y objetivos planteados.

3.- Objetivos

Registrar las diferentes modificaciones (Actividades planificadas y no planificadas del PAPP), controlar y evaluar el grado de cumplimiento de la ejecución del PAPP, las posibles incidencias y acontecimientos con la ejecución del mismo, así como efectos presupuestarios en las Direcciones de la Institución.

4.- Metodología

Para un adecuado desenvolvimiento del seguimiento y control se deben considerar una determinada batería de indicadores que servirán de eje conductal en el correcto desenvolvimiento del PAPP institucional, por lo que se considerarán los siguientes aspectos:

- Se observará el grado de cumplimiento y nivel de ejecución del Plan Anual de la Política Pública.
- Toda modificación o reforma PAPP deberá estar correctamente justificada y alineada a los objetivos institucionales.
- Todo levantamiento de información se basará a través de toma de muestras dependiendo el alcance de los datos y el criterio técnico del profesional estadístico

ha analizar los datos. Por lo tanto, las muestras serán tomadas acorde a directrices establecidas por la Dirección de Planificación.

- Los indicadores de gestión deberán contener una ficha de información y cálculo, que permitirá observar la correcta evolución de las mediciones en los periodos de tiempo acordados.
- El seguimiento y control lo realizará la Dirección de Planificación a través de los indicadores de gestión acorde a las frecuencias de tiempo de cada uno de los indicadores de gestión propuestos.

Con estas actividades se busca normar un procedimiento de seguimiento y evaluación del control PAPP, las cuales se incorporarán para el desempeño óptimo del control PAPP – Presupuesto.

5.- Seguimiento y Control PAPP

El seguimiento y control PAPP está encargada directamente a la Dirección de Planificación, quien genera las directrices que servirán de uso exclusivo de la evaluación permanente del proceso (Tabla 26):

Tabla 26.

Plan de Seguimiento y Evaluación – Indicadores de Gestión

SUBPROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESULTADO DESEADO
REGISTRO Y CONTROL PAPP	Cantidad de Reformas PAPP realizadas en la Defensoría Pública	Número de Reformas PAPP	Mensual	10 Reformas PAPP
REGISTRO Y CONTROL PAPP	Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios	Número de días en espera por la solicitud de bienes, obras y servicios	Mensual	5 días laborales
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PAPP	Porcentaje de incremento de la ejecución presupuestaria de la Defensoría Pública	$(\text{Número de actividades presupuestadas ejecutadas mes pasado} - \text{Número de actividades presupuestadas ejecutadas mes actual} / \text{Número de actividades presupuestadas ejecutadas mes anterior}) * 100\%$	Mensual	5%
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PAPP	Cantidad de actividades cumplidas en el PAPP	Número de actividades ejecutadas en el PAPP	Mensual	15 Actividades ejecutadas
SALDO PRESUPUESTARIO	Cantidad de Tiempo esperado por el área requirente para saldo presupuestario	Número de días en espera por el área requirente para saldo presupuestario	Mensual	2 días laborales
SALDO PRESUPUESTARIO	Cantidad de partidas presupuestarias no cuadradas en el PAPP	Número de partidas presupuestarias no cuadradas	Mensual	2 partidas presupuestarias

Se generaron “fichas metodológicas” por cada uno de los indicadores; estas fichas se detallan en las Tablas (27,28,29,30,31 y 32).

Tabla 27.

Indicador – Cantidad de Reformas PAPP

FICHA METODOLÓGICA		
NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de Reformas PAPP realizadas en la Defensoría Pública.	
DEFINICIÓN	Modificaciones realizadas al Plan Anual de la Política Pública a través de la disminución e incremento de una actividad o presupuesto.	
FÓRMULA DE CÁLCULO		
NRP Dónde: NRP = Número de Reformas PAPP		
DEFINICIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS		
Reforma: Es un cambio planificado por conveniencia o utilidad en un determinado sistema. PAPP: Plan Anual de la Política Pública.		
METODOLOGÍA DE CÁLCULO		
El cálculo y resultados del indicador se establecen en función de la información recabada por la Dirección de Planificación de la Defensoría Pública. De esta información se toma el número de Reformas PAPP en un periodo determinado, que para nuestro caso se considera mensualmente desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año en curso o ejercicio fiscal.		
LIMITACIONES TÉCNICAS		
No aplica.		
UNIDAD DE MEDIDA	Número de Reformas PAPP (Unidad)	
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Modificaciones o reformas realizadas al PAPP	
FUENTES DE DATOS	Dirección de Planificación	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual	
DISPONIBILIDAD DE DATOS	2015	
NIVEL DE DESAGREGACIÓN	GEOGRÁFICO	Nacional
	GENERAL	No
	OTROS ÁMBITOS	No
INFORMACIÓN GEOREFERENCIADA	No	
RELACIÓN CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR	No	

Tabla 28.

Indicador – Tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios

FICHA METODOLÓGICA		
NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios	
DEFINICIÓN	Tiempo esperado por el área requirente a través de la solicitud de bienes, obras y servicios.	
FÓRMULA DE CÁLCULO		
<p>NDSBOS Dónde: NDSBOS = Número de días en espera por la solicitud de bienes, obras y servicios</p>		
DEFINICIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS		
<p>Solicitud de bienes, obras y servicios: Es un documento oficial de la Defensoría Pública cuya finalidad es solicitar recursos financieros a través de dicha documentación.</p>		
METODOLOGÍA DE CÁLCULO		
<p>El cálculo y resultados del indicador se establecen en función de la información recabada por la Dirección de Planificación de la Defensoría Pública. De esta información se toma el número de días que tarda la solicitud en un periodo determinado, que para nuestro caso se considera mensualmente desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año en curso o ejercicio fiscal.</p>		
LIMITACIONES TÉCNICAS		
No aplica.		
UNIDAD DE MEDIDA	Número de días de solicitud (Días)	
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Días en espera de la solicitud	
FUENTES DE DATOS	Dirección de Planificación	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual	
DISPONIBILIDAD DE DATOS	2015	
NIVEL DE DESAGREGACIÓN	GEOGRÁFICO	Nacional
	GENERAL	No
	OTROS ÁMBITOS	No
INFORMACIÓN GEOREFERENCIADA	No	
RELACIÓN CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR	No	

Tabla 29.

Indicador – Porcentaje de incremento de la ejecución presupuestaria

FICHA METODOLÓGICA		
NOMBRE DEL INDICADOR	Porcentaje de incremento de la ejecución presupuestaria de la Defensoría Pública.	
DEFINICIÓN	Incremento de la ejecución presupuestaria presentada en el PAPP en un periodo determinado.	
FÓRMULA DE CÁLCULO		
$\frac{(\text{NAPEMP} - \text{NAPEMA})}{\text{NAPEMP}}$ Dónde: NAPEMP = Número de actividades presupuestadas ejecutadas mes pasado NAPEMA = Número de actividades presupuestadas ejecutadas mes actual		
DEFINICIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS		
Actividades presupuestadas: Conjunto de iniciativas presupuestadas en el Plan Anual de la Política Pública con la finalidad de cumplir la estrategia institucional.		
METODOLOGÍA DE CÁLCULO		
El cálculo y resultados del indicador se establecen en función de la información recabada por la Dirección de Planificación de la Defensoría Pública. De esta información se toma el número de actividades presupuestadas ejecutadas tanto en el mes pasado como en el mes actual, desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año en curso o ejercicio fiscal.		
LIMITACIONES TÉCNICAS		
No aplica.		
UNIDAD DE MEDIDA	Número de actividades Presupuestadas (Unidad)	
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Ejecución presupuestaria	
FUENTES DE DATOS	Dirección de Planificación	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual	
DISPONIBILIDAD DE DATOS	2015	
NIVEL DE DESAGREGACIÓN	GEOGRÁFICO	Nacional
	GENERAL	No
	OTROS ÁMBITOS	No
INFORMACIÓN GEOREFERENCIADA	No	
RELACIÓN CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR	No	

Tabla 30.

Indicador – Cantidad de actividades cumplidas en el PAPP

FICHA METODOLÓGICA		
NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de actividades cumplidas en el PAPP.	
DEFINICIÓN	Conjunto de actividades ejecutadas presupuestadas en el Plan Anual de la Política Pública.	
FÓRMULA DE CÁLCULO		
NACP Dónde: NACP = Número de actividades cumplidas en el PAPP		
DEFINICIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS		
Actividades Cumplidas: Actividades que constan en la planificación inicial y que son ejecutadas presupuestariamente en el ejercicio fiscal.		
METODOLOGÍA DE CÁLCULO		
El cálculo y resultados del indicador se establecen en función de la información recabada por la Dirección de Planificación de la Defensoría Pública. De esta información se toma el número de actividades cumplidas en un periodo determinado, que para nuestro caso se considera mensualmente desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año en curso o ejercicio fiscal.		
LIMITACIONES TÉCNICAS		
No aplica.		
UNIDAD DE MEDIDA	Número de actividades cumplidas (Unidad)	
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Actividades presupuestadas	
FUENTES DE DATOS	Dirección de Planificación	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual	
DISPONIBILIDAD DE DATOS	2015	
NIVEL DE DESAGREGACIÓN	GEOGRÁFICO	Nacional
	GENERAL	No
	OTROS ÁMBITOS	No
INFORMACIÓN GEOREFERENCIADA	No	
RELACIÓN CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR	No	

Tabla 31.

Indicador – Cantidad de tiempo para saldos presupuestarios

FICHA METODOLÓGICA		
NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de Tiempo esperado por el área requirente para saldo presupuestario.	
DEFINICIÓN	Tiempo esperado por el área requirente para obtener la información relacionada con saldos presupuestarios.	
FÓRMULA DE CÁLCULO		
<p>NDEARSP Dónde: NDEARSP = Número de días en espera por el área requirente para saldo presupuestario</p>		
DEFINICIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS		
<p>Saldo Presupuestario: Es el dinero restante de la adquisición de un bien, obra o servicio que se realizó a través de subasta, catálogo electrónico, entre otros.</p>		
METODOLOGÍA DE CÁLCULO		
<p>El cálculo y resultados del indicador se establecen en función de la información recabada por la Dirección de Planificación y Financiero de la Defensoría Pública. De esta información se toma el número de días que tarda para la obtención del saldo presupuestario (mensualmente) desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año en curso o ejercicio fiscal.</p>		
LIMITACIONES TÉCNICAS		
No aplica.		
UNIDAD DE MEDIDA	Número de días para saldos (Días)	
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Saldos presupuestarios	
FUENTES DE DATOS	Dirección de Planificación v Financiero	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual	
DISPONIBILIDAD DE DATOS	2015	
NIVEL DE DESAGREGACIÓN	GEOGRÁFICO	Nacional
	GENERAL	No
	OTROS ÁMBITOS	No
INFORMACIÓN GEOREFERENCIADA	No	
RELACIÓN CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR	No	

Tabla 32.

Indicador – Cantidad de partidas presupuestarias no cuadradas en el PAPP

FICHA METODOLÓGICA		
NOMBRE DEL INDICADOR	Cantidad de partidas presupuestarias no cuadradas en el PAPP.	
DEFINICIÓN	Partidas Presupuestarias que no cuadran su presupuesto tanto en las herramientas del PAPP como en el ESIGEF.	
FÓRMULA DE CÁLCULO		
NPPNC Dónde: NPPNC = Número de partidas presupuestarias no cuadradas		
DEFINICIÓN DE VARIABLES RELACIONADAS		
Partida Presupuestaria: es la información sobre cada concepto de gasto que se ha presupuestado.		
METODOLOGÍA DE CÁLCULO		
El cálculo y resultados del indicador se establecen en función de la información recabada por la Dirección de Planificación y Financiero de la Defensoría Pública. De esta información se toma el número de partidas presupuestarias no cuadradas en el PAPP (mensualmente), desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año en curso o ejercicio fiscal.		
LIMITACIONES TÉCNICAS		
No aplica.		
UNIDAD DE MEDIDA	Número de partidas presupuestarias no cuadrada en el PAPP (Unidad)	
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	Partidas presupuestarias no cuadradas	
FUENTES DE DATOS	Dirección de Planificación y Financiero	
PERIODICIDAD DEL INDICADOR	Mensual	
DISPONIBILIDAD DE DATOS	2015	
NIVEL DE DESAGREGACIÓN	GEOGRÁFICO	Nacional
	GENERAL	No
	OTROS ÁMBITOS	No
INFORMACIÓN GEOREFERENCIADA	No	
RELACIÓN CON INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL	Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2017	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR	No	

El formato utilizado para el seguimiento de los indicadores de gestión se presenta a continuación en la Tabla 33:

Tabla 33.

Plan de Seguimiento y Evaluación – Formato Indicadores

PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
SUBPROCESO	Registre proceso al que está relacionado	CÓDIGO	Registre Código
FICHA DE INDICADOR			
INDICADOR	Obsérvese en la ficha del indicador propuesto.		
FÓRMULA	Obsérvese en la ficha del indicador propuesto.		
FUENTE	Obsérvese en la ficha del indicador propuesto.		
FRECUENCIA	Frecuencia de medición del indicador		
ESTÁNDAR	Meta propuesta para el indicador		
PERIODO	Dependerá del mes a calcularse		
CÁLCULO	Dependerá del mes a calcularse		
INTERPRETA	Dependerá del mes a calcularse		
DATOS			
Cálculo gráfico del indicador.			

6.- Muestras y Datos

El indicador es un elemento cuantificador que permití medir diferentes desempeños del proceso en distintos períodos o entornos. La toma de muestras es un soporte fundamental para presentar un correcto resultado del indicador.

Las muestras tomadas del tiempo de espera en una solicitud de bienes, obras y servicios, el tiempo de espera por el área requirente para la obtención de saldos presupuestarios y las actividades cumplidas el Plan Anual de la Política Pública se presentan en el Anexo 5 de manera independiente

----- FIN DEL DOCUMENTO “PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL PAPP”-----

3.2.5.5. Datos Generados por la Ejecución de actividades

Para la obtención de resultados se realizaron distintas actividades de mejora anteriormente propuestas. Se consideró la recopilación de los datos de los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre del 2015, los cuales se presentaron en un informe (Anexo 5) y con indicadores de gestión (Anexo 6).

3.2.6. Paso 6: Verificar resultados

De los resultados obtenidos se aplicaron distintas herramientas de análisis presentadas a continuación:

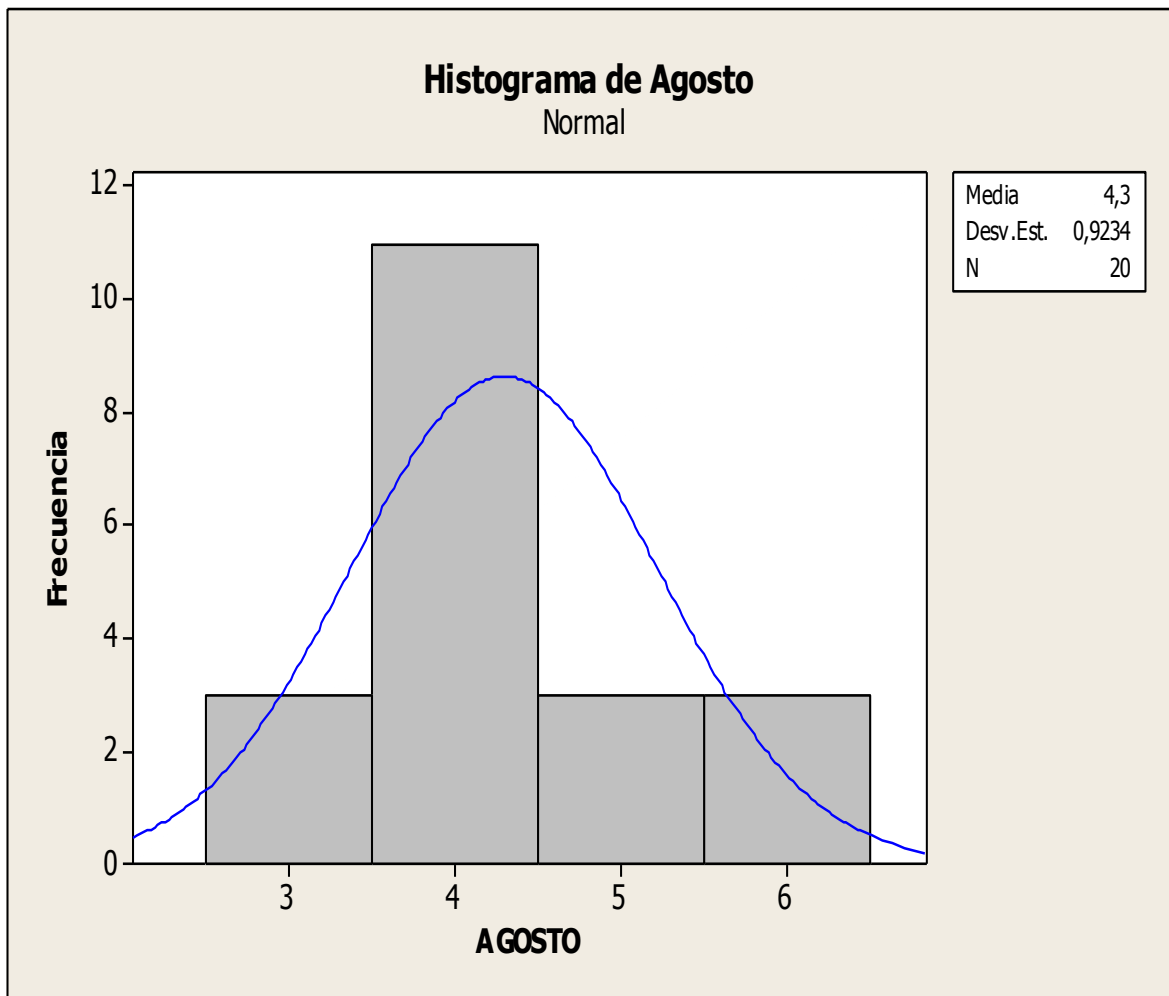
3.2.6.1. Subproceso “Registro y Control PAPP”

▪ Histogramas del Subproceso

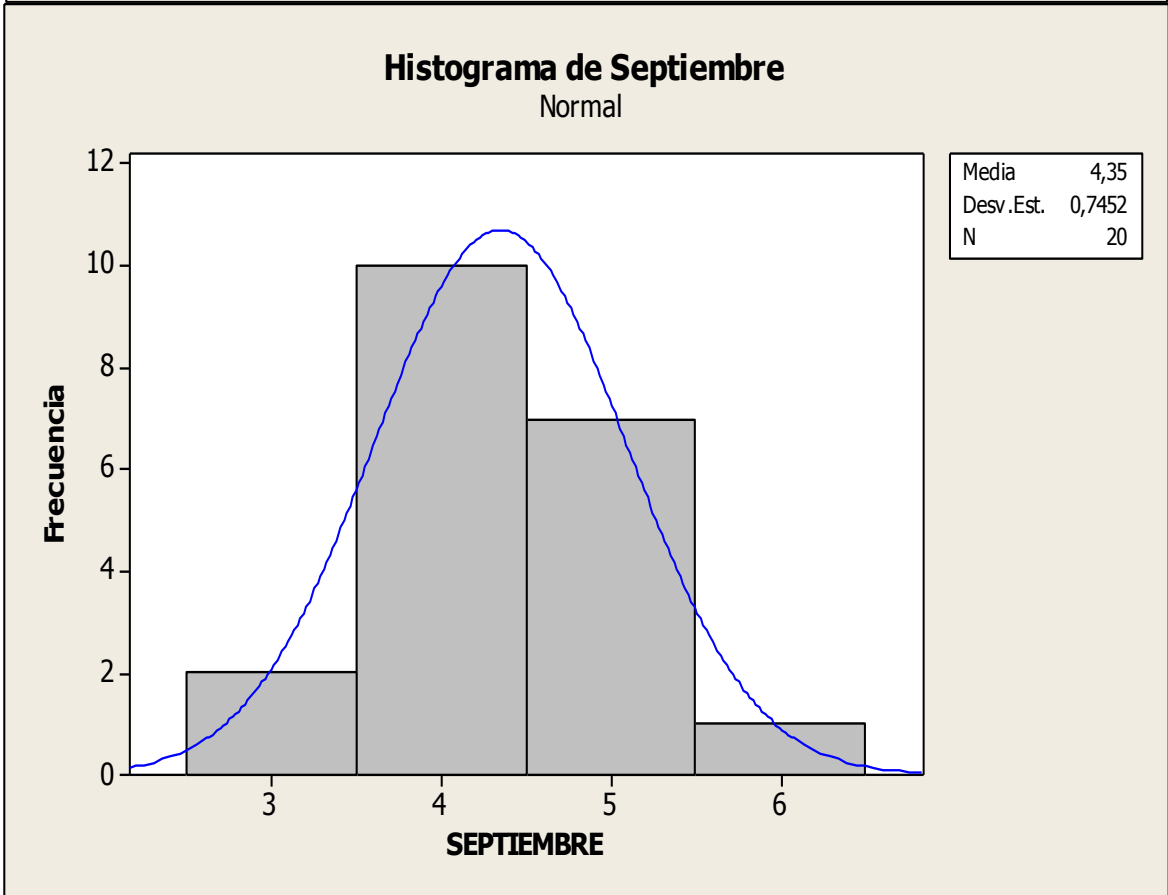
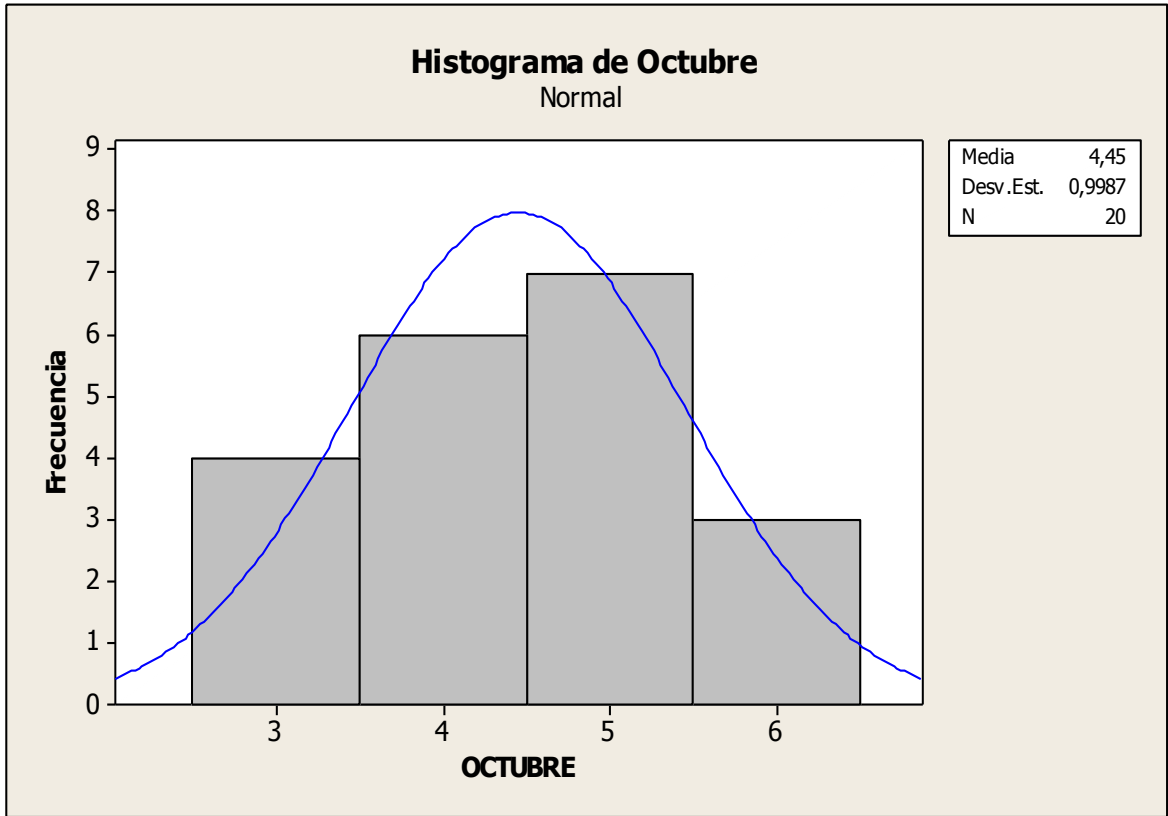
Para la obtención del tiempo promedio de demora por mes de la solicitud de bienes, obras y servicios se consideró el siguiente indicador:

Indicador 1: Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios.

En la Figura 37, se observará la evolución de los meses desde agosto hasta diciembre del 2015:



Continúa



Continúa

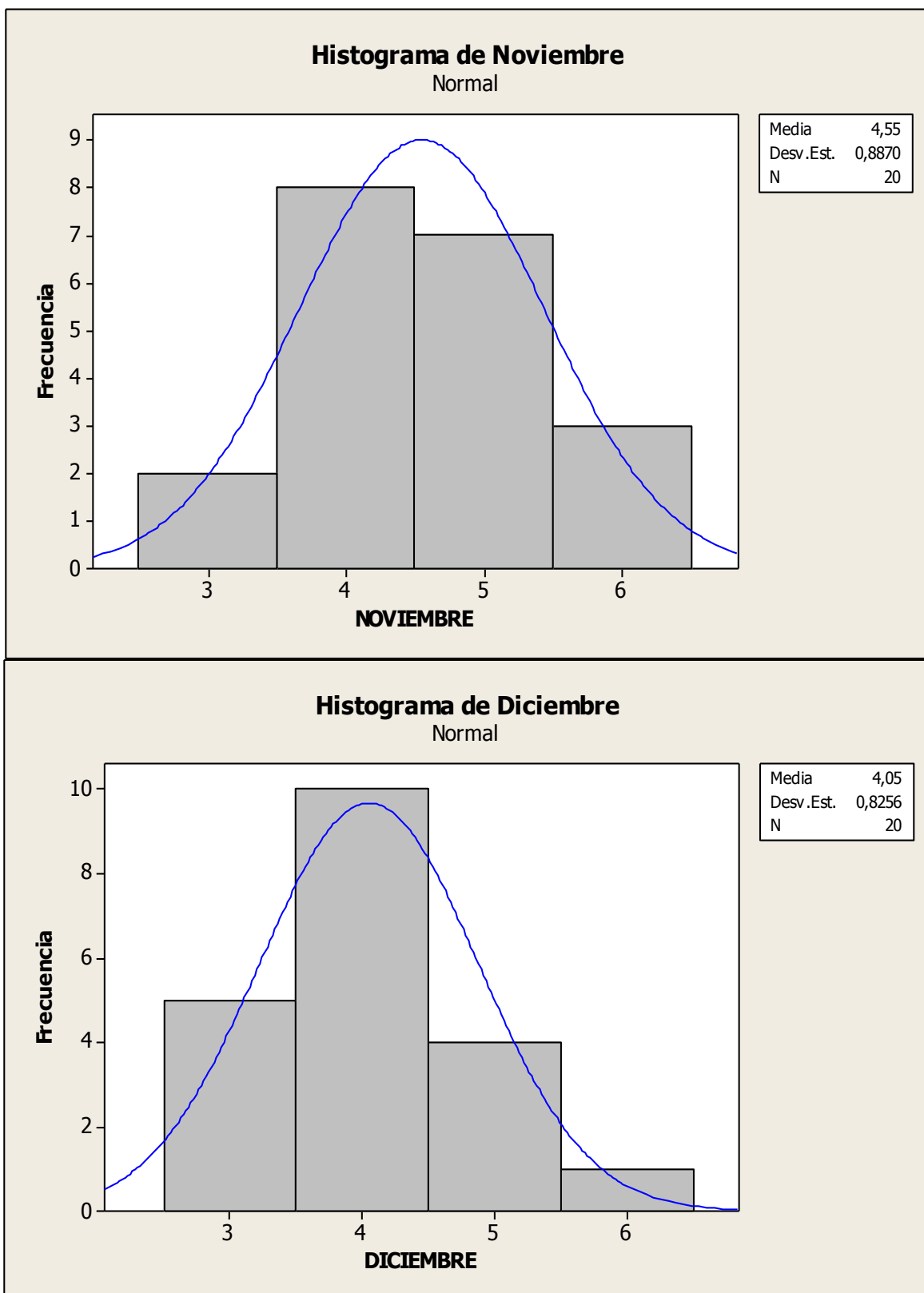
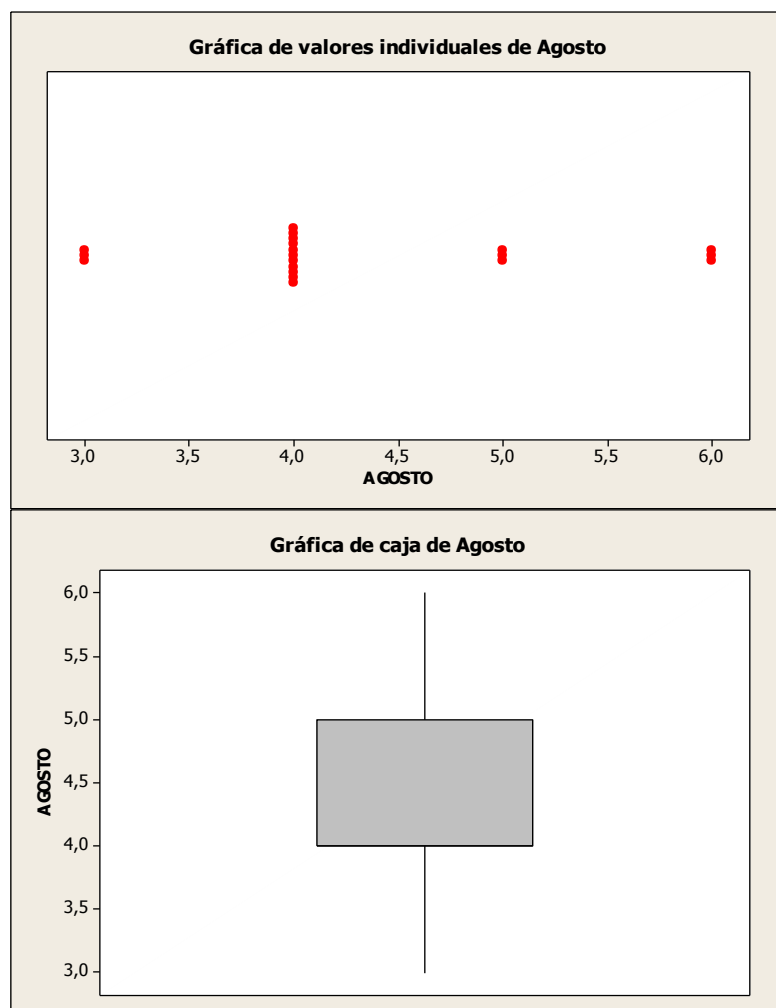


Figura 37. Histogramas del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período agosto - diciembre 2015)

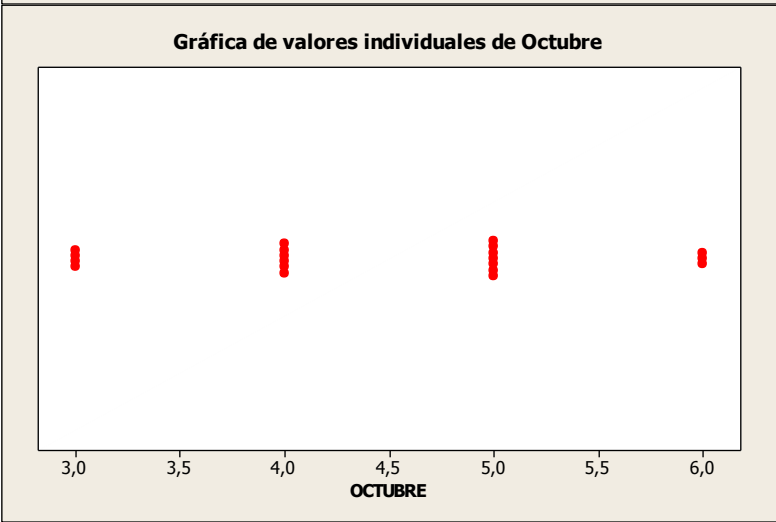
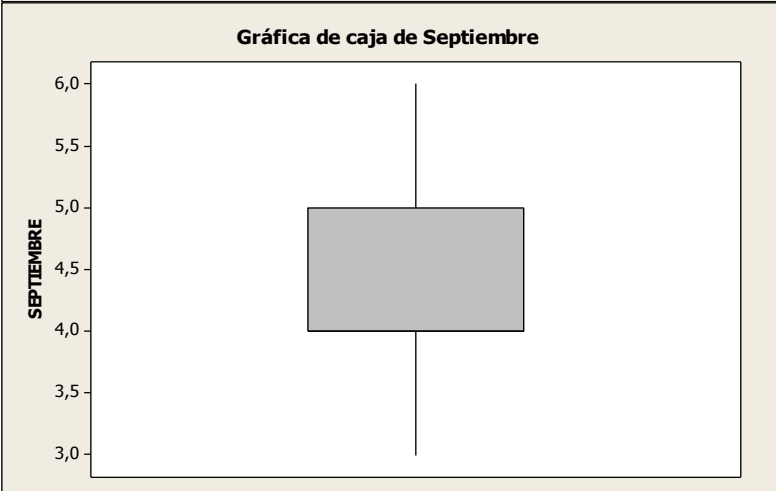
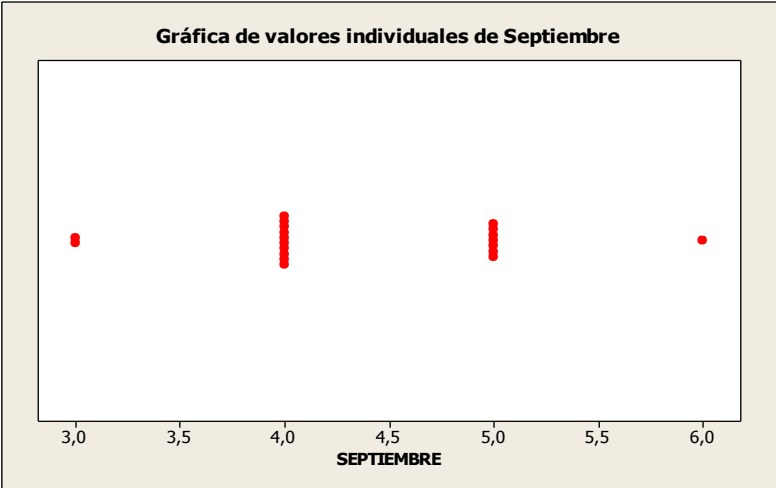
En los meses de agosto hasta diciembre, la media de tiempo de demora se encuentra ubicada entre 3 a 6 días se puede observar que la curva normal se encuentra centrada a diferencia de los meses anteriores.

- **Gráfica de puntos**

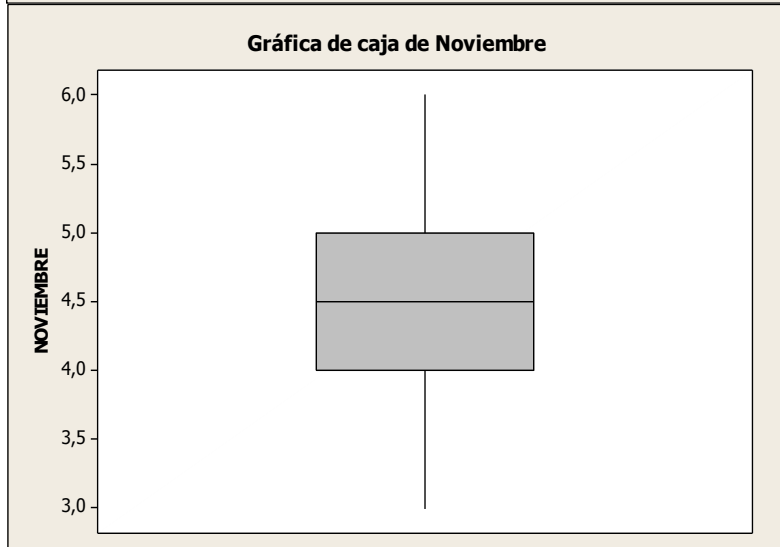
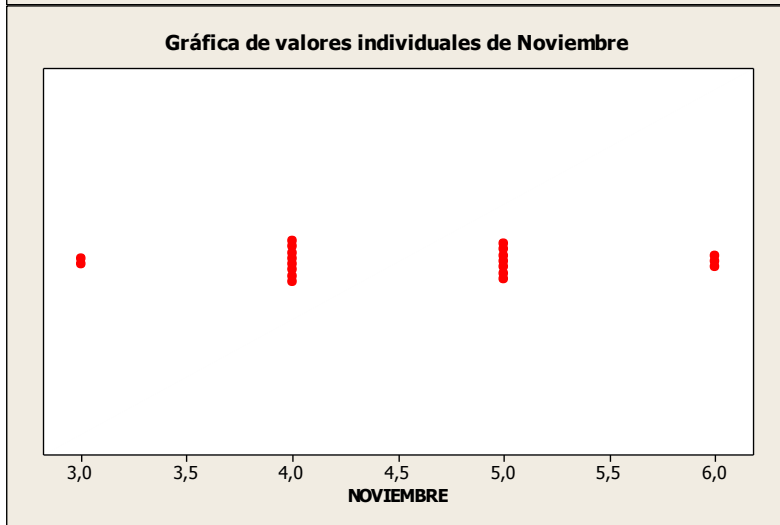
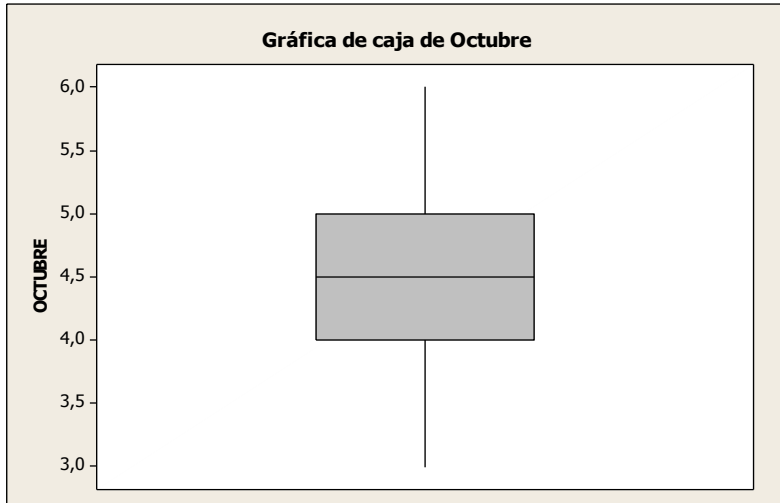
En la Figura 38 se observa a través de un gráfico de puntos la distribución de los datos, se eliminaron tiempos superiores considerados atípicos.



Continúa



Continúa



Continúa

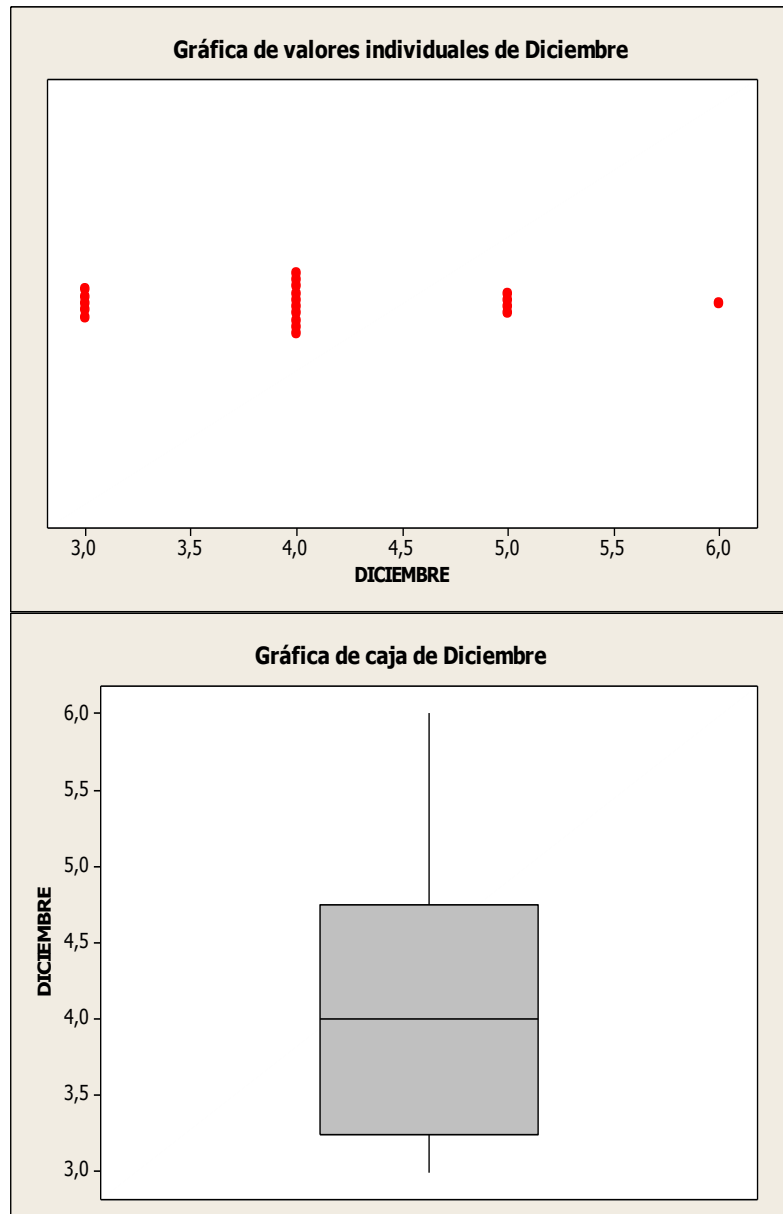


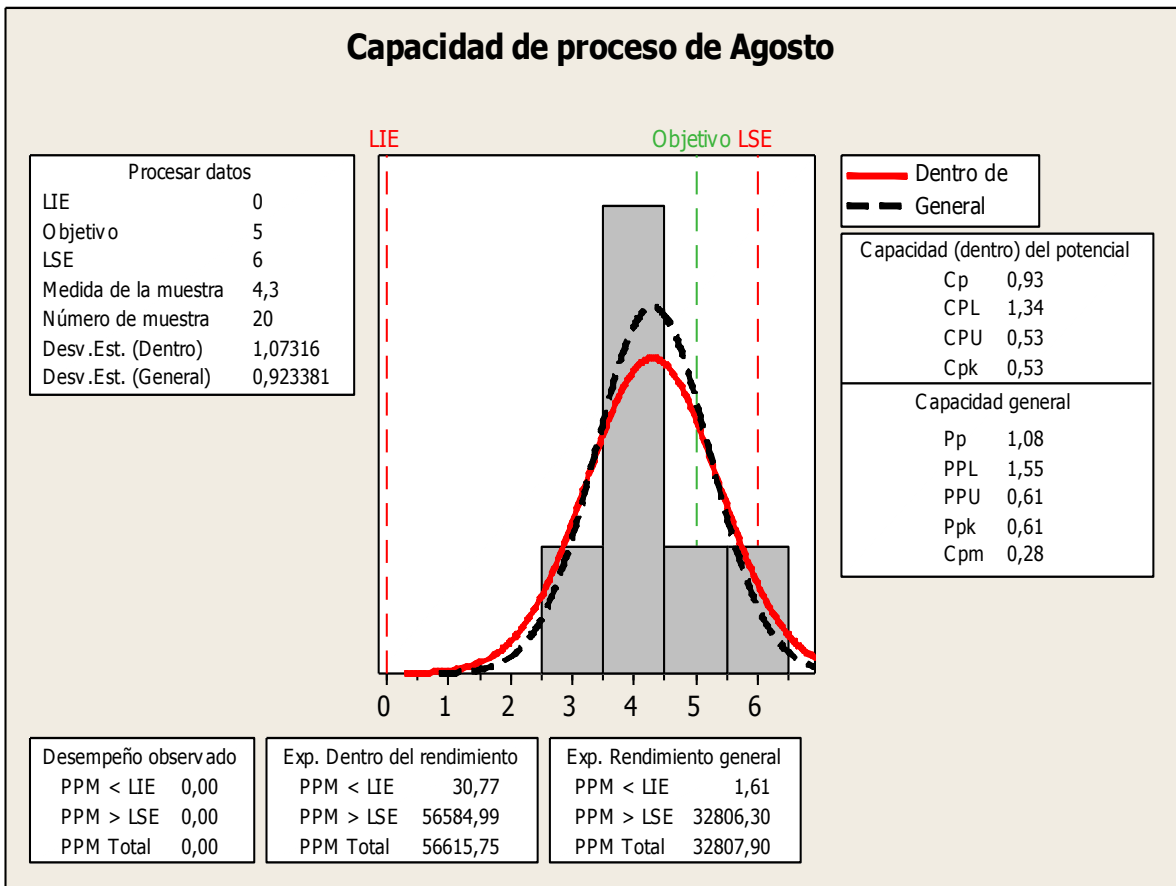
Figura 38. Gráfico de cajas y puntos del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período agosto – diciembre 2015)

Al revisar el Box Plot y la gráfica de puntos de los meses de agosto hasta diciembre del 2015 se puede observar una simetría de información, es decir, se evidencia que la distribución de datos redujo la dispersión especialmente para el límite superior, el proceso está centrado entre 4 a 6 días laborales.

▪ **Capacidad del Proceso**

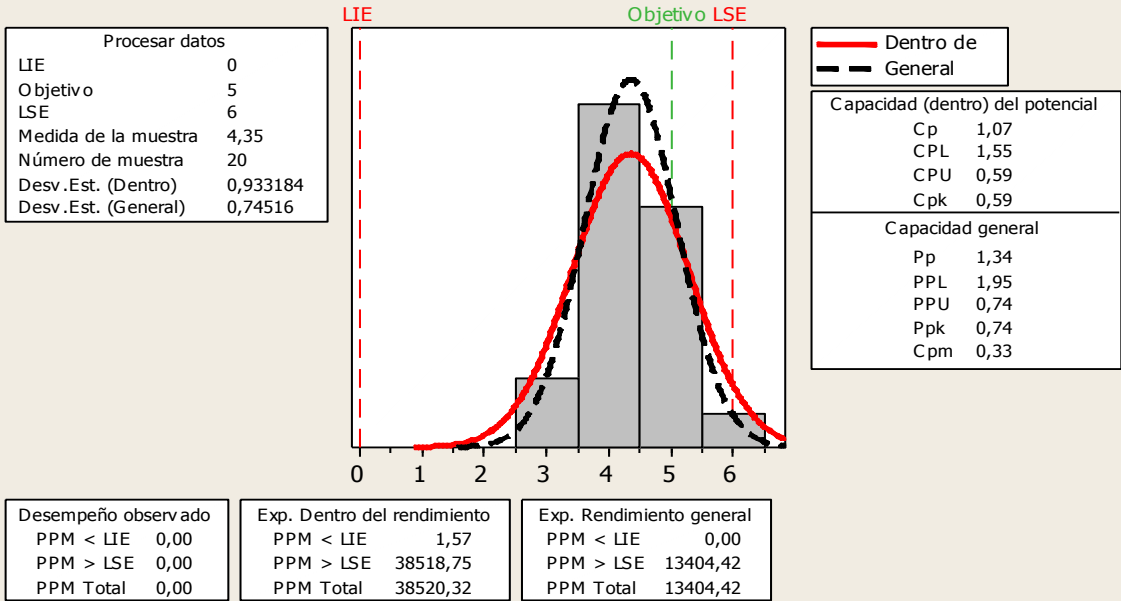
Se analizó la capacidad del procesos, es decir que los días laborales de la solicitud de bienes, obras y servicios estén entre 4 a 6 días, y se determinó que en el proceso comparado con anteriores meses (situación inicial), se encuentra mejor centrado.

Al comparar en la Figura 39, el CP de los meses anteriores con los de agosto hasta diciembre se puede observar una evolución, aceptable y positiva del proceso de un Cp = 0,93 de Agosto a un Cp = 1.53 de Diciembre; con los datos se concluye que el proceso es capaz.

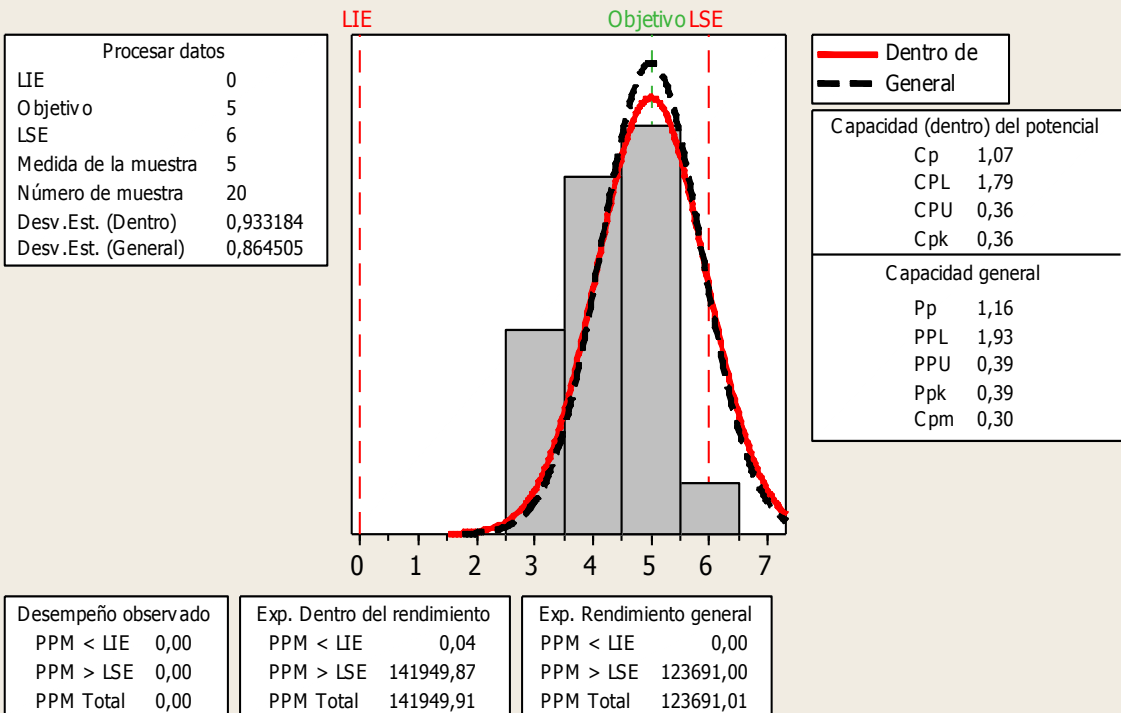


Continúa

Capacidad de proceso de Septiembre



Capacidad de proceso de Octubre



Continúa

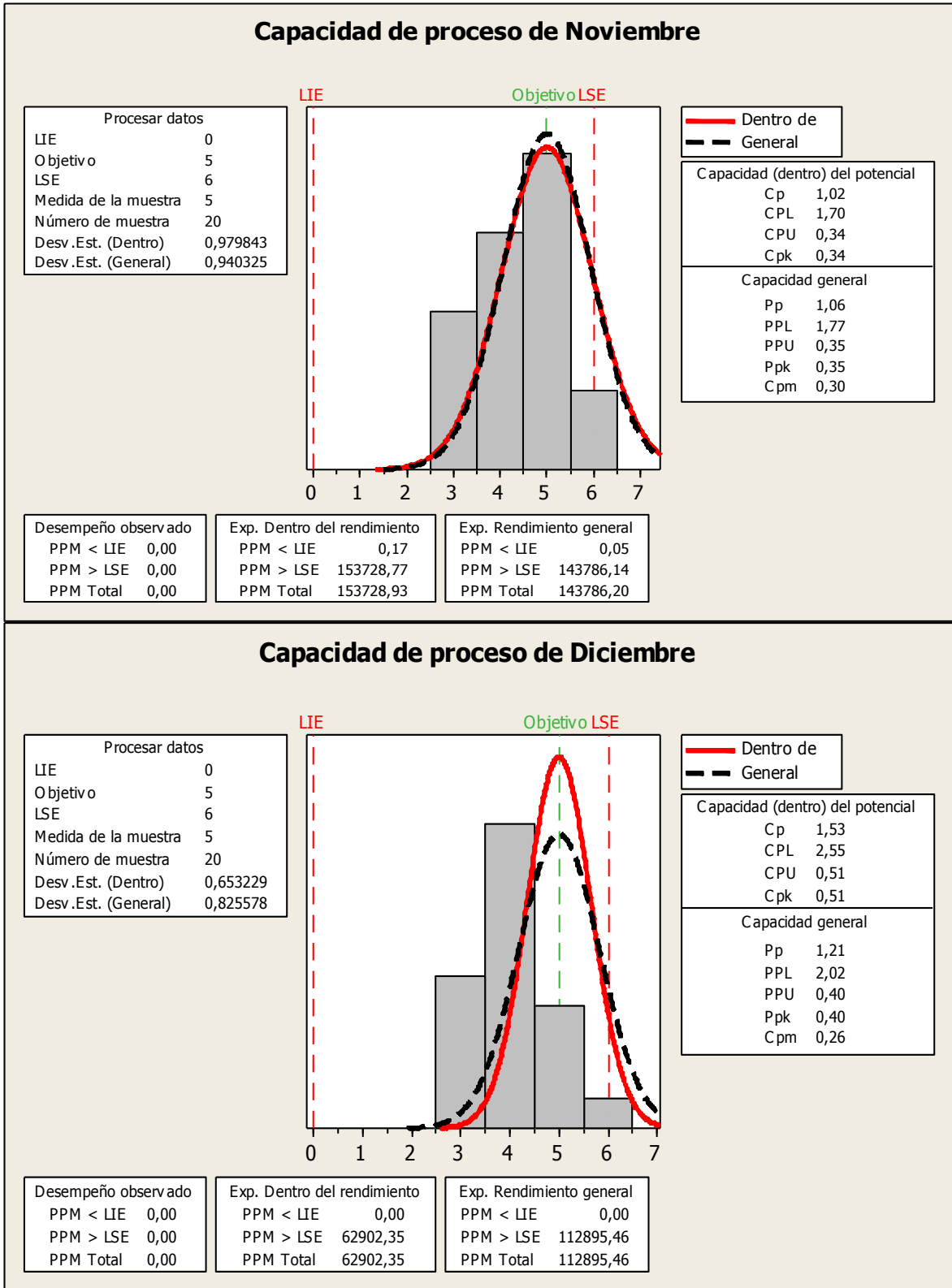
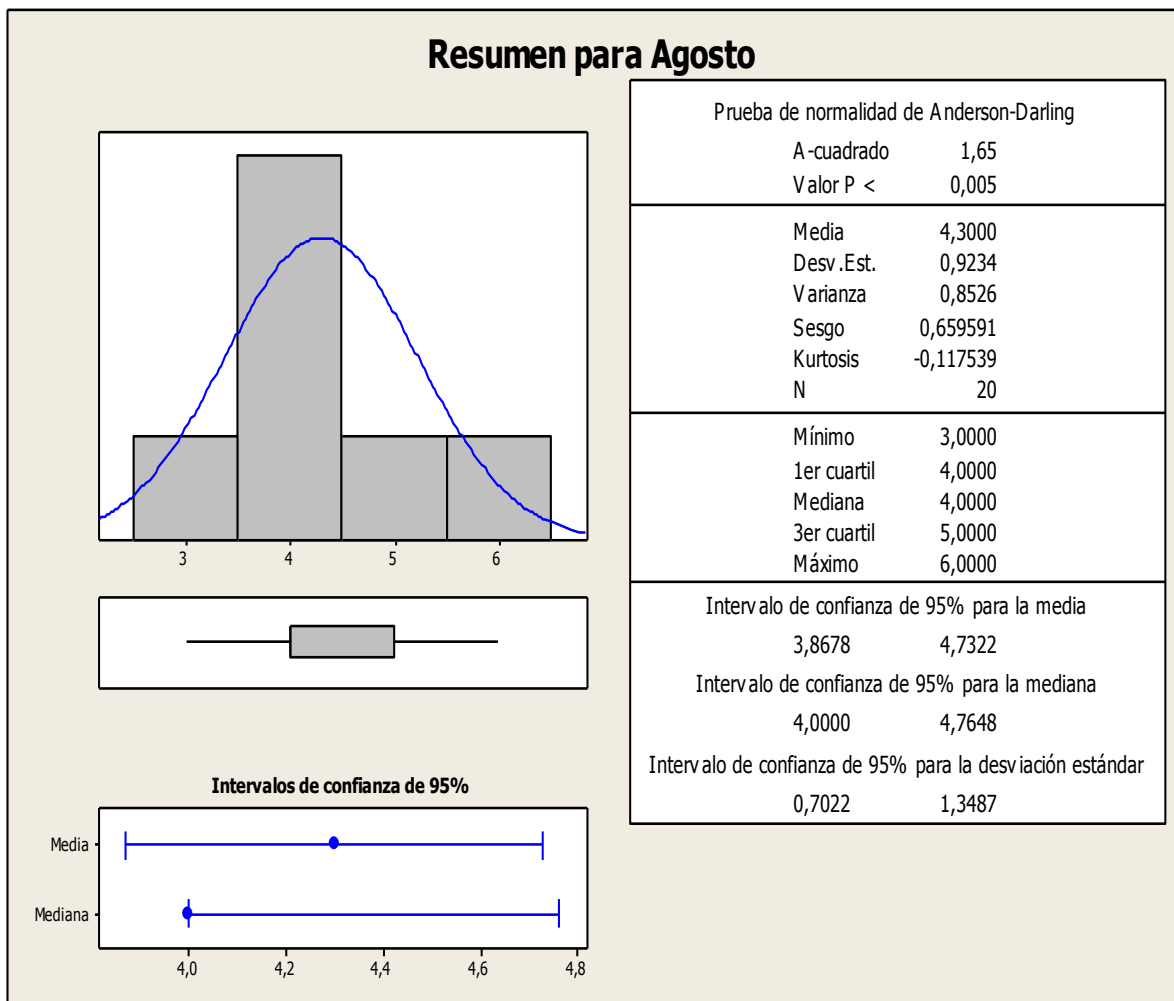


Figura 39. Capacidad del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período agosto – diciembre 2015).

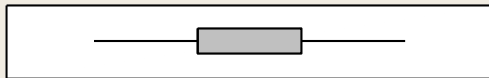
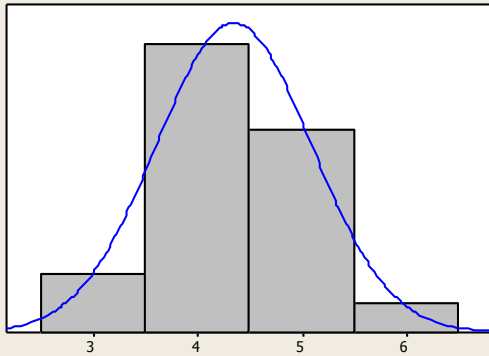
▪ **Resumen estadístico**

En la Figura 40, se evidencia que el promedio de días de tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios es de 4,5 días laborales, considerando una desviación estándar de los datos alrededor de 1 día laboral en promedio, dando valores de días entre 3 a 6 días laborales.

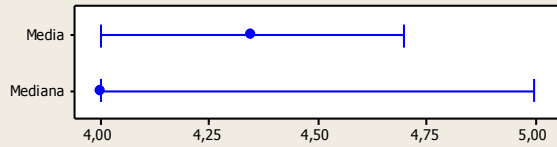


Continúa

Resumen para Septiembre



Intervalos de confianza de 95%



Prueba de normalidad de Anderson-Darling

A-cuadrado 1,55
Valor P < 0,005

Media 4,3500
Desv. Est. 0,7452
Varianza 0,5553
Sesgo 0,150524
Kurtosis 0,081838
N 20

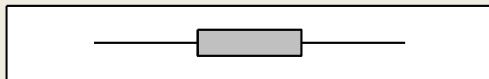
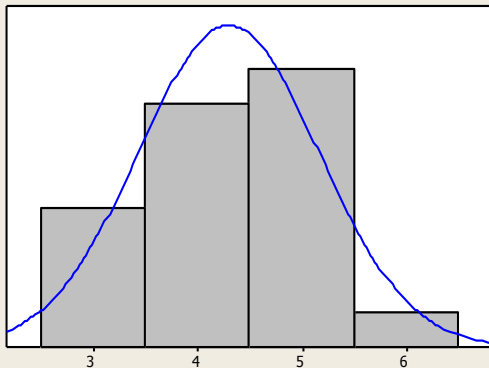
Mínimo 3,0000
1er cuartil 4,0000
Mediana 4,0000
3er cuartil 5,0000
Máximo 6,0000

Intervalo de confianza de 95% para la media
4,0013 4,6987

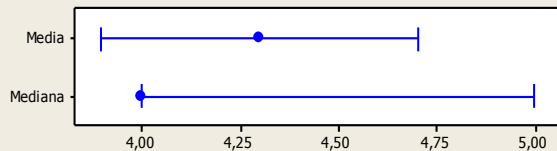
Intervalo de confianza de 95% para la mediana
4,0000 5,0000

Intervalo de confianza de 95% para la desviación estándar
0,5667 1,0884

Resumen para Octubre



Intervalos de confianza de 95%



Prueba de normalidad de Anderson-Darling

A-cuadrado 1,24
Valor P < 0,005

Media 4,3000
Desv. Est. 0,8645
Varianza 0,7474
Sesgo -0,119475
Kurtosis -0,725735
N 20

Mínimo 3,0000
1er cuartil 4,0000
Mediana 4,0000
3er cuartil 5,0000
Máximo 6,0000

Intervalo de confianza de 95% para la media
3,8954 4,7046

Intervalo de confianza de 95% para la mediana
4,0000 5,0000

Intervalo de confianza de 95% para la desviación estándar
0,6574 1,2627

Continúa

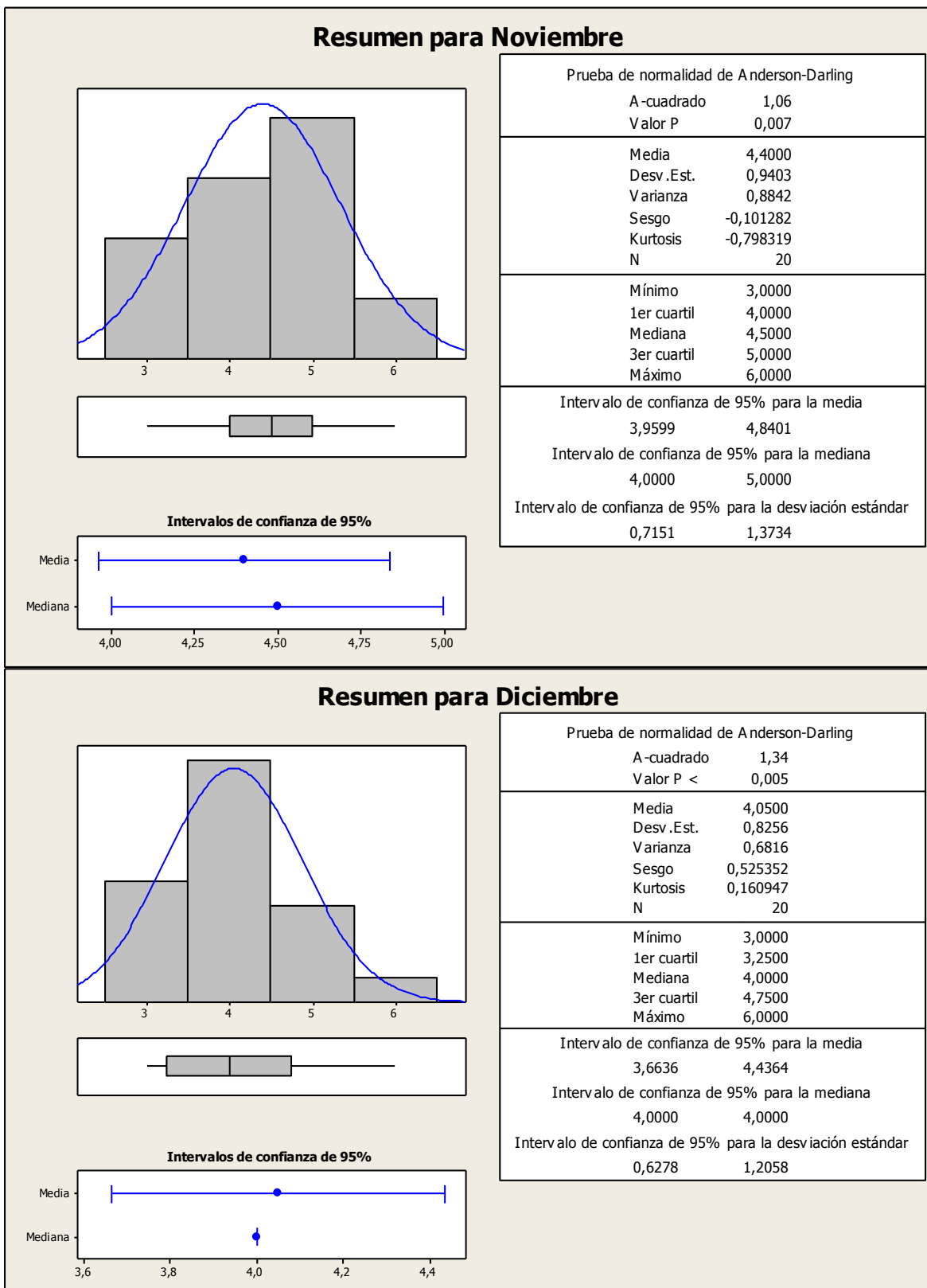


Figura 40. Resumen estadístico del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (período agosto – diciembre 2015).

3.2.6.2. Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

▪ **Histogramas del Subproceso**

Para la obtención de actividades cumplidas por mes (indicador de apoyo) del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”, se consideró el siguiente indicador:

Indicador 1: Cantidad de actividades cumplidas en el Plan Anual de la Política Pública (PAPP)

En el caso de análisis de actividades cumplidas se debe analizar de igual manera que saldos presupuestarios (Enero – Diciembre del 2015), es a continuación se evidencia el histograma en la Figura 41.

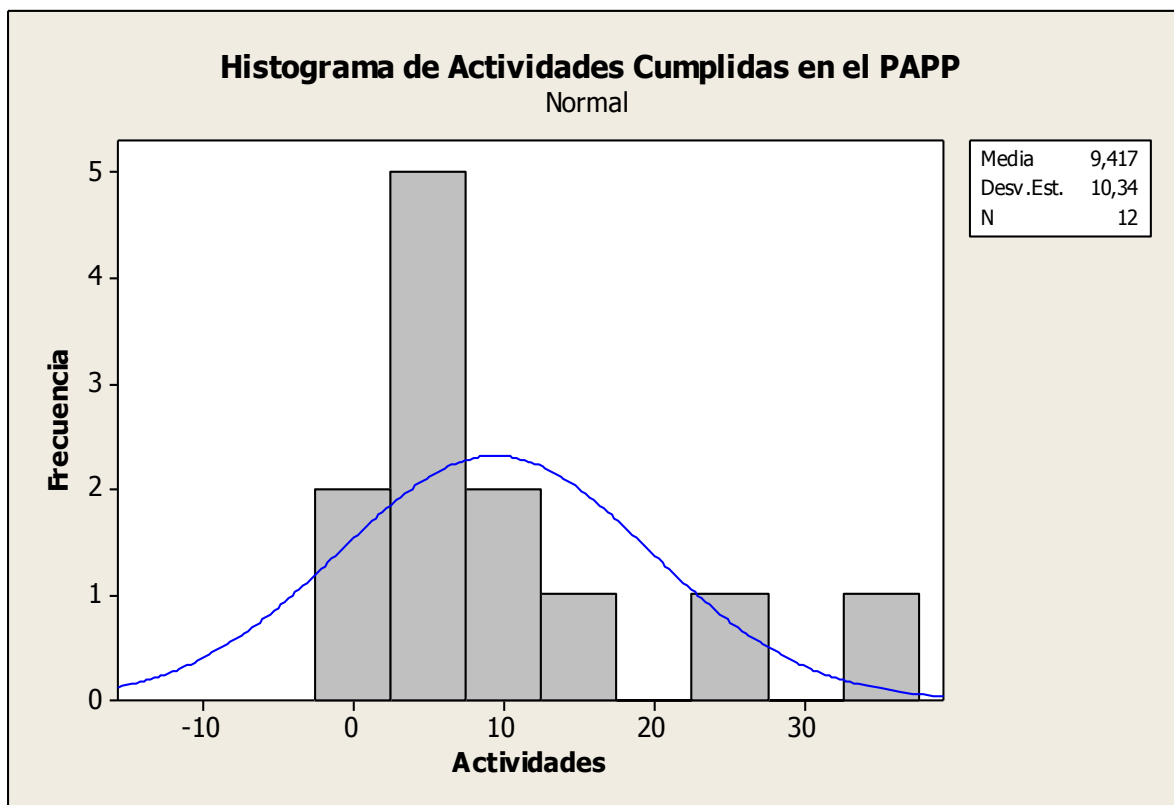


Figura 41. Histograma del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período agosto – diciembre 2015)

La media actualmente se encuentra en 9 actividades cumplidas, se puede evidenciar la disminución de la media con respecto a la situación inicial esto en base a que entre mayor ejecución presupuestaria menor actividades del PAPP que cumplir.

- **Gráfico de puntos**

En la Figura 42 se observa a través de un gráfico de puntos la distribución de los datos, se eliminaron tiempos superiores considerados atípicos.

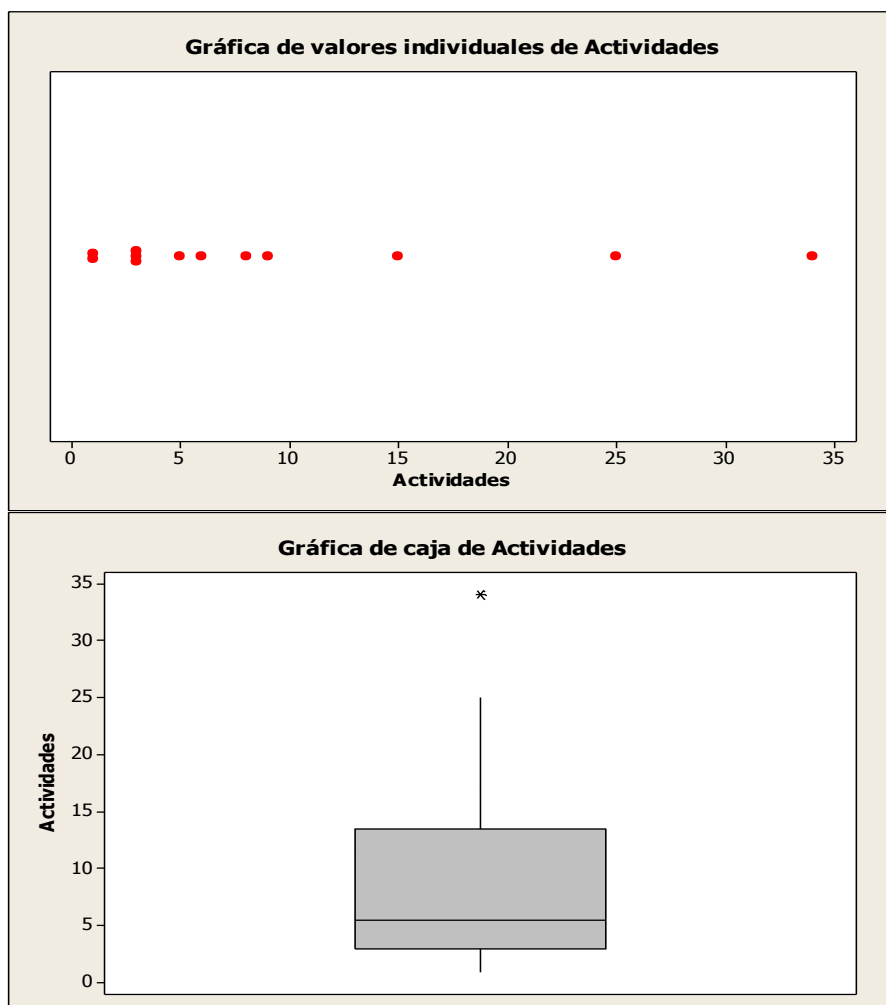


Figura 42. Gráfico de puntos y Box Plot del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período agosto – diciembre 2015)

El Box Plot y la gráfica de puntos proporcionan información en la cual la distribución de los datos mantiene su dispersión pero la ejecución de actividades disminuye significativamente esto a consecuencia de que a mayor ejecución presupuestaria menor actividades PAPP que cumplir este declive por lo general pasa en todas las instituciones estatales.

▪ **Capacidad del Proceso**

Se analizó la capacidad del procesos, al comparar en la Figura 43 el CP de la situación inicial con lo agregado de agosto hasta diciembre se puede observar una evolución, aceptable del proceso de un $C_p = 0,18$ paso a un $C_p = 1,10$ siendo aceptable y considerando capaz al proceso.

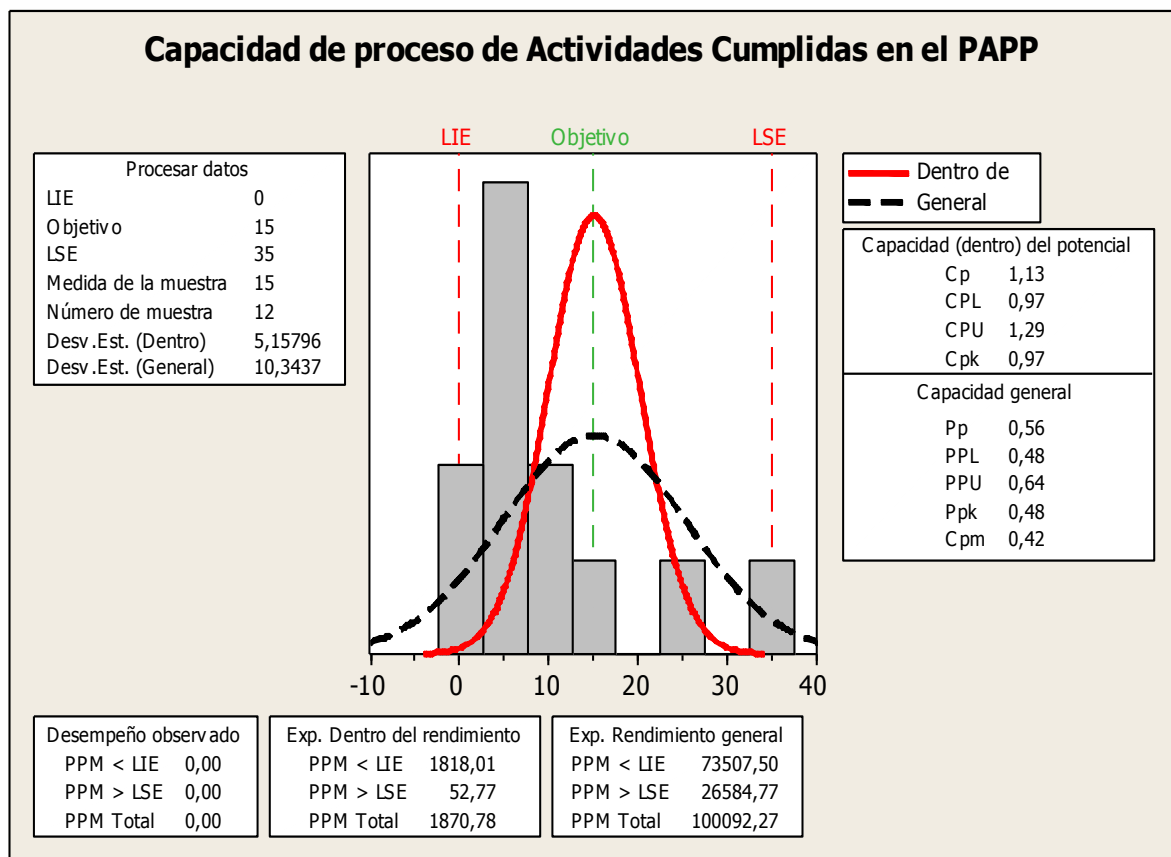


Figura 43. Capacidad del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período agosto – diciembre 2015)

▪ **Resumen Estadístico**

En la Figura 44, se evidencia que el promedio de actividades cumplidas es de 9 actividades, considerando una desviación estándar de los datos alrededor de 10,3 actividades cumplidas en promedio, dando valores de diferente magnitud dependiendo la ejecución presupuestaria.

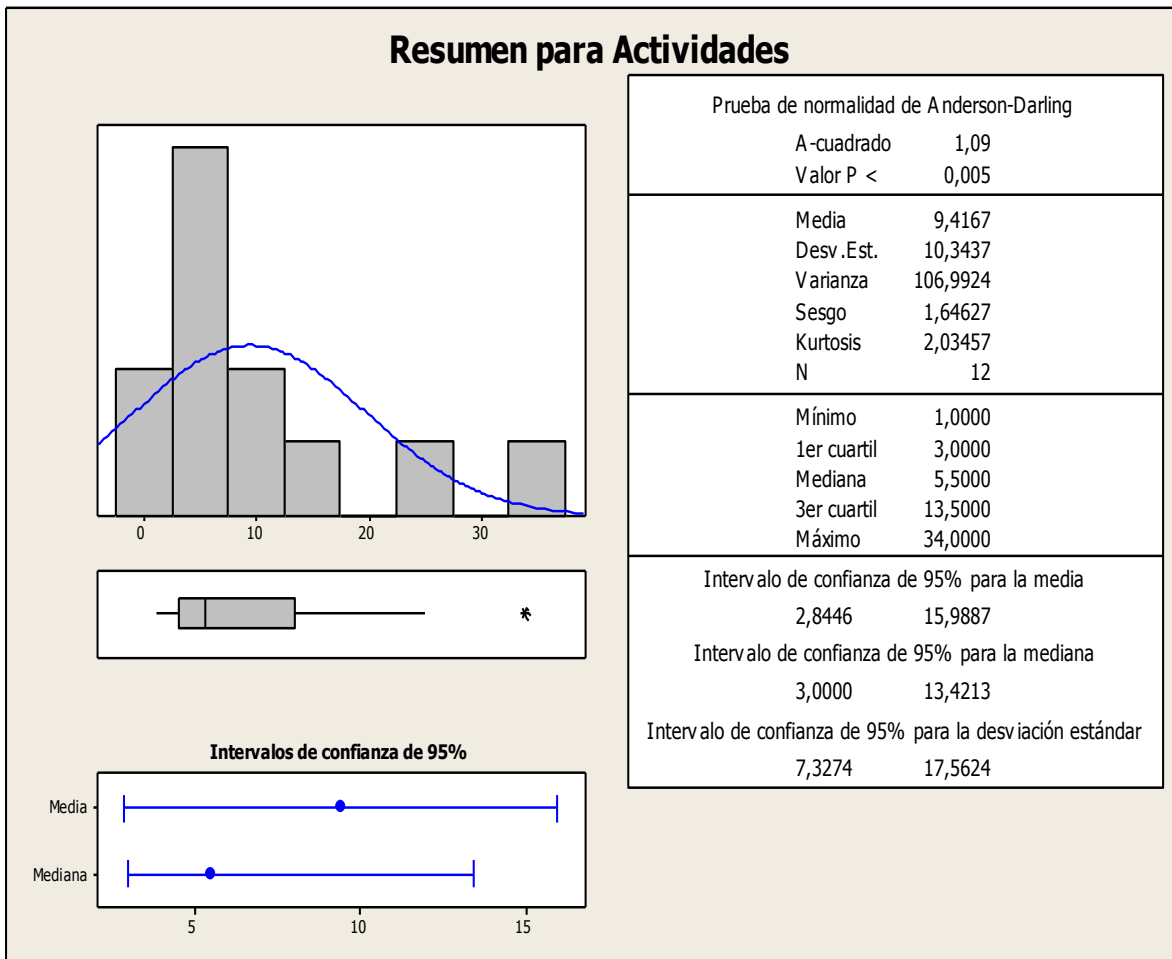


Figura 44. Resumen estadístico del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” - Actividades Cumplidas en el PAPP (período agosto – diciembre 2015)

3.2.6.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

▪ Histogramas del Subproceso

Para la obtención del tiempo promedio de demora por mes de los saldos presupuestarios se consideró el siguiente indicador:

Indicador 1: Cantidad de tiempo esperado por el área requirente para la obtención de saldos presupuestarios.

Para el caso de análisis de tiempos de saldos presupuestarios debemos de analizar como un todo por meses, es decir desde enero hasta diciembre, a continuación se evidencia en la Figura 45.

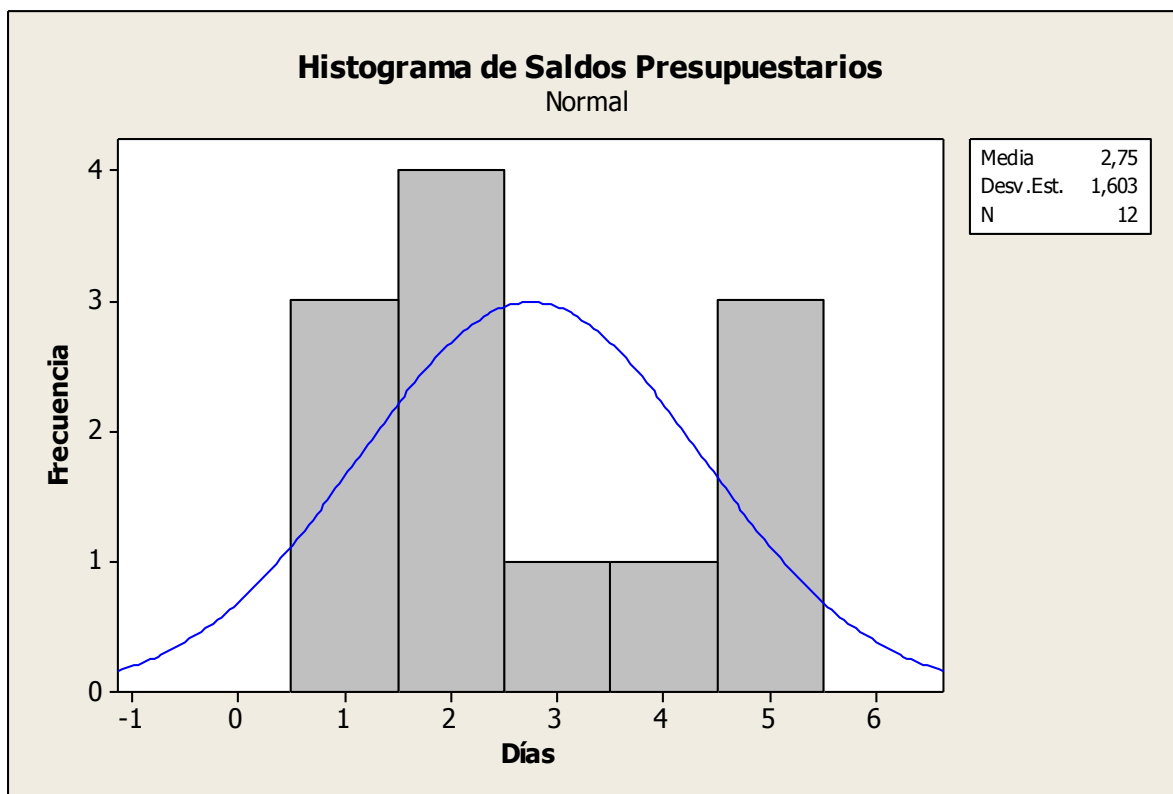


Figura 45. Histograma del Subproceso "Saldos Presupuestarios" – Tiempos de Saldos Presupuestarios (período agosto – diciembre 2015)

La media de tiempo de demora disminuyó a 2,8 días laborales; se puede observar que la curva normal se encuentra centrada con respecto a los 3 días laborales.

- **Gráfica de Puntos**

En la Figura 46 se observa a través de un gráfico de puntos la distribución de los datos, para validar lo expresado anteriormente, eliminandose así tiempos superiores considerados atípicos.

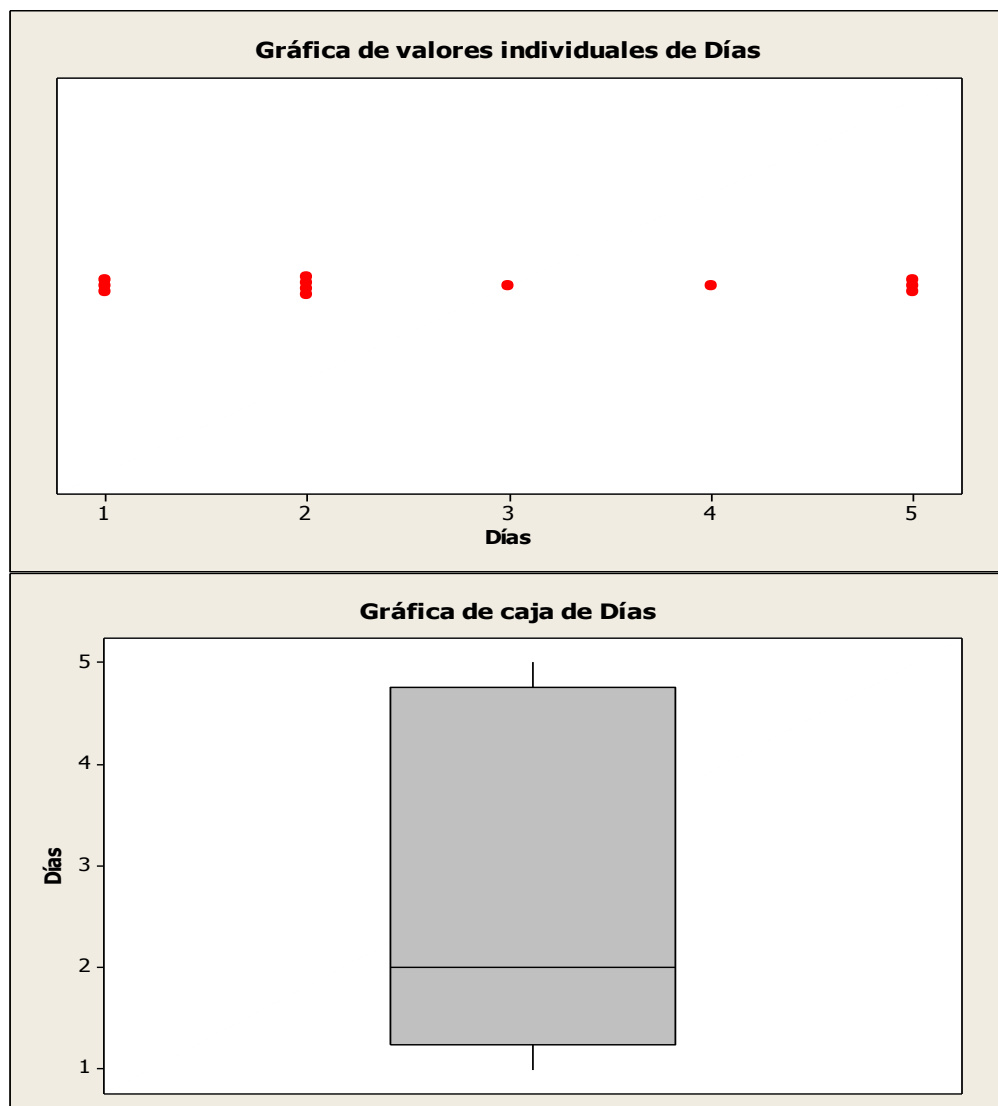


Figura 46. Gráfico de puntos y Box Plot Subproceso "Saldo Presupuestarios" – Tiempos de Saldo Presupuestarios (período agosto – diciembre 2015)

El Box Plot y la gráfica de puntos proporcionan información en la cual la distribución de los datos mantiene su dispersión pero su frecuencia aumenta acorde al estándar establecido por las autoridades, también se observa que la media disminuye con respecto a la situación inicial. Se analizó la capacidad del procesos, es decir que los días laborales para la obtención de saldos presupuestarios estén entre 2 a 5 días, y se determinó que en el proceso comparado con anteriores meses (situación inicial), se encuentra una leve mejoría.

▪ **Capacidad del Proceso**

Al comparar en la Figura 47 el CP de la situación inicial con lo agregado de agosto y septiembre se puede observar una evolución, aceptable del proceso de un $C_p = 0,89$ siendo aceptable a pesar que se mantiene se puede observar un leve ajuste de la curva normal con respecto al rango deseado.

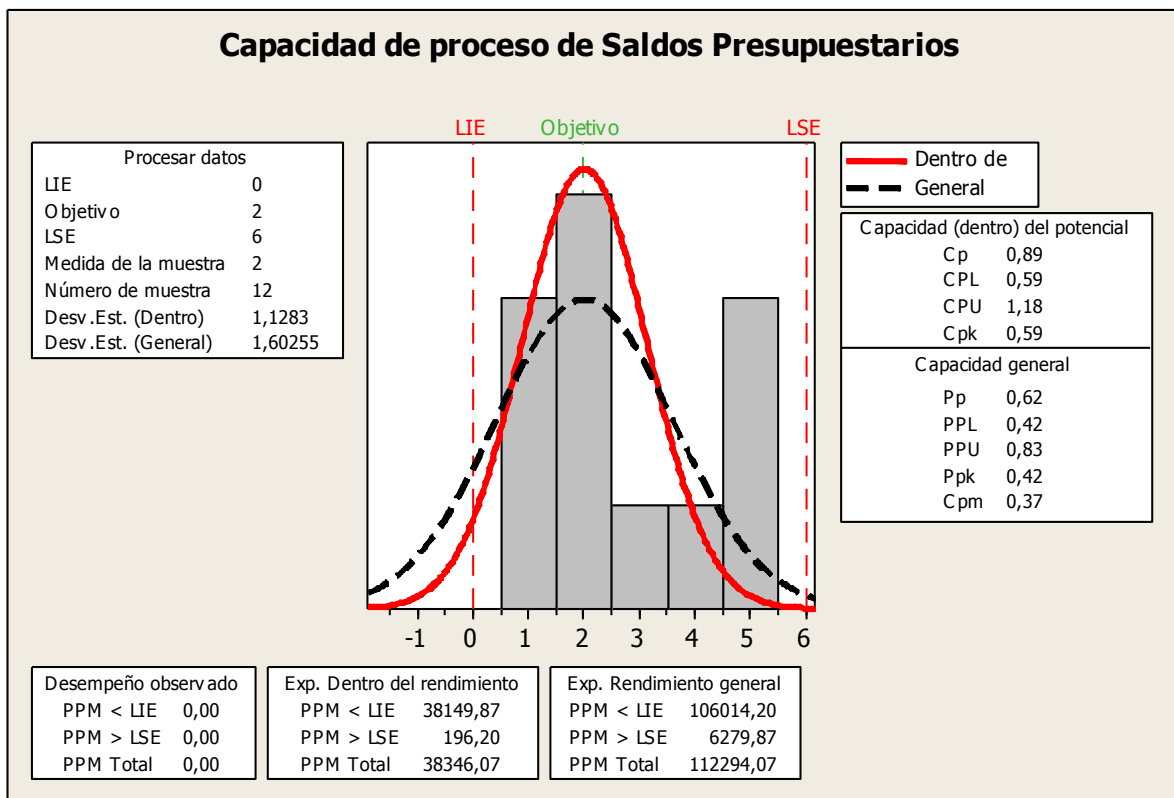


Figura 47. Capacidad del Subproceso "Saldos Presupuestarios" – Tiempos de Saldos Presupuestarios (período agosto – diciembre 2015)

En la Figura 48, se evidencia que el promedio de días de tiempo de obtención de saldos presupuestarios es de 2,7 días laborales, considerando una desviación estándar de los datos alrededor de 1,6 días laborales en promedio, dando valores de días entre 1 a 5 días laborales.

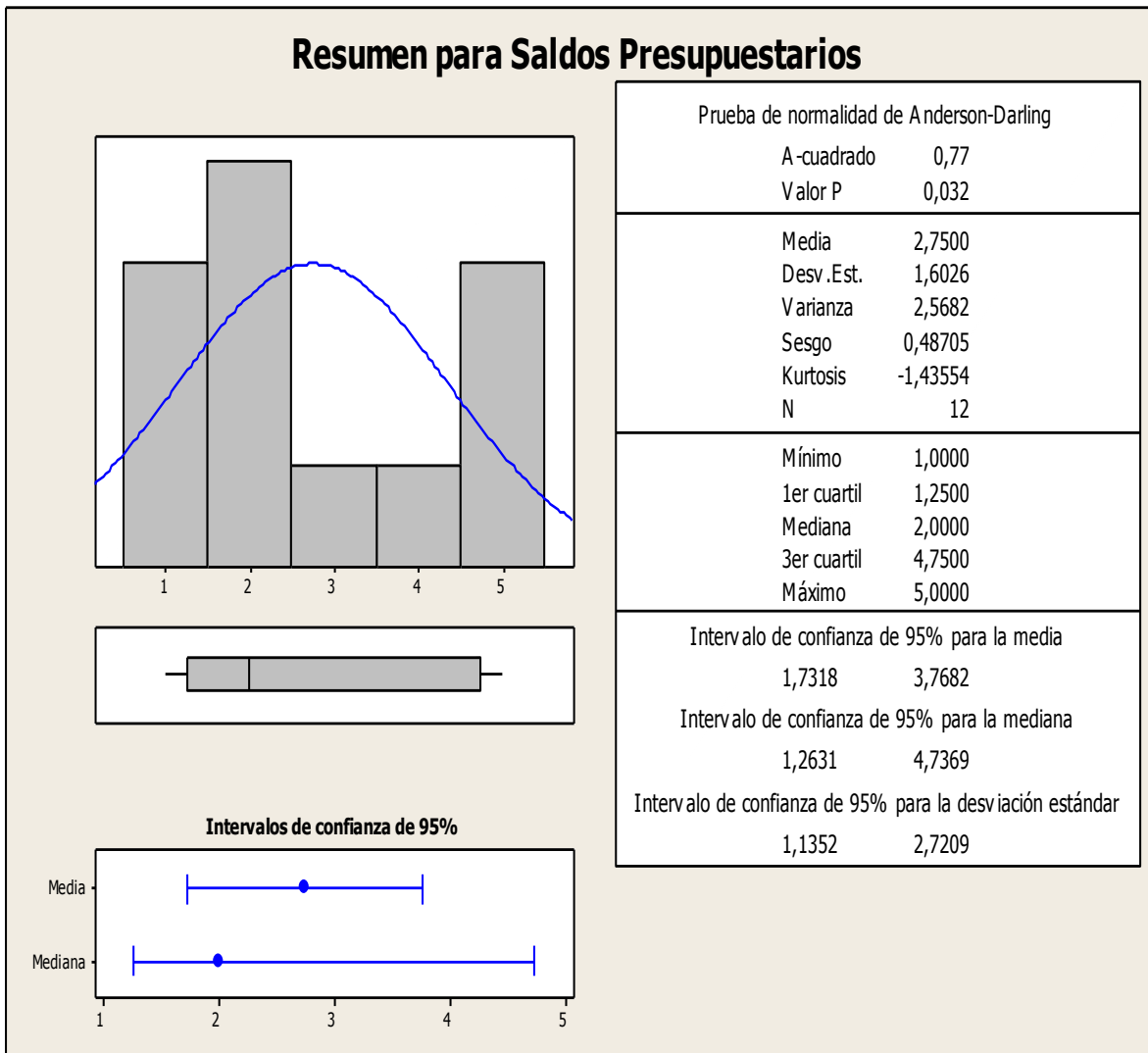


Figura 48. Resumen estadístico del Subproceso "Saldo Presupuestarios" – Tiempos de Saldo Presupuestarios (período agosto – diciembre 2015)

3.2.6.4. Comparación de resultados con los estándares

Los resultados de los indicadores de cada subproceso comparados con los estándares establecidos se presentan en la Tabla 34:

Tabla 34.

Comparación de resultados vs estándar por subprocesos

<i>Objetivo</i>	<i>Enero – Junio 2015</i>	<i>Meta</i>	<i>Agosto – Diciembre 2015</i>
<i>Reducir Tiempo de Solicitud de Bienes, Obras y Servicios</i>	11 ± 4.8 días laborales	5 días laborales	4 ± 0.82 días laborales
<i>Actividades Cumplidas PAPP</i>	16 ± 11.13 actividades	15 actividades	9.4 ± 10.34 actividades
<i>Reducir Tiempo de Saldos Presupuestarios</i>	3 ± 1.63 días laborales	2 días laborales	2.7 ± 1.6 días laborales

Se evidencia una mejora del proceso, el cual se dirige a lograr los objetivos propuestos con sus respectivos rangos de tiempo o actividades. El grupo de mejora consideró que estos resultados obtenidos deben ser sostenibles en el tiempo y que se los siga ejecutando los próximos años, con la finalidad de seguir mejorando con nuevas innovaciones.

A continuación se presenta como ha sido la evolución de la situación inicial frente a los resultados obtenidos:

3.2.6.4.1. Subproceso “Registro y Control PAPP”

En la Tabla 49 se observa la comparación de los resultados del Subproceso “Registro y Control PAPP”

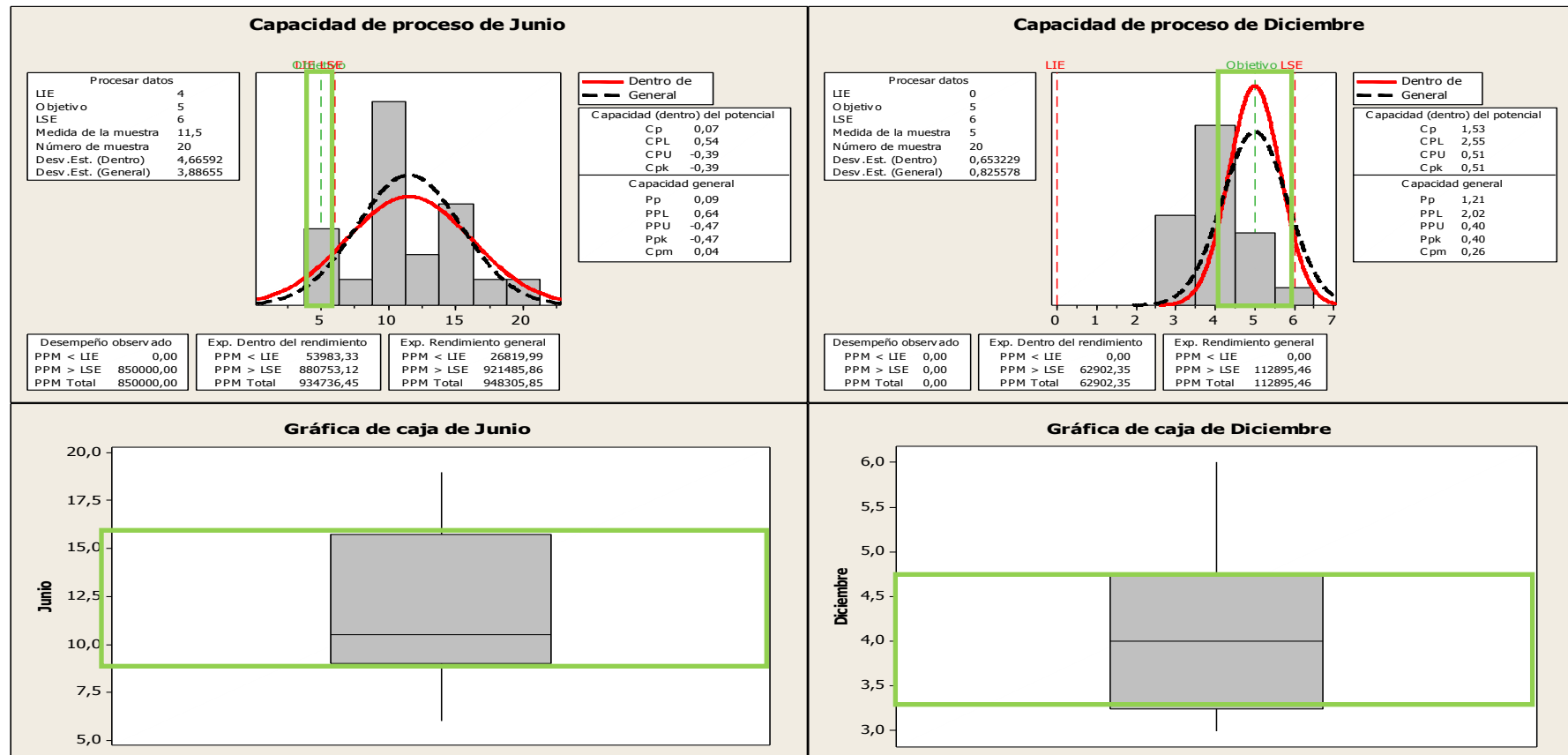


Figura 49. Resultados obtenidos del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios (Junio 2015/ Diciembre 2015)

3.2.6.4.2. Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

En la Tabla 50 se observa la comparación de resultados del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”.

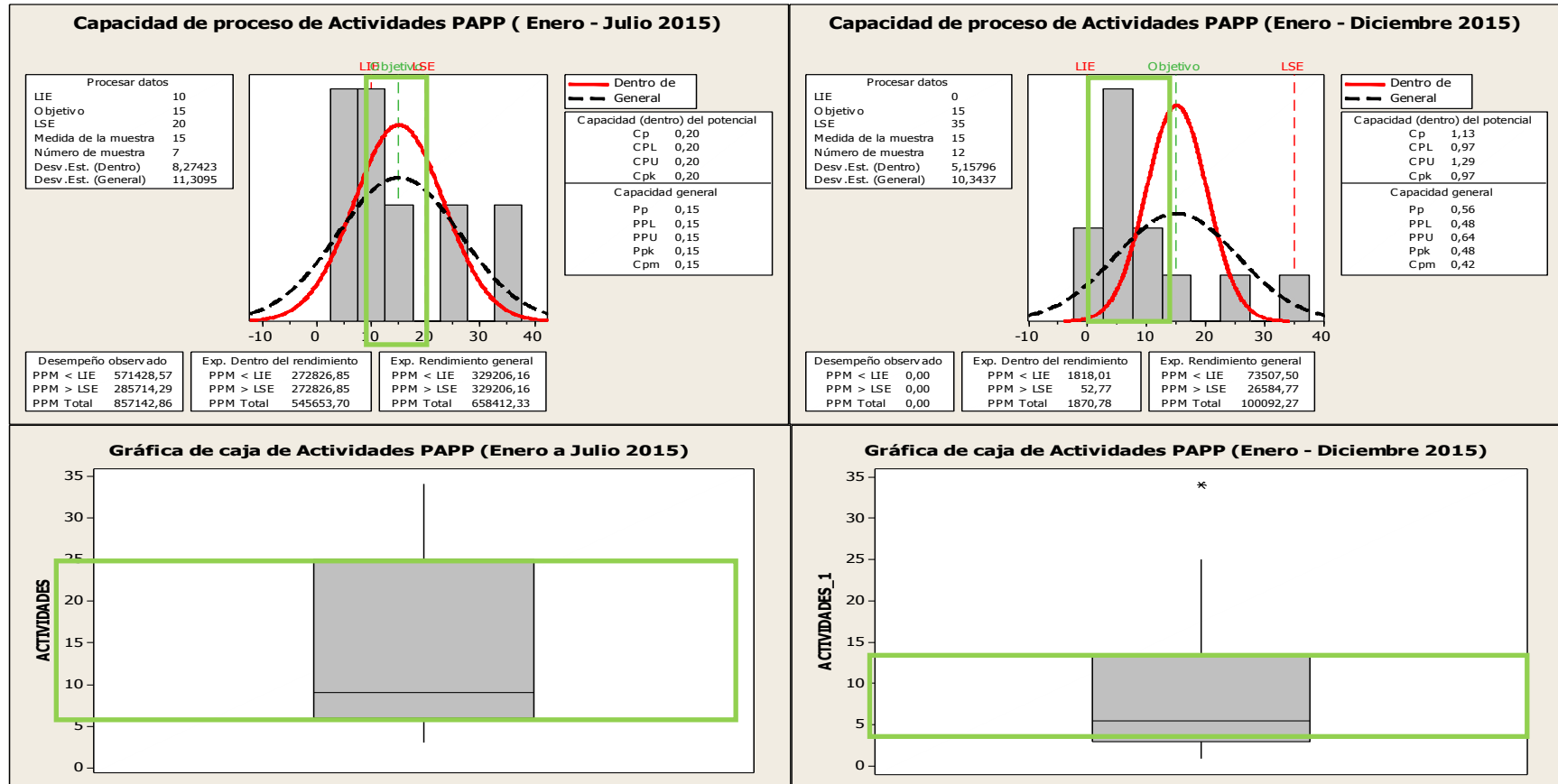


Figura 50. Resultados obtenidos del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades Cumplidas PAPP 2015 (Enero – Julio 2015 / Enero – Diciembre 2015)

3.2.6.4.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

En la Tabla 51 se observa la comparación de resultados del Subproceso “Saldos Presupuestarios”.

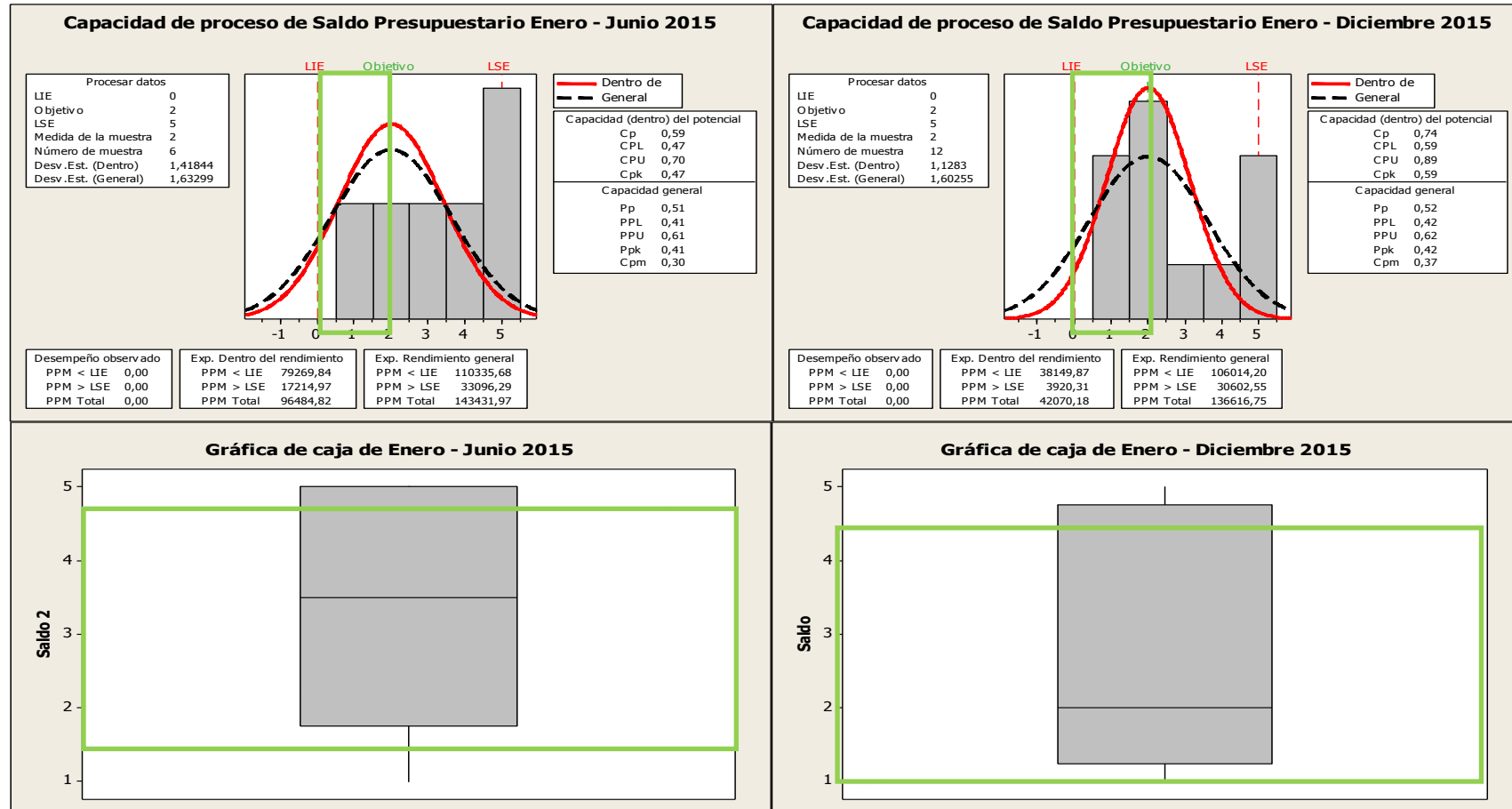


Figura 51. Resultados obtenidos del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo Saldos Presupuestarios 2015 (Enero – Julio 2015 / Enero – Diciembre 2015)

3.2.6.5. Comparación de indicadores (antes versus después)

3.2.6.5.1. Subproceso “Registro y Control PAPP”

Indicador 1: Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios.

En la Figura 52 se podrá evidenciar como se centraron los valores del tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios:

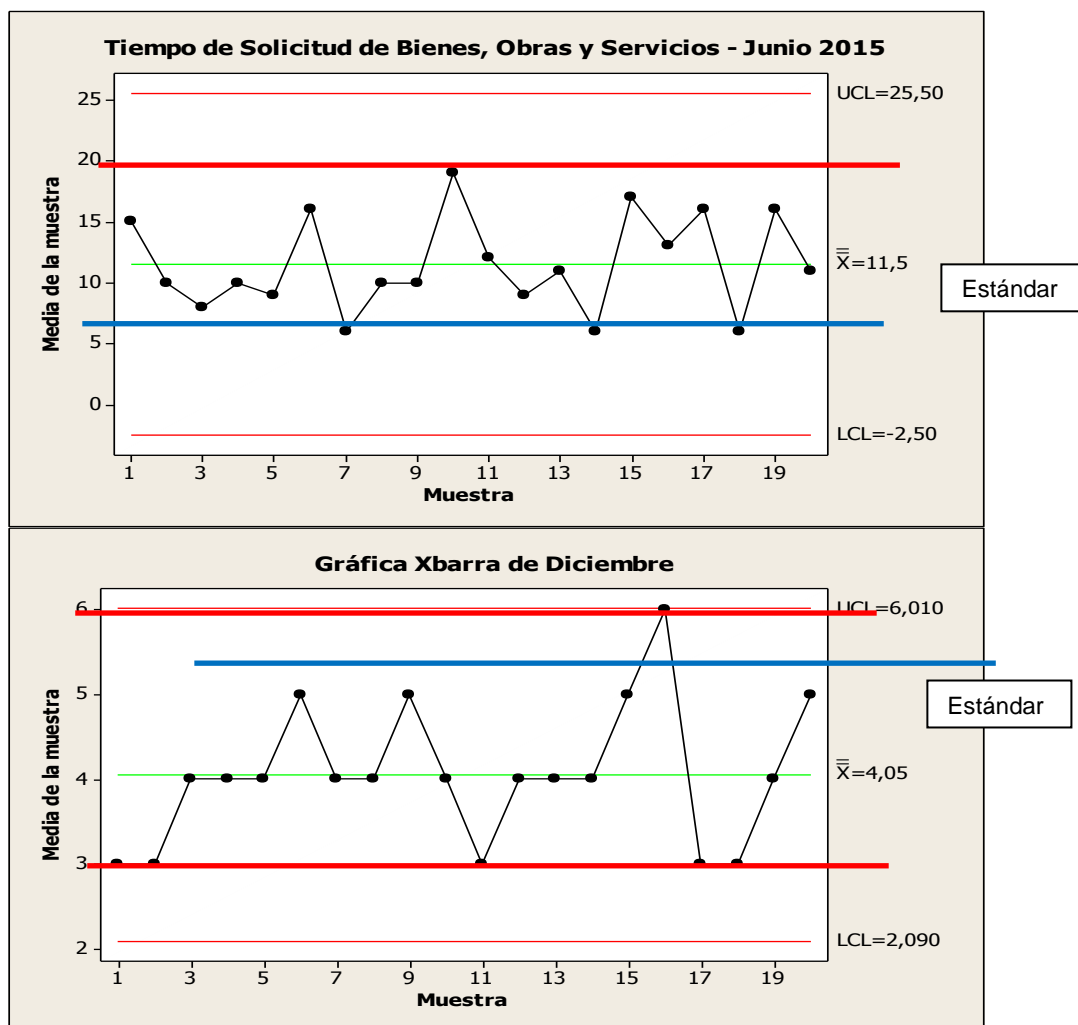


Figura 52. Gráfica de Control del Subproceso “Registro y Control PAPP” - Tiempo de Solicitud de bienes, obras y servicios – Junio y Diciembre 2015

3.2.6.5.2. Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”

Indicador 1: Cantidad de actividades cumplidas en el Plan Anual de la Política Pública (PAPP)

En la Figura 53 se podrá evidenciar como se centraron los cumplimientos de las actividades PAPP:

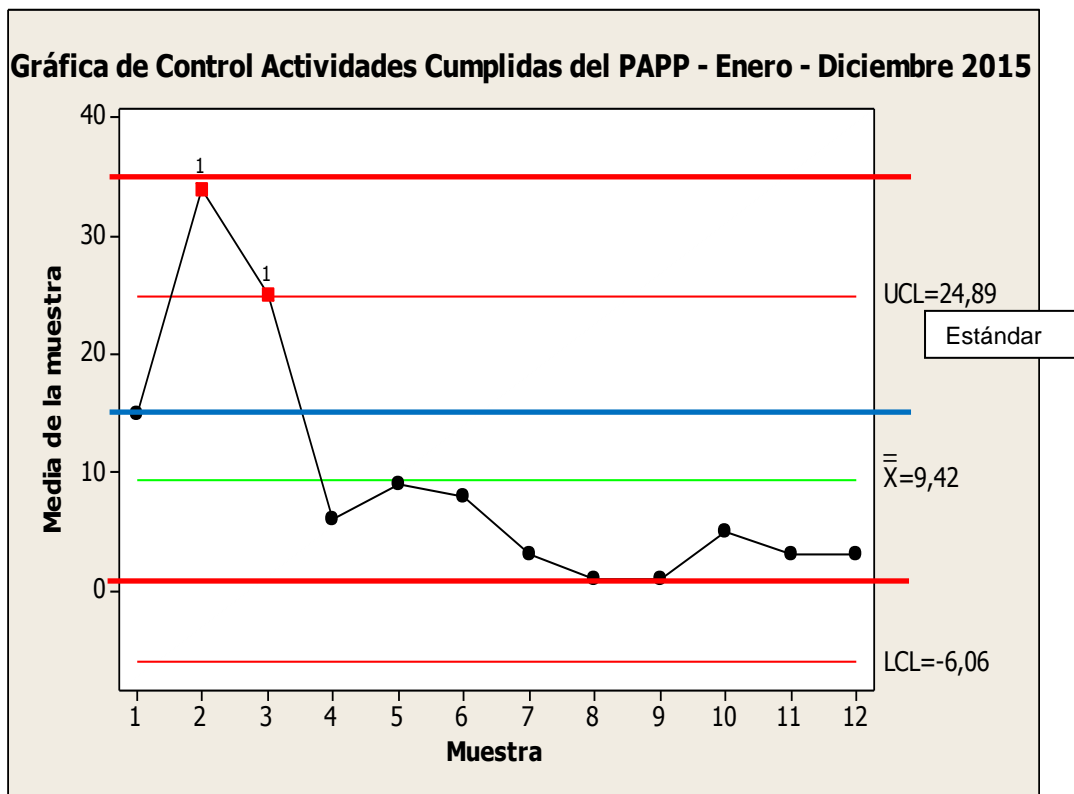


Figura 53. Gráfica de Control del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades Cumplidas PAPP (período enero – diciembre 2015)

De Enero hasta Julio del 2015 se puede observar la situación inicial de actividades cumplidas PAPP (Figura 54)

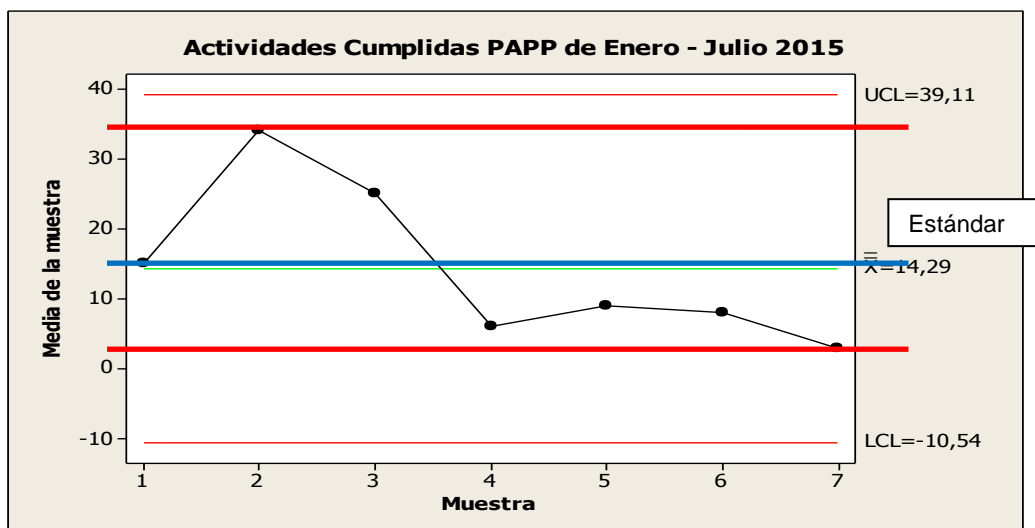


Figura 54. Gráfica de Control del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades Cumplidas PAPP (período enero – julio 2015)

De Agosto hasta Diciembre del 2015 se puede observar una evolución favorable acorde a la meta propuesta de 15 actividades cumplidas en el PAPP (Figura 55).

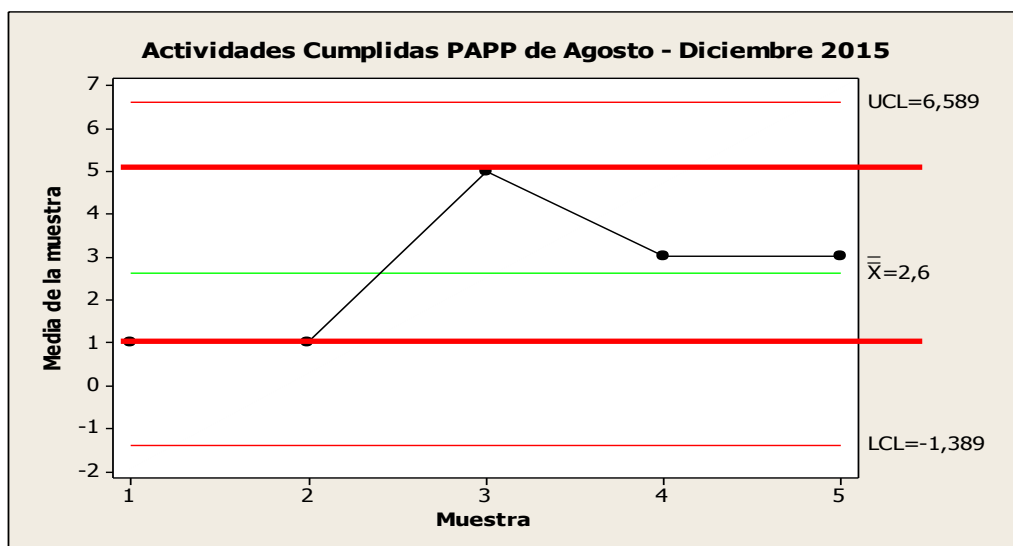


Figura 55. Gráfica de Control del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP” – Actividades Cumplidas PAPP (período agosto – diciembre 2015)

3.2.6.5.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

Indicador 1: Cantidad de tiempo esperado por el área requirente para la obtención de saldos presupuestarios.

En la Figura 56 se podrá evidenciar como mejoran los valores del tiempo de saldos presupuestarios:

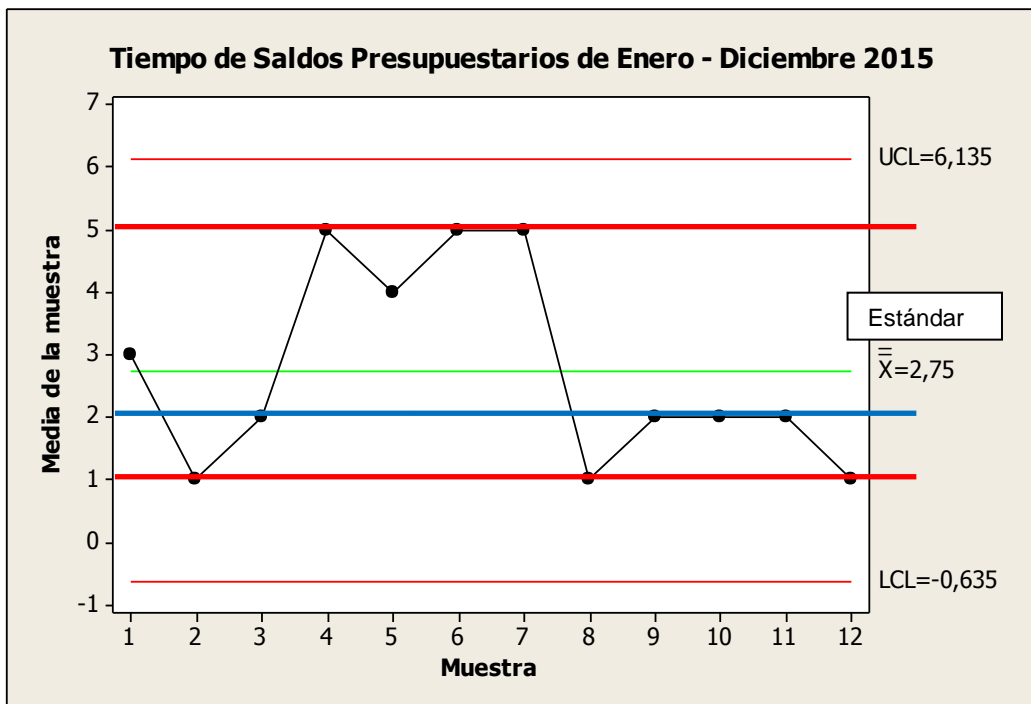


Figura 56. Gráfica de Control del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de Saldos Presupuestario (período enero – diciembre 2015)

De Enero hasta Julio del 2015 se puede observar la situación inicial del tiempo de saldos presupuestarios (Figura 57).

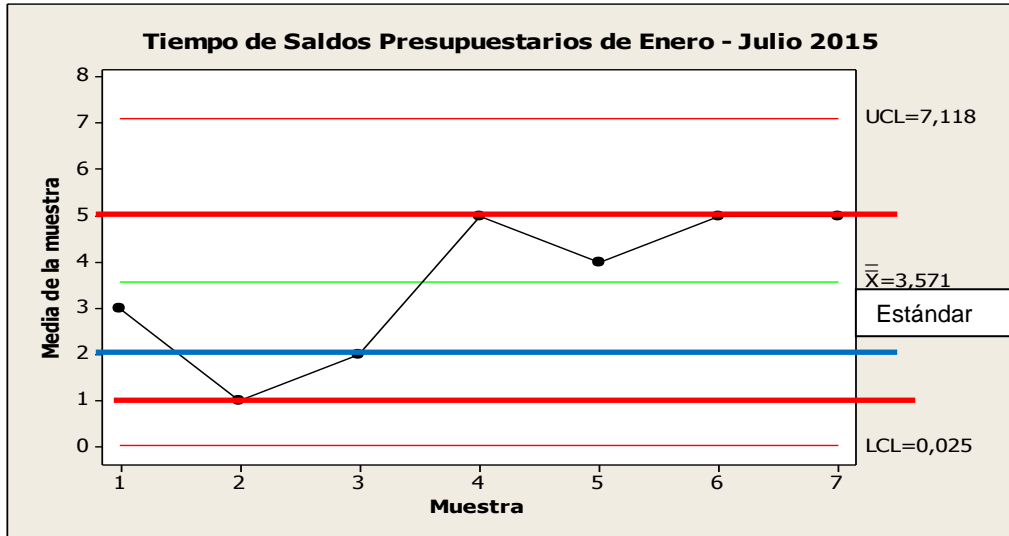


Figura 57. Gráfica de Control del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de Saldos Presupuestario (período enero – julio 2015)

De Agosto hasta Diciembre del 2015 se puede observar una evolución favorable acorde a la meta propuesta de 2 días laborales (Figura 58).

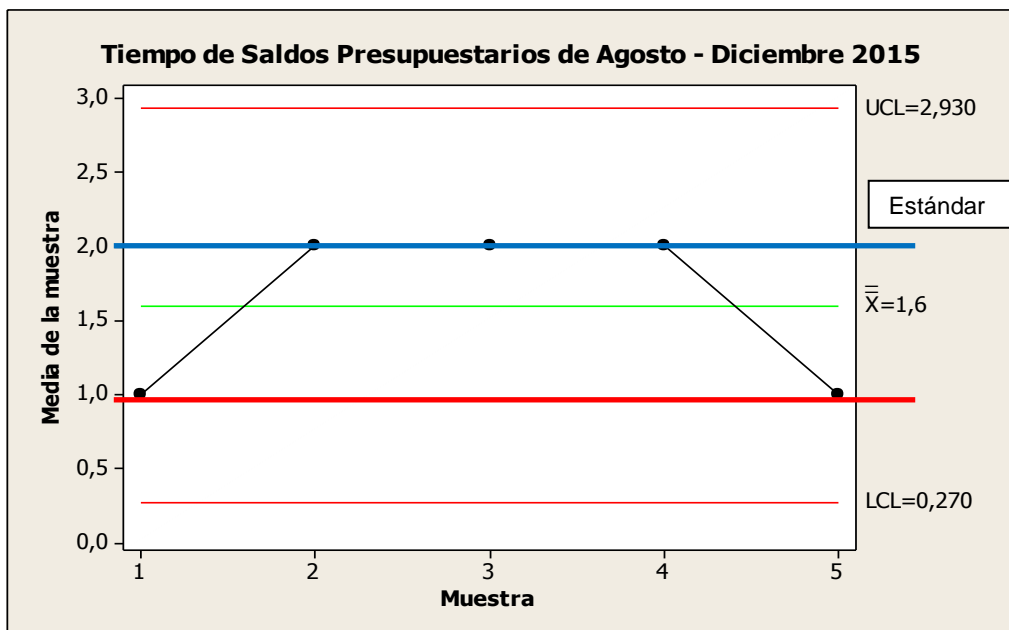


Figura 58. Gráfica de Control del Subproceso “Saldos Presupuestarios” – Tiempo de Saldos Presupuestario (período agosto – diciembre 2015)

En la Tabla 35 se observa un resumen estadístico por subprocesos donde se puede apreciar las principales variables de estudio:

Tabla 35.

Comparación de Resultados Junio vs Diciembre del 2015

Subproceso	Indicador	Cál.	Jun.	Dic.	Var	Mejor	Igual	Mal	Comentario
<i>Registro y Control PAPP</i>	<i>Tiempo de Solicitud de Bienes, obras y servicios</i>	Prom.	11	4,05	-6,95	X			Tiempo de solicitud promedio es menor
		Máx.	19	6	-13	X			Tiempo de solicitud Máx. es menor
		Min	6	3	-3	X			Tiempo mínimo dentro del rango
		Desvest	3,887	0,82	-3,06	X			Los datos son menos dispersos
		Moda	10	4	-6	X			Tiempo de mayor moda 4 días
<i>Seguimiento y Evaluación PAPP</i>	<i>Actividades Cumplidas PAPP</i>	Prom.	16,17	9,42	-6,75		X		Actividades disminuyeron
		Máx.	34	34	0	X			Actividades máximas cumplidas
		Min	6	1	-5		X		Actividades mínimas cumplidas
		Desvest	4,54	2,99	-1,55	X			Los datos son menos dispersos
		Moda	-	3	-3	X			Actividades repetitivas de cumplimiento
<i>Saldos Presupuestarios</i>	<i>Tiempo de Saldos Presupuestarios</i>	Prom.	3,333	2,75	-0,58	X			Tiempo de solicitud promedio es menor
		Máx.	5	5	0		X		Tiempo de solicitud Máx. es constante
		Min	1	1	0		X		Tiempo de solicitud Min. es constante
		Desvest	1,633	1,60	-0,3	X			Los datos son menos dispersos
		Moda	5	2	-3	X			Tiempo de mayor moda 2 días

3.2.7. Paso 7: Estandarizar

3.2.7.1. Procedimiento estándar del proceso

Una vez considerando todos los resultados obtenidos y la estabilidad del proceso, la Dirección de Planificación en conjunto con la Subdirección Financiero, incluyó todos los procedimientos de seguimiento en sus áreas respectivamente. Considerando que la encargada del seguimiento y control tendrá responsabilidad directa en la Dirección de Planificación.

De todas las acciones de mejora consideradas todas se cumplieron a cabalidad ninguna actividad fue suspendida, sin embargo se tuvo presente en todo momento al plan de contingencia. En la Tabla 36 se podrá constatar el estado de las actividades al finalizar el periodo de implementación.

Tabla 36.

Revisión estado de acciones de mejora implementadas

Acción	Condición
Elaborar plan de seguimiento y control PAPP	Finalizada / Estandarizar
Capacitar al personal involucrado en el proceso sobre el manejo PAPP	Finalizada / Estandarizar
Lograr acuerdos de coordinación entre Planificación y Presupuesto	Finalizada / Estandarizar

3.2.7.2. Preparación del personal involucrado en el proceso

Una de las actividades fundamentales de mejora para el proceso fue la sociabilización impartida para entender el mismo, saber cómo está compuesto y sobre todo, cuales son los principales pasos a tomarse para comenzar el proceso. Si bien esta actividad va estrechamente ligada a las actividades de mejora, se debe considerar siempre que una

sociabilización de un proceso puede apuntar a diferentes enfoques y es necesario siempre buscar fortalecer las experiencias logradas en el periodo de implementación, con la finalidad de ir ajustando los diferentes desacuerdos que se presentan en el camino, por lo que, se estableció un cronograma de sociabilización dirigido al personal de la institución relacionado indirectamente con el proceso.

En la Tabla 37 se podrá observar por direcciones como se organizó al personal en las distintas sociabilizaciones:

Tabla 37.

Sociabilización de las actividades de mejora

<i>Curso</i>	<i>Dirección</i>	<i>Grupo</i>	<i>Fecha</i>
PAPP - Presupuesto. Directriz	Dirección Nacional de Gestión y Recursos - Subdirecciones Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Dirección Nacional de Pueblos y Nacionalidades Dirección Nacional de Investigaciones Aplicadas Dirección Nacional de Acreditación de Servicios Coordinación Nacional de Gestión de la Defensa Pública Defensorías Provinciales	1 - 08H00 a 12H00 2 - 13h00 a 17H00	07/09/2015
PAPP - Presupuesto. Solicitud de bienes, obras y servicios	Dirección Nacional de Gestión y Recursos - Subdirecciones Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Dirección Nacional de Pueblos y Nacionalidades Dirección Nacional de Investigaciones Aplicadas Dirección Nacional de Acreditación de Servicios Coordinación Nacional de Gestión de la Defensa Pública Defensorías Provinciales	1 - 08H00 a 12H00 2 - 13h00 a 17H00	10/09/2015

Continúa

Tabla 37.

Sociabilización de las actividades de mejora. Continuación

<p>PAPP - Presupuesto. Control y Seguimiento</p>	<p>Dirección Nacional de Gestión y Recursos - Subdirecciones Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Dirección Nacional de Pueblos y Nacionalidades Dirección Nacional de Investigaciones Aplicadas Dirección Nacional de Acreditación de Servicios Coordinación Nacional de Gestión de la Defensa Pública Defensorías Provinciales</p>	<p>1 - 08H00 a 12H00 2 - 13h00 a 17H00</p>	<p>11/09/2015</p>
<p>PAPP - Presupuesto. Saldo Presupuesto</p>	<p>Dirección Nacional de Gestión y Recursos - Subdirecciones Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Dirección Nacional de Pueblos y Nacionalidades Dirección Nacional de Investigaciones Aplicadas Dirección Nacional de Acreditación de Servicios Coordinación Nacional de Gestión de la Defensa Pública Defensorías Provinciales</p>	<p>1 - 08H00 a 12H00 2 - 13h00 a 17H00</p>	<p>12/09/2015</p>
<p>PAPP - Presupuesto. Indicadores de gestión</p>	<p>Dirección Nacional de Gestión y Recursos - Subdirecciones Dirección Nacional de Asesoría Jurídica Dirección Nacional de Pueblos y Nacionalidades Dirección Nacional de Investigaciones Aplicadas Dirección Nacional de Acreditación de Servicios Coordinación Nacional de Gestión de la Defensa Pública Defensorías Provinciales</p>	<p>1 - 08H00 a 12H00 2 - 13h00 a 17H00</p>	<p>13/09/2015</p>
<p>PAPP - Presupuesto. Mejora continua</p>	<p>Dirección Nacional de Gestión y Recursos - Subdirecciones Dirección Nacional de Pueblos y Nacionalidades Dirección Nacional de Investigaciones Aplicadas Dirección Nacional de Acreditación de Servicios Coordinación Nacional de Gestión de la Defensa Pública Defensorías Provinciales</p>	<p>1 - 08H00 a 12H00 2 - 13h00 a 17H00</p>	<p>14/09/2015</p>

3.2.7.3. Establecer un sistema de seguimiento y control del proceso

Se estableció una planificación – cronograma de los indicadores de gestión del proceso de control “plan – presupuesto”, el cual estará a cargo la Dirección de Planificación, quien

será el área responsable de verificar o velar por el cumplimiento de los estándares establecidos.

En la Tabla 38 se indica la planificación de seguimiento de los indicadores de gestión del proceso de control “plan – presupuesto”:

Tabla 38.

Seguimiento y Control de Indicadores de Gestión

Subproceso	Indicadores	Mes				
		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Registro y Control PAPP	Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios					
Seguimiento y Evaluación PAPP	Cantidad de actividades cumplidas en el PAPP					
Saldos Presupuestarios	Cantidad de Tiempo esperado por el área requirente para saldo presupuestario					

La finalidad del presente cronograma de seguimiento y control de indicadores de gestión es de dar cumplimiento al plan. Si a lo largo del tiempo de trabajo (fin de año) se llegará a desviar algunos de los estándares establecidos, se convocará inmediatamente al grupo de mejora para analizar las causas que ocasionen una nueva problemática.

3.2.8. Paso 8: Documentar y definir nuevos proyectos

La ruta de calidad no implica únicamente el mejoramiento del proceso en cuestión, sino también implica la solución de nuevos problemas encontrados en la aplicación de la ruta de la calidad. A lo largo de esta metodología se puede observar que un problema no se

resuelve al 100%, ni tampoco se resuelve en su totalidad la aplicación de las acciones de mejora como ha ocurrido en el proceso de “control plan – presupuesto”, por lo tanto se debe considerar que siempre se debe fortalecer los objetivos a alcanzar y enfocarse a la estandarización de las nuevas acciones de mejora.

Si bien se cumplió en su totalidad el cronograma establecido, siempre se tuvo en cuenta una lista de oportunidades de mejora que se presentan como potenciales proyectos futuros. Dichas oportunidades de mejora permiten mejorar la planeación con la finalidad de comenzar en nuevos proyectos en base a la aplicación de la ruta de la calidad.

3.2.8.1. Subproceso “Registro y Control PAPP”

En la Tabla 39 se observa las oportunidades de mejora del Subproceso “Registro y Control Papp”:

Tabla 39.

Oportunidades para nuevos proyectos del Subproceso “Registro y Control PAPP”

Oportunidad 2 :

Control PAC - PAPP

Mientras que el PAPP es aquel que controla todos los Programas, planes, proyectos, objetivos y actividades; el PAC es el encargado de validar que dichas acciones se cumplan acorde al PAPP institucional, dichas directrices, políticas y lineamientos deberán considerarse en el SERCOP.

3.2.8.2. Subproceso “Evaluación y Seguimiento PAPP”

En la Tabla 40 se observa las oportunidades de mejora del Subproceso “Seguimiento y Evaluación PAPP”:

Tabla 40.

Oportunidades para nuevos proyectos del Subproceso “Evaluación y Seguimiento PAPP”

Oportunidad 1 : Control Plan anual de contratación - Presupuesto

El PAC (Plan anual de contratación) es el medio por el cual la institución puede adquirir bienes, obras y servicios, a su vez, va de la mano con el presupuesto debido a que una vez se obtiene la codificación CPC para el producto a adquirirse se puede ejecutar la adquisición del bien, obra o servicio.

3.2.8.3. Subproceso “Saldos Presupuestarios”

En la Tabla 41 se observa las oportunidades de mejora del Subproceso “Saldos Presupuestarios”:

Tabla 41.

Oportunidades para nuevos proyectos del Subproceso “Saldos Presupuestarios”

Oportunidad 3 : Lograr acuerdos de coordinación entre PAPP, Presupuesto y PAC

Si bien lograr establecer una coordinación entre la Dirección de Planificación, Administración Financiera y Compras Públicas es una temática compleja, lo que se puede establecer son criterios de concatenación que permitan controlar simultáneamente dichas variables, logrando establecer semejanzas presupuestarias entre PAPP y PAC acorde a las reformas presupuestarias.

3.2.8.4. Reflexiones y Comentarios sobre el Proceso Metodológico

Los resultados obtenidos a lo largo del proceso fueron significativos en gran medida, esto en base a que existieron mejoras sustanciales en el proceso de “Control Plan – Presupuesto”, esencialmente en los tiempos de solicitud de bienes, obras y servicios como el tiempo de saldos presupuestarios, por lo que se concluye que todas aquellas actividades

de mejora finalizaron con éxito. Logrando una cohesión entre lo requerido con el estándar establecido por las autoridades nominadoras.


La actividad de mejora de mayor importancia fue la de involucrar al personal con el plan de seguimiento y control del plan – presupuesto, el lograr establecer una cultura de innovación o trabajo en conjunto para obtener resultados que beneficien a toda la institución y no solo el resultado se plasme individualmente a cada servidor público.

3.2.8.5. Informe de Resultado de proyectos

A continuación se presenta el informe final del Proyecto en la Tabla 42.

Tabla 42.

Informe de la Ruta de la Calidad del Proceso de “Control Plan – Presupuesto”

 DEFENSORÍA PÚBLICA <small>Sua defensora est in iustitia</small>		INFORME RUTA DE LA CALIDAD							
Proyecto	Diseño y Aplicación de un plan de mejora en el proceso de control Plan – Presupuesto de la Defensoría Pública								
Objetivo / Meta	Reducir el tiempo de ciclo del proceso de control PAPP – Presupuesto.								
Cronograma		Julio - Semana				Agosto - Semana			
	2015	1	2	3	4	1	2	3	4
	Planear								
	Hacer								
	Verificar								
	Actuar								

Continúa

Tabla 42.

Informe de la Ruta de la Calidad del Proceso de “Control Plan – Presupuesto”.

<i>Dirección</i>	<i>Cargo</i>
<i>Asesoría</i>	<i>Asesor de Despacho</i>
Dirección de Planificación	Director de Planificación
Dirección de Planificación	Planificador 3
Dirección de Planificación	Planificador 1
Subdirección de Administración Financiera	Subdirector de Administración Financiera
Subdirección de Administración Financiera	Jefa de Presupuesto
Subdirección de Administración Financiera	Analista de Presupuesto
Subdirección de Desarrollo Organizacional	Jefe de Bienes Públicos
Subdirección de Desarrollo Organizacional	Jefe de Servicios Públicos
Subdirección de Desarrollo Organizacional	Analista de Bienes
Subdirección de Desarrollo Organizacional	Analista de Servicios

<i>Actividades Ejecutoras</i>	<i>Actividades de Mejora</i>	<i>Actividades Ejecutadas</i>
	Elaborar plan de seguimiento y control PAPP	Se ha elaborado y se está ejecutando el plan de seguimiento y control del PAPP
	Capacitar al personal involucrado en el proceso sobre el manejo PAPP	El personal involucrado en el proceso de "control plan - presupuesto", está claro de sus funciones y se centra en la ejecución de sus actividades (pertenecientes)
	Lograr acuerdos de coordinación entre Planificación y Presupuesto	El tiempo de bienes, obras y servicios se estandarizó en 5 días laborales. El tiempo de solicitud se estandarizó en 2 días laborales

<i>Resultado Obtenido</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Antes</i>	<i>Meta</i>	<i>Ahora</i>
	Reducir Tiempo de Solicitud de Bienes, Obras y Servicios	10 días laborales	5 días laborales	5 días laborales
	Rango de Tiempo de Solicitud de Bienes, Obras y Servicios	8 a 10 días laborales	4 a 6 días laborales	5 a 6 días laborales
	Reducir Tiempo de Saldos Presupuestarios	5 días laborales	2 días laborales	2 días laborales
	Rango de Tiempo de Saldos Presupuestarios	3 a 5 días laborales	1 a 2 días laborales	2 a 2 días laborales

3.2.8.6. *Evaluación de la Metodología de la Ruta de la Calidad*

La ruta de la calidad es una metodología que permite compartir experiencias a lo largo de su ejecución y, permite medir el desempeño, eficiencia y eficacia de cada uno de los miembros que interactúan en el proceso.

Se estableció un estándar de medición para evaluar el desempeño de la metodología utiliza donde el grupo de mejora con la autoridad nominadora calificó con una escala de 1 a 5 cada criterio de análisis.

En la Tabla 43 se encuentran los parámetros y escalas aplicadas para la evaluación.

Tabla 43.
Criterios de Evaluación de la Ruta de la Calidad

<i>Criterios a Evaluar en la Ruta de la Calidad</i>											
<i>Pasos de la Ruta</i>	<i>Criterios a Evaluar</i>										<i>Total</i>
1.- Definir el Proyecto	Tema proyecto priorizado		Justificación del Proyecto		Meta a lograr		Plan para logro de meta				20
	X	5	X	5	X	5	X	5			
2.- Describir situación actual	Estratificación de la situación actual		Óptima recolección de datos		Representación gráfica eficaz		Información cuantificable - medible				20
	X	5	X	5	X	5	X	5			
3.- Analizar hechos y datos	Aplicación de herramientas de mejora		Detección de causas potenciales		Análisis causa - efecto (raíz)		Validación de causa raíz				15
	X	5	X	5		5	X	5			

Continúa

Tabla 43.

Criterios de Evaluación de la Ruta de la Calidad.

4.- Acciones para eliminar causa raíz	Propuestas de acción para causa raíz	Plan de ejecución de acciones	Plan de recolección de información	Plan de contingencia	20		
	X	5	X	5		X	5
5.- Ejecutar acciones establecidas	Comunicar acciones a involucrados	Entrenamiento a involucrados	Acciones establecidas se ejecutan a lo planificado	Recolección de información en ejecución	20		
	X	5	X	5		X	5
6.- Verificar resultados	Seguimiento a lo planificado	Comparación de resultados con estándares	Comparación gráfica de resultados y estándares	Consideración de resultados incluyentes del grupo	15		
	X	5	X	5		X	5
7.- Estandarizar	Establece procedimientos estándares	Comunicar a involucrados sobre procedimiento	Educar a los involucrados	Sistema de aseguramiento de la calidad	20		
	X	5	X	5		X	5
8.- Definir nuevos proyectos	Identificación de problemas en metodología	Presentar informe de la ruta de la calidad	Reflexión sobre lo sucedido	Nuevas oportunidades para solucionar con metodología	15		
		5	X	5		X	5

En la Tabla 44 se presentan los resultados de la evaluación de la ruta de la calidad.

Tabla 44.

Resultados de la evaluación de la ruta de calidad

<i>¿Qué Hacer?</i>	<i>Paso de la Ruta</i>	<i>Calificación</i>
<i>Planear</i>	1.- Definir el Proyecto	20
	2.- Describir situación actual	20
	3.- Analizar hechos y datos para asilar la causa raíz	15
	4.- Establecer acciones para eliminar la causa raíz	20
<i>Hacer</i>	1.- Ejecutar acciones establecidas	20
<i>Verificar</i>	1.- Verificar resultados	15
<i>Actuar</i>	1.- Estandarizar	20
	2.- Documentar y definir nuevos proyectos	15

Con los resultados obtenidos, se generó una gráfica de telaraña que permitió visualizar los resultados en conjunto del proyecto o metodología de aplicación (Figura 59).

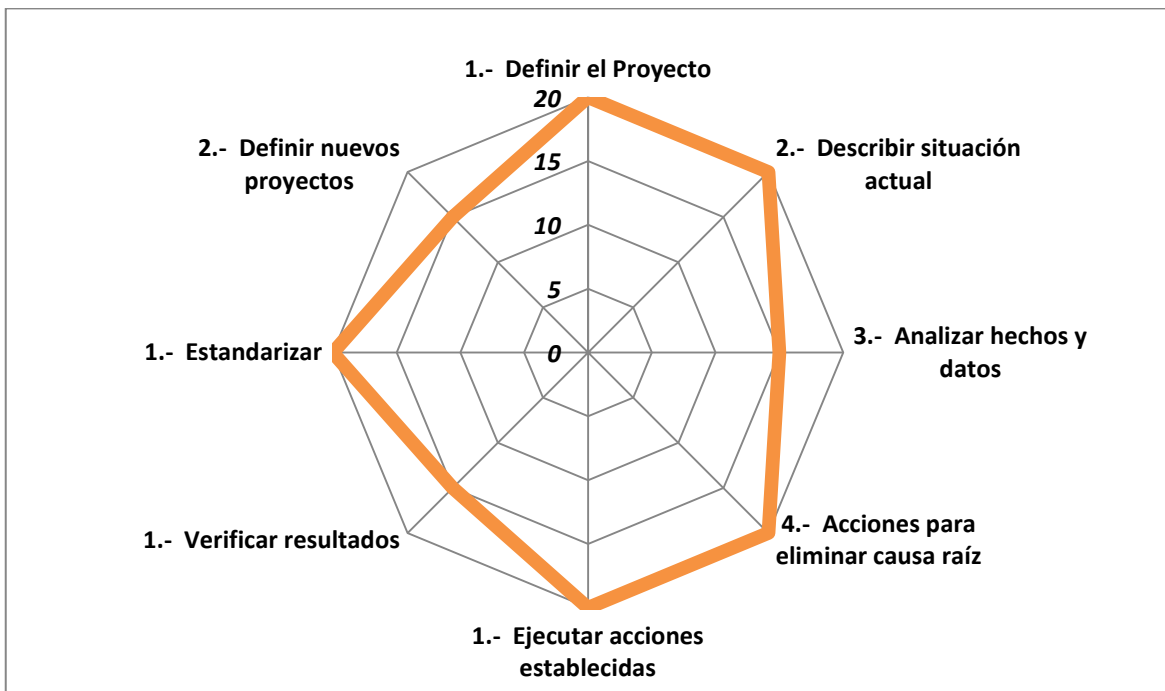


Figura 59. Evaluación de los pasos de la ruta de calidad

Acorde a lo evaluado, se puede apreciar que:

- En el paso 3 (analizar hechos y datos) lo que quedo pendiente de profundizar a mayor detalle y precisión es la detección de potenciales causas raíz.
- En el paso 6 (verificación de resultados) no se compartió los resultados al grupo esto debido a orden de la autoridad nominadora hasta finalizar la aplicación de la metodología.
- En el paso 8 (definición de proyectos) se identificaron problemas y oportunidades.

3.3. Análisis de Resultados

En la Tabla 45 se presentan los resultados finales por subprocesos:

Tabla 45.

Resultados Finales por Subprocesos

<i>Subproceso</i>	<i>Enero - Junio (2015)</i>			<i>Estándar</i>	<i>Diciembre (2015)</i>		
	<i>Tiempo promedio</i>	<i>CP</i>	<i>Conclusión</i>		<i>Tiempo promedio</i>	<i>CP</i>	<i>Conclusión</i>
"Registro y Control PAPP"	11 ± 4,8 días laborales	0,11	Subproceso no Capaz	5 días laborales	4 ± 0.82 días laborales	1,5	Subproceso Capaz
"Seguimiento y Evaluación PAPP"	16 ± 11,13 actividades	0,18	Subproceso no Capaz	15 actividades	9.4 ± 10.3 actividades	1,1	Subproceso Capaz – Pero con Mejoría en estado de ajuste
"Saldo Presupuestarios"	3 ± 1,6 días laborales	0,23	Subproceso no Capaz	2 días laborales	2.7 ± 1.6 días laborales	0,8	Subproceso No Capaz - Pero con Mejoría en estado de ajuste

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El indicador de “tiempo de solicitud de bienes, obras y servicios” de un subproceso de “Registro y Control PAPP” de una institución de “Defensa Pública”, se logra reducir en un 50% (valor inicial promedio: 10 días / valor final promedio: 5 días) con el diseño y la aplicación de un plan de mejora con base en la metodología de la ruta de la calidad.
- El indicador de “Actividades cumplidas PAPP” de un subproceso de “Seguimiento y Evaluación PAPP” de una institución de “Defensa Pública”, se logra reducir en un 43.75% (Valor inicial promedio: 16 actividades/ valor final promedio: 9 actividades) con el diseño y la aplicación de un plan de mejora con base en la metodología de la ruta de la calidad.
- El indicador de “Tiempo de saldos presupuestarios” de un subproceso de “Saldos Persupuestarios” de una institución de “Defensa Pública”, se logra reducir en un 60% (Valor inicial promedio: 5 días laborales / valor final promedio: 2 días laborales) con el diseño y la aplicación de un plan de mejora con base en la metodología de la ruta de la calidad.
- El aplicar un diagnóstico inicial de la situación actual de un proceso de “Control Plan – Presupuesto” de una Institución de “Defensoría Pública” permitió conocer a los interventores del proceso, los tiempos de demora de cada uno de los indicadores así como el nivel de ejecución de actividades PAPP.
- El aplicar la Ruta de Calidad para la identificación de causas, hechos y datos para el proceso “Control plan-presupuesto” de una Institución de “Defensa Pública”, permitió proponer un plan de mejora institucional como una herramienta de calidad que va ligada directamente con la cultura organizacional de las instituciones, lo que garantizará su éxito será del cumplimiento de los indicadores, normas y procedimientos establecidos en los procesos.
- El implementar el plan de mejora del proceso “Control plan-presupuesto” de una Institución de “Defensa Pública”, logró reducir el tiempo de ciclo promedio de 10 días laborales hasta un tiempo de ciclo promedio de 5 días laborales, con el diseño

y la aplicación de un plan de mejora con base en la metodología de la ruta de la calidad.

- El índice de capacidad CP de un subproceso de “Registro y Control PAPP” de una institución de “Defensa Pública”, es capaz (valor inicial Junio CP : 0.11 / valor final Diciembre: 1.53) con el diseño y la aplicación de un plan de mejora con base en la metodología de la ruta de la calidad.
- El índice de capacidad CP de un subproceso de “Seguimiento y Evaluación PAPP” de una institución de “Defensa Pública”, es capaz pero en estado de ajuste (valor inicial Enero - Julio CP : 0.18 / valor final Enero - Diciembre: 1.53 días) con el diseño y la aplicación de un plan de mejora con base en la metodología de la ruta de la calidad.
- El índice de capacidad CP de un subproceso de “Saldos Presupuestarios” de una institución de “Defensa Pública”, no es capaz pero en estado de ajuste (valor inicial Enero - Julio CP : 0.23 / valor final Enero - Diciembre: 0.89) con el diseño y la aplicación de un plan de mejora con base en la metodología de la ruta de la calidad.
- Establecer un adecuado seguimiento y control del proceso “Control Plan – Presupuesto” de una Institución de “Defensa Pública”, permitió la ejecución al 98% del presupuesto fiscal designado a la Institución.
- Al reducir la variabilidad de tiempos del proceso de “Control Plan – Presupuesto” de una Institución de “Defensa Pública”, mediante la Ruta de la Calidad, logró que el tiempo de espera de la solicitud de bienes, obras y servicios, y el tiempo de obtención para saldos presupuestarios estén dentro de los límites de control lo que garantizó mayor agilidad y desenvolvimiento institucional en el ámbito administrativo y financiero.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la Defensoría Pública continuar con la mejora continua del proceso de “Control Plan – Presupuesto” y a su vez, comenzar con la elaboración de nuevos proyectos, tales como el levantamiento de procesos de compras públicas para dar finalización a todo el ciclo de la programación presupuestaria institucional.

- Se recomienda continuar con el seguimiento y evaluación del proceso de “Control Plan – Presupuesto”, su monitoreo permitirá tomar acciones de mejora en tiempos adecuados.
- Se recomienda a la Defensoría Pública la implementación de un software presupuestario que permita controlar no solo el Plan Anual de la Política Pública sino también la programación presupuestaria de la institución.
- Es de gran importancia concientizar a todo el personal de la institución sobre las actividades que se realizan durante el levantamiento de la información (muestra de tiempos), esto con la finalidad de que las muestras tomadas sean una realidad del proceso y se pueda tomar decisiones acorde a datos obtenidos.
- Toda acción de mejora a realizarse en el proceso de “Control Plan – Presupuesto” debe contar con el apoyo de las máximas autoridades, esto con el propósito de integrar a todas las áreas institucionales y generar compromisos en referencia a las acciones de mejora a proponerse.
- Cumplir con las reuniones de trabajo programadas establecidos con cada una de las áreas involucradas para generar ideas de mejorar para el proceso; toda la documentación deberá estar respaldada para verificar cumplimientos y avances de las actividades de mejora.

BIBLIOGRAFIA

Beltrán, J.M. (1999). Indicadores de gestión. Bogotá: 3R Editores LTDA.

Contraloría General del Estado (2009). Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan recursos.

Cuatrecasas. L. (2010). Gestión Integral de la calidad. *Implementación, control y certificación*. Profit Editorial Barcelona

Chang, R & Niedzwiecki, M. (1999). Las herramientas para mejorar la mejora continua de la calidad. Buenos Aires Argentina.

D'Elia, G. (2011). Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. Buenos Aires. Editorial Alsina.

Defensoría Pública (2015). Planificación Estratégica 2013 – 2017. Quito – Ecuador.

Escudero, J. (2004). Análisis de la realidad local. Técnicas y métodos de investigación desde la animación Sociocultural. Comunidad de Madrid.

Hammer, M. (2002), Bajo el mismo paraguas, *Gestión*, 5 (4), 48.

Harrington, H. (2001). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá: MCGRAW-HILL.

Juran, J (1996). Juran y la calidad del diseño. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Levine, D (1996). Estadística Básica en Administración, conceptos y aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Mariño, H. (2002). Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega.

Martner, G. (2004). Planificación y Presupuesto por Programas. Siglo xxi editorial S.A.

Mejía García, B. (2006). Gerencia de Procesos. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario. España Bresca Editorial. Barcelona.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC.

Peteiro, D. (2005). Gestión por procesos y modelado de procesos. Barcelona: España.

Poler T, Mula J. (2011). Gestión de la calidad total y mantenimiento productivo total en la fabricación de alto rendimiento. España: Repositorio ESPE.

Porter, M.E. (1996). Ventaja competitiva. México: Continental.

Pozo A., (1996). La ruta de la Calidad y las 7 Herramientas Básicas. México: ITEMS Centro de la Calidad.

Roure, J. Moñino, M., & Rodríguez-Badal, M. (1997). La Gestión por Procesos. Barcelona: Ediciones Folio.

Tobon, L., & Escobar, B. (2007). Gestión por Procesos.

Verdoy, P., Mahiques, J., Pellicer, S. Prades, R. (2006). Manual de Control Estadístico de Calidad Teoría y Aplicaciones. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat

Jaume Vergara J., (2010). La gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008. Eumed – Universidad de Málaga.

Zambrano. A., (2006). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas, Universidad Católica Andres Bello.

ANEXOS

Anexo 2

RESUMEN EJECUTIVO

Entidad : Defensoría Pública
Fecha : 15/07/2015
Informe N° : 004
Referencia : Muestras tomadas por indicador
Periodo auditado : Gestión 2015

El objetivo del informe es emitir una opinión independiente sobre las muestras tomadas por cada indicador, cabe mencionar que la Dirección de Planificación es un departamento de apoyo para la consecución del presente objetivo.

Como resultado de la aplicación de la hoja de registro se tuvieron las siguientes muestras por cada uno de los indicadores que se comentan a continuación:

- Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios.

<i>MUESTRA</i>	<i>Días</i>					
	<i>ENERO</i>	<i>FEBRERO</i>	<i>MARZO</i>	<i>ABRIL</i>	<i>MAYO</i>	<i>JUNIO</i>
<i>1</i>	8	5	3	12	20	15
<i>2</i>	4	3	5	9	11	10
<i>3</i>	3	6	6	8	9	8
<i>4</i>	4	3	5	10	9	10
<i>5</i>	4	4	7	10	11	9
<i>6</i>	6	8	4	19	15	16
<i>7</i>	8	4	17	17	20	6
<i>8</i>	16	16	14	19	17	10
<i>9</i>	18	5	12	9	17	10
<i>10</i>	8	8	14	8	3	19
<i>11</i>	13	13	19	12	8	12
<i>12</i>	3	18	16	17	4	9
<i>13</i>	6	6	10	10	11	11
<i>14</i>	13	15	20	11	11	6
<i>15</i>	12	5	7	11	14	17
<i>16</i>	7	11	19	19	16	13
<i>17</i>	19	6	11	6	10	16
<i>18</i>	13	13	20	12	15	6
<i>19</i>	11	5	14	5	3	16
<i>20</i>	15	3	8	17	14	11

Dichas muestras difieren con las actividades cumplidas debido a que puede existir duplicidad de actividades, esto ocurre debido a que varias actividades pueden ejecutarse en

distintos meses y para cada ejecución se debe solicitar a través de la solicitud de bienes, obras y servicios.

- Cantidad de tiempo esperado por el área requirente para la obtención de saldos presupuestarios.

MESES	DÍAS
<i>ENERO</i>	3
<i>FEBRERO</i>	1
<i>MARZO</i>	2
<i>ABRIL</i>	5
<i>MAYO</i>	4
<i>JUNIO</i>	5
<i>JULIO</i>	5

Estas muestras se pueden tomar una sola vez por mes debido a que la obtención de saldos presupuestarios es una concatenación que se presenta entre el ESIGEF y el PAPP por una sola vez.

- Cantidad de Actividades cumplidas en el PAPP

MESES	ACTIVIDADES
<i>ENERO</i>	15
<i>FEBRERO</i>	34
<i>MARZO</i>	25
<i>ABRIL</i>	6
<i>MAYO</i>	9
<i>JUNIO</i>	8
<i>JULIO</i>	3

Estas muestras son aquellas actividades cumplidas en el PAPP por mes, cabe recalcar que este indicador es netamente de cumplimiento acorde a directrices expresadas por las autoridades competentes.

Conclusión: Como conclusión se menciona que las muestras tomadas fueron validas en campo, es decir se tomaron tiempos en algunos casos y en otros casos se utilizó información histórica de los indicadores.

Anexo 3

SOLICITUD DE OBRAS, BIENES O SERVICIOS						Nro.	
Área requirente:				Ciudad:			
Nombre y cargo de la persona que solicita:				Fecha:			
INFORMACIÓN PAPP:							
Unidad beneficiaria:				Nombre de la Actividad:			
CÓDIGO PAPP AÑO							
Objetivo	Program	Proyecto	Actividad				
Actividad operativa:				Código CPC:			
Requerimiento:				Tipo de presupuesto:			
Ítem Presupuestario:				Tipo de compra:			
Saldo del Ítem:				Cuatrimestre de compra:			
DESCRIPCION DEL OBJETO DE CONTRATACIÓN:							
JUSTIFICACION DE LA CONTRATACIÓN:							
CANTID	ESPECIFICACIONES				VALOR	IVA	TOTAL
OBSERVACIONES / ANEXOS (ESPECIFICACIONES TÉCNICAS, TDR, ETC.):							
ÁREA REQUERENTE				CERTIFICACION PAPP No. La Actividad Solicitada, consta en el PAPP			
Nombre:				Nombre:			
Cargo:				Cargo:			
Firma:				Firma:			
Fecha:				Fecha:			
CERTIFICACIÓN PRESUPUESTARIA No. _____				AUTORIZACIÓN DEL GASTO (MÁXIMA AUTORIDAD O SU DELEGADO)			
Nombre:				Nombre:			
Cargo:				Cargo:			
Firma:				Firma:			
Fecha:				Fecha:			
CERTIFICACIÓN PAC La contratación solicitada, consta en el PAC				RESPONSABLE DEL PROCESO EN COMPRAS PÚBLICAS			
Nombre:				Nombre:			
Cargo:				Cargo:			
Firma:				Firma:			
Fecha:				Fecha:			

Anexo 4

RESUMEN EVALUACIÓN DEL TALLER	DP-DPL-2015-002
	N.- 002

CURSO: Manejo del Plan Anual de la
Política Pública

FECHA: Julio **DIRIGIDO A:** Servidor D.P.

PARTICIPANTES: 15

Puntuación sobre 5 puntos, donde 5 es el máximo y 1 el mínimo valor de la nota

PENSUM

	1	2	3	4	5	%
Cumplimiento de objetivos y expectativas			1	2	12	80
Contenido del curso actualizado				1	14	93

	1	2	3	4	5	%
Aplicabilidad de lo aprendido en el trabajo					15	100

Temas que no se trataron, pero que poseen relevancia significativa

PAPP - PAC

Temas que se deberían incluir en los talleres

Seguimiento y Control de los departamentos para observar avances

PAPP por departamentos

	1	2	3	4	5	%
Fue de utilidad el material de apoyo				3	12	80

COLABORADOR

Evaluación del Colaborador

	1	2	3	4	5	%
Dominio del tema				1	14	93
Cumplió con los objetivos de los talleres				2	13	86
Destrezas y aptitud para responder inquietudes			1	1	13	86
Mantuvo el interés del participante			1	1	13	86
						87,7

ORGANIZACIÓN

	1	2	3	4	5	%
Acceso y Equipos		1		1	13	86
Sala, Limpieza y distribución del espacio				1	14	93
						89,5

Comentarios:

Implementar en procesos agregadores de valor

Aplicarlos en procesos financieros

Levantar todos los procesos institucionales

Anexo 5

RESUMEN EJECUTIVO

Entidad : Defensoría Pública
Fecha : 08/10/2015
Informe N° : 005
Referencia : Muestras tomadas por indicador
Periodo auditado : Gestión 2015

El objetivo del informe es emitir una opinión independiente sobre las muestras tomadas por cada indicador, cabe mencionar que la Dirección de Planificación es un departamento de apoyo para la consecución del presente objetivo.

Como resultado de la aplicación de la hoja de registro se tuvieron las siguientes muestras por cada uno de los indicadores que se comentan a continuación:

- Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios.

MUESTRA	Días				
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	4	5	5	4	3
2	3	4	5	5	3
3	4	5	4	4	4
4	3	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4
6	5	5	3	5	5
7	4	4	5	4	4
8	6	5	5	4	4
9	4	4	3	3	5
10	5	3	5	4	4
11	4	4	5	5	3
12	6	5	4	5	4
13	4	4	5	3	4
14	4	5	4	6	4
15	4	4	5	5	5
16	6	4	4	3	6
17	4	6	4	5	3
18	4	3	4	6	3
19	5	4	6	5	4
20	3	5	3	5	5

Dichas muestras difieren con las actividades cumplidas debido a que puede existir duplicidad de actividades, esto ocurre debido a que varias actividades pueden ejecutarse en

distintos meses y para cada ejecución se debe solicitar a través de la solicitud de bienes, obras y servicios.

- Cantidad de tiempo esperado por el área requirente para la obtención de saldos presupuestarios.

MESES	DÍAS
<i>ENERO</i>	3
<i>FEBRERO</i>	1
<i>MARZO</i>	2
<i>ABRIL</i>	5
<i>MAYO</i>	4
<i>JUNIO</i>	5
<i>JULIO</i>	5
<i>AGOSTO</i>	1
<i>SEPTIEMBRE</i>	2
<i>OCTUBRE</i>	2
<i>NOVIEMBRE</i>	2
<i>DICIEMBRE</i>	1

Estas muestras se pueden tomar una sola vez por mes debido a que la obtención de saldos presupuestarios es una concatenación que se presenta entre el ESIGEF y el PAPP por una sola vez.

- Cantidad de Actividades cumplidas en el PAPP

MESES	ACTIVIDADES
<i>ENERO</i>	15
<i>FEBRERO</i>	34
<i>MARZO</i>	25
<i>ABRIL</i>	6
<i>MAYO</i>	9
<i>JUNIO</i>	8
<i>JULIO</i>	3
<i>AGOSTO</i>	1
<i>SEPTIEMBRE</i>	1
<i>OCTUBRE</i>	5
<i>NOVIEMBRE</i>	3
<i>DICIEMBRE</i>	3

Estas muestras son aquellas actividades cumplidas en el PAPP por mes, cabe recalcar que este indicador es netamente de cumplimiento acorde a directrices expresadas por las autoridades competentes.

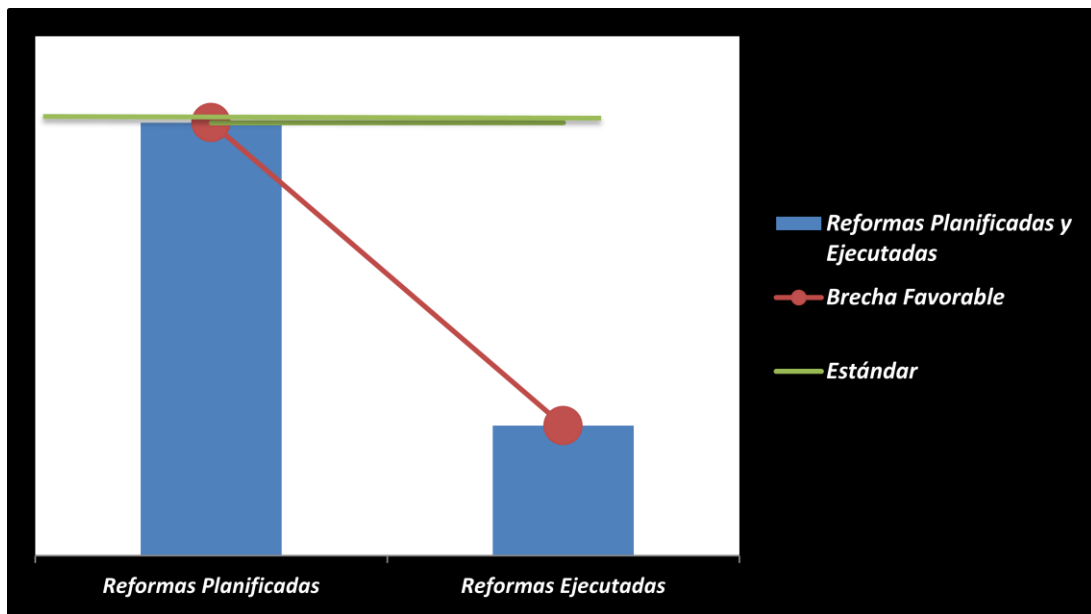
Conclusión: Como conclusión se menciona que las muestras tomadas fueron validas en campo, es decir se tomaron tiempos en algunos casos y en otros casos se utilizó información histórica de los indicadores.

Anexo 6

PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
SUBPROCESO	Registro y Control PAPP	CÓDIGO	A.1

FICHA DE INDICADOR	
INDICADOR	Cantidad de Reformas PAPP realizadas en la Defensoría Pública
FÓRMULA	Número de Reformas PAPP
FUENTE	Dirección de Planificación
FRECUENCIA	Mensual
ESTÁNDAR	10 Reformas PAPP
PERIODO	Septiembre
CÁLCULO	3 reformas PAPP
INTERPRETA	70 % Brecha Favorable

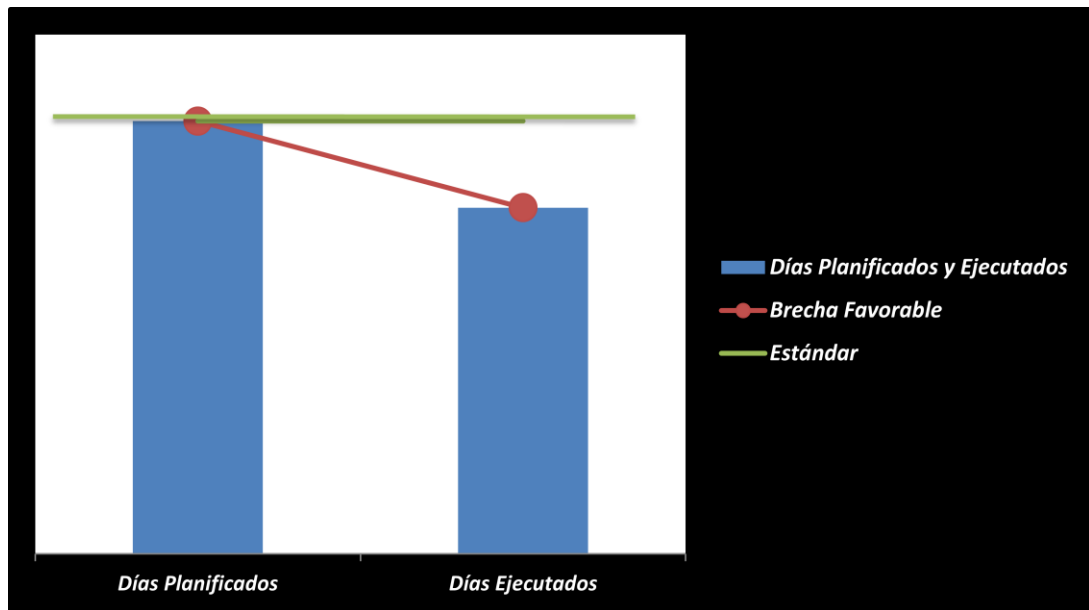
DATOS



PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
SUBPROCESO	Registro y Control PAPP	CÓDIGO	A.1

FICHA DE INDICADOR	
INDICADOR	Cantidad de tiempo esperado por la solicitud de bienes, obras y servicios
FÓRMULA	Número de días en espera por la solicitud de bienes, obras y servicios
FUENTE	Dirección de Planificación
FRECUENCIA	Mensual
ESTÁNDAR	5 días laborales
PERIODO	Septiembre
CÁLCULO	4 días laborales
INTERPRETA	20% Brecha Favorable

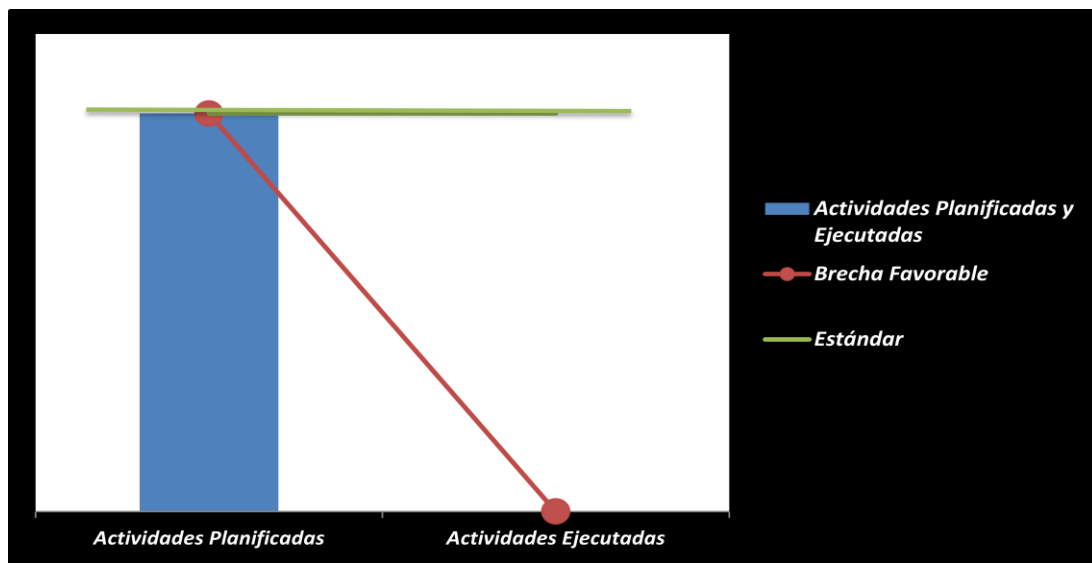
DATOS



PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
SUBPROCESO	Seguimiento y Evaluación PAPP	CÓDIGO	A.2

FICHA DE INDICADOR	
INDICADOR	Porcentaje de incremento de la ejecución presupuestaria de la Defensoría
FÓRMULA	$(\text{Número de actividades presupuestadas ejecutadas mes pasado} - \text{Número de actividades presupuestadas ejecutadas mes actual} / \text{Número de actividades presupuestadas ejecutadas mes anterior}) * 100\%$
FUENTE	Dirección de Planificación
FRECUENCIA	Mensual
ESTÁNDAR	5%
PERIODO	Septiembre
CÁLCULO	0%
INTERPRETA	0% Brecha Favorable

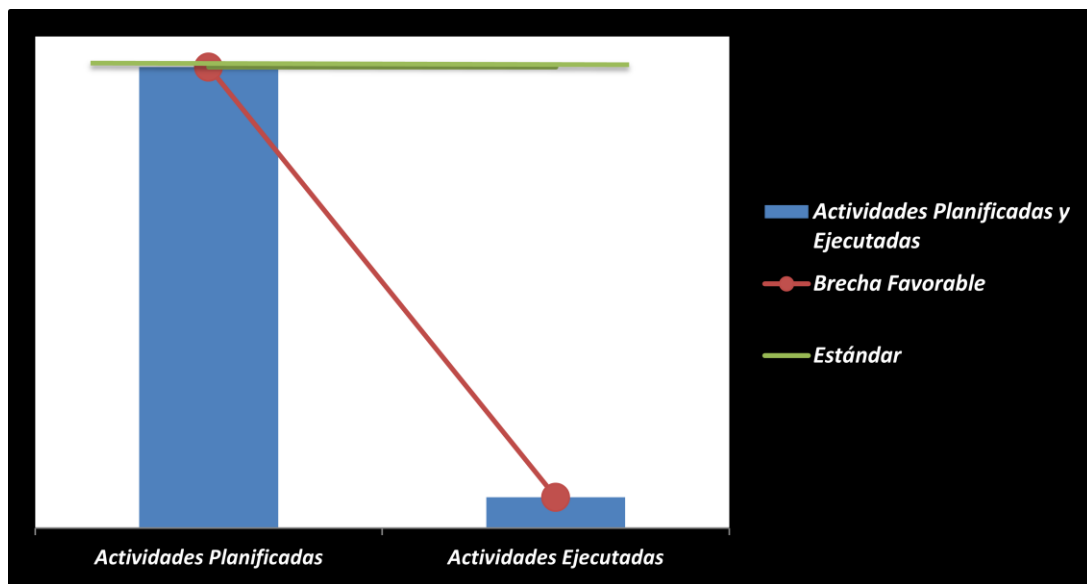
DATOS



PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
PROCESO	Seguimiento y Evaluación PAPP	CÓDIGO	A.2

FICHA DE INDICADOR	
INDICADOR	Cantidad de actividades cumplidas en el PAPP
FÓRMULA	Número de actividades ejecutadas en el PAPP
FUENTE	Dirección de Planificación
FRECUENCIA	Mensual
ESTÁNDAR	15 actividades ejecutadas
PERIODO	Septiembre
CÁLCULO	1 Actividad Ejecutada
INTERPRETA	93,33% Brecha Favorable

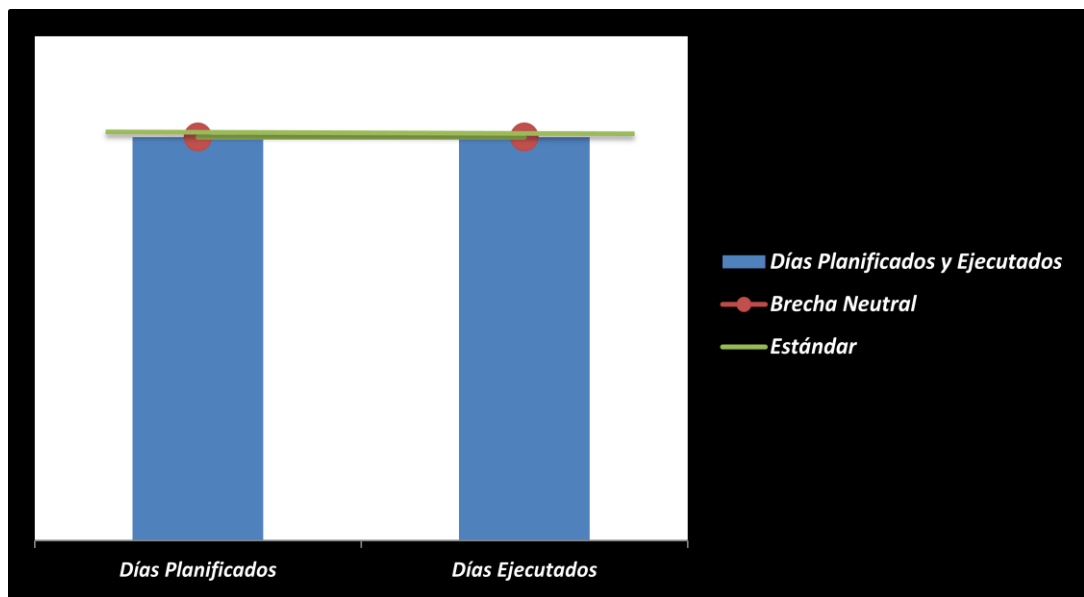
DATOS



PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
SUBPROCESO	Saldo Presupuestario	CÓDIGO	A.3

FICHA DE INDICADOR	
INDICADOR	Cantidad de Tiempo esperado por el área requirente para saldo presupuestario
FÓRMULA	Número de días en espera por el área requirente para saldo presupuestario
FUENTE	Dirección de Planificación
FRECUENCIA	Mensual
ESTÁNDAR	2 días laborales
PERIODO	Septiembre
CÁLCULO	2 días laborales
INTERPRETA	0% Brecha Neutral

DATOS



PROCESO: CONTROL PLAN - PRESUPUESTO			
SUBPROCESO	Saldo Presupuestario	CÓDIGO	A.3

FICHA DE INDICADOR	
INDICADOR	Cantidad de partidas presupuestarias no cuadradas en el PAPP
FÓRMULA	Número de partidas presupuestarias no cuadradas
FUENTE	Dirección de Planificación
FRECUENCIA	Mensual
ESTÁNDAR	2 partidas presupuestarias
PERIODO	Septiembre
CÁLCULO	1 partidas presupuestarias
INTERPRETA	50% Brecha Favorable

DATOS

