







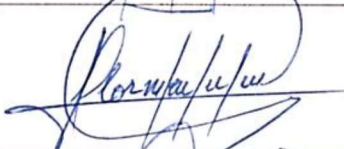
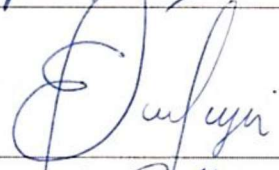
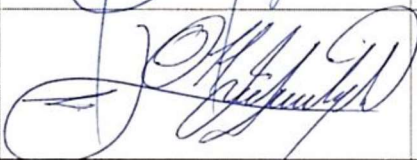
METODOLOGÍA

GESTIÓN DE PROCESOS


DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS

ABRIL, 2020

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 1 de 19

ACTA FINAL DE APROBACIÓN		
METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
APROBACIÓN	FIRMA	FECHA
Mgs. David Ruales DIRECTOR GENERAL DEL IESS, ENCARGADO		10 ABR 2020
Mgs. Andrés Almeida DIRECTOR NACIONAL DE PROCESOS, ENCARGADO		10 ABR 2020
ELABORACIÓN	FIRMA	FECHA
Ing. Paulina Hidalgo ADMINISTRADORA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		10 ABR 2020
Ing. Juan Pablo Segovia ADMINISTRADOR DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		10 ABR 2020
Ing. Fernando Vinuesa ADMINISTRADOR DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		10 ABR 2020
Abg. Marcelo Mendoza ABOGADO DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		10 ABR 2020


RUBRICAS

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 2 de 19

CONTROL DE CAMBIOS


NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	DOCUMENTACIÓN OBSOLETA	APROBADO POR
Metodología de Mejora Continua	1.0	20/01/2016	Documento Inicial	N/A	Sin firmas de aprobación.
Metodología de Mejora Continua	1.1	04/03/2016	Implementación en la etapa de Identificación del análisis de normativa.	Metodología de Mejora Continua Versión 1.0	Ab. Geovanna León Hinojosa DIRECTORA GENERAL DEL IESS
Metodología de Mejora Continua	1.2	24/04/2018	Implementación de etapa de priorización, Identificación del proceso, análisis del proceso, implementación del proceso, monitoreo y control del proceso.	Metodología de Mejora Continua Versión 1.1	Ab. Carlos Alberto Vallejo DIRECTOR GENERAL DEL IESS Esp. Maritza Aguirre DIRECTORA NACIONAL DE PROCESOS
Metodología de Gestión de Procesos	1.3	06/04/2020	Implementación de etapas de Planificación, Desarrollo y Monitoreo.	Metodología de Mejora Continua Versión 1.2	Mgs. David Ruales DIRECTOR GENERAL DEL IESS, ENCARGADO Mgs. Andrés Almeida DIRECTOR NACIONAL DE PROCESOS, ENCARGADO

RUBRICAS

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 3 de 19

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	OBJETIVO	4
3.	AMBITO DE APLICACIÓN	4
4.	MARCO CONCEPTUAL	4
5.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS	8
5.1	PLANIFICACIÓN DE PROCESOS	8
5.1.1	Construcción de Catálogo de Procesos	9
5.1.2	Priorización de Procesos	10
5.1.3	Planificación de Procesos	11
5.2	DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS	11
5.2.1	Análisis de Información	12
5.2.2	Identificación de Mejora	13
5.2.3	Elaboración de Procesos y Subprocesos	14
5.2.4	Aprobación de Documentos de Procesos	14
5.3	SOCIALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	15
5.3.1	Socialización de Procesos	15
5.3.2	Implementación de Procesos	16
5.4	MONITOREO DE PROCESOS	16
5.4.1	Seguimiento y Medición de Procesos o Subprocesos	17
5.4.2	Control o Evaluación de Procesos o Subprocesos	17
5.4.3	Nivel de Madurez de los Procesos	18
5	ANEXOS	19
6	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	19

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 4 de 19

1. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de implementar una cultura de calidad basada en una gestión de procesos, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) ha desarrollado la presente **Metodología de Gestión de Procesos**, la cual fue elaborada con base en los principales referentes internacionales de la gestión Norma ISO 9001, cuyo elemento central es el enfoque basado en procesos; el cual permite a una institución diseñar, mejorar y controlar sus procesos para generar y entregar valor a sus usuarios alcanzando el éxito y sostenibilidad organizacional.

Los beneficios que obtendrá la institución al llevar a cabo una cultura de gestión de procesos y mejora continua, serán:

- Generar procesos que agreguen valor a usuarios internos/externos.
- Obtener resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- Optimizar el uso de los recursos de la institución.
- Enfocar la cultura organizacional hacia la calidad y flexibilidad al cambio.

2. OBJETIVO

Generar una metodología que permita establecer una gestión de procesos en la institución, mediante el desarrollo, implementación y mejora de procesos basado en normas de calidad internacionales; con el fin de alcanzar una cultura de calidad promoviendo la innovación y aumentando la satisfacción de nuestros ciudadanos.


3. AMBITO DE APLICACIÓN

Este documento es de aplicación obligatoria para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a nivel nacional.

4. MARCO CONCEPTUAL


A continuación se desarrollan conceptos básicos de procesos:

RUBRICAS


	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 5 de 19

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Acción Correctiva	<p>Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.</p> <p>La acción correctiva se toma para prevenir que algo se produzca nuevamente.</p>
Acción Preventiva	<p>Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.</p> <p>La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda.</p>
Actividad	Secuencia de tareas o acciones que agregan valor durante la ejecución del proceso para transformación de entradas en salidas.
Automatización	Racionalización u optimización de procesos claves que impulsa una organización, con el objetivo principal de reducir costos, a través de la sustitución de procesos manuales con aplicaciones sistemáticas.
Catálogo de Procesos	Es un instrumento ordenado y organizado de los procesos definidos por la institución en sus diferentes niveles o jerarquías.
Diagrama de Flujo	Representación gráfica de la secuencia de actividades del proceso.
Disposiciones Complementarias del Proceso	Disposición o directriz emitida por varias unidades administrativas, cuya naturaleza es de carácter transversal con impacto en uno o varios procesos, que determina la gestión de actividades.
Eficacia	Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
Eficiencia	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
Estrategia	Son lineamientos de acción que establecen una dirección e indican qué objetivos busca la institución, y describen la forma cómo alcanzarlos.
Evaluación	Es un proceso sistemático, continuo e integral destinado a valorar y determinar hasta qué punto fueron logrados los objetivos previamente determinados a partir de una línea base.
Gestión por Procesos	Se denomina “Gestión por procesos” a la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado.
Grupo de Interés	Persona o institución que puede verse afectada o percibirse como afectada, por ejemplo: usuarios, proveedores, personal de la institución, ente de control.
Implementación	Ejecución o puesta en marcha del documento de proceso.


RUBRICAS

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 6 de 19

Indicadores	Instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.
Instructivo	Descripción detallada de cómo se debe realizar una actividad o tarea específica.
Instrumento Legal	Es el acto normativo, administrativo o de simple administración, utilizado por las autoridades y/o servidores de la institución, de acuerdo a sus competencias, en la revisión, aprobación y/o expedición de un documento de procesos.
ISO	Organización Internacional de Normalización.
Macroproceso	Modelo de un conjunto de procesos interrelacionados, agrupados en las etapas necesarias para obtener un producto o servicio cumpliendo con los requisitos explícitos de sus beneficiarios.
Medios de Difusión	Medios de comunicación mediante los cuales se dan a conocer los documentos de procesos.
Mejora Continua	Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
Método ad hoc	Son ejemplos que definen la creación de algo provisional, solo sirve para un determinado propósito.
Metodología	Grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo, o serie de objetivos.
Procedimiento	Descripción detallada de cómo se ejecutan las actividades secuenciales que constituyen el diagrama de flujo levantado con el fin de hacerlo totalmente comprensible al usuario para su aplicación y ejecución.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un usuario interno o externo.
Procesos Adjetivos	Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.
Procesos Gobernantes	Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
Procesos Sustantivos	Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus usuarios una institución. Los procesos sustantivos se enfocan a cumplir la misión de la institución.
Producto	Es el resultado de la ejecución de un proceso, puede ser tangible (producto) o intangible (servicio).

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 7 de 19

Programa	Son acciones concretas para la prestación de servicios o procesos, mismas que deberán contener las actividades principales, responsables, plazos de ejecución, entregables, controles, entre otros elementos.
Propuesta	Es un instrumento elaborado para proponer una mejora relacionada principalmente a una automatización u optimización de un proceso, que no puede ser implementado en un corto plazo.
Recursos	<p>Son aquellos que se proporcionan para dar cumplimiento a los requerimientos de valor del proceso.</p> <p>Por ejemplo: Recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales e infraestructura.</p>
Responsable de Proceso	Es la autoridad de la unidad de negocio que establece controles, lineamientos, políticas y procedimientos; y es responsable del desempeño del proceso.
Seguimiento	Determinación del estado de un proceso, que se lleva a cabo en diferentes etapas.
Socialización	Proceso a través del cual los servidores aprenden e interiorizan las normas y los valores de un determinado tema. El aprendizaje adquirido permite obtener las capacidades necesarias para desempeñarse con éxito las funciones establecidas en los documentos de procesos.
Subproceso	Es un proceso cuya funcionalidad es ser parte de un proceso más grande. Los subprocesos producen productos intermedios que sirven como insumo para la ejecución del proceso.
Tarea	Acción que contribuye a la ejecución de una actividad definida, usualmente la ejecución de una tarea requiere menos tiempo que una actividad.
Usuario Externo	El receptor del producto o servicio generado en el proceso, que no pertenece a la Institución. Puede ser definido como ciudadano, organización o ente gubernamental.
Usuario Interno	El receptor del producto o servicio generado en el proceso, que puede ser una persona o unidad administrativa que pertenece a la institución, tales como: servidores públicos, direcciones, subdirecciones, coordinaciones, etc.

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 8 de 19

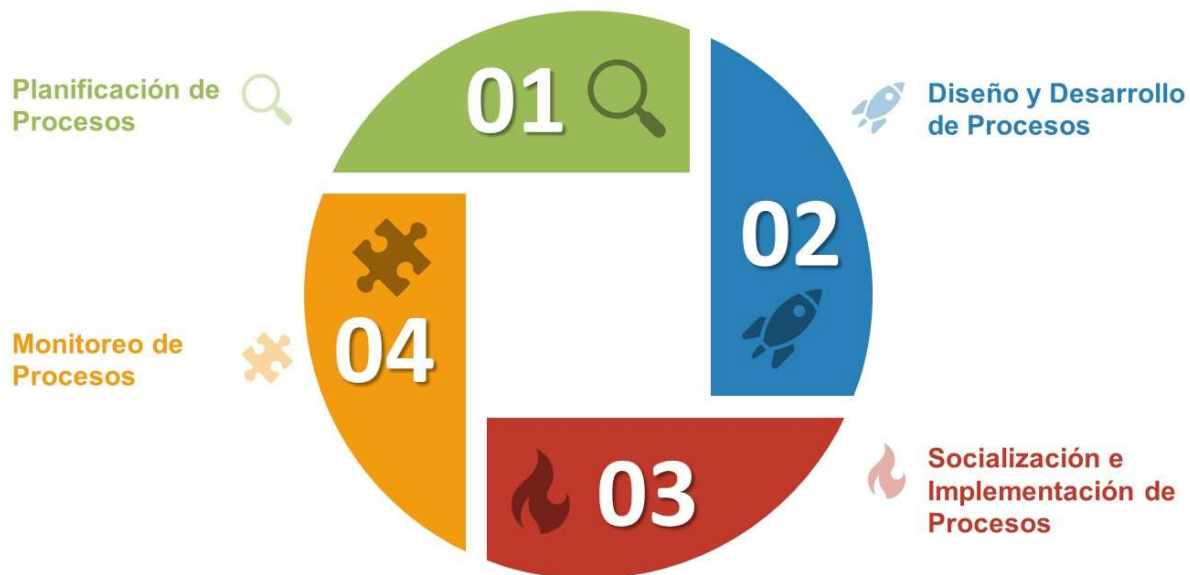
5. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS

La presente metodología permite obtener una mejora estratégica en la institución, gestionando de manera eficiente actividades y recursos como un proceso.

Para la construcción de una gestión por procesos y mejora continua se han establecido cuatro fases:

- Planificación de Procesos.
- Diseño y Desarrollo de Procesos.
- Socialización e Implementación de Procesos.
- Monitoreo de Procesos.

Figura 1. Metodología de Gestión de Procesos




Fuente: Dirección Nacional de Procesos – IESS

5.1 PLANIFICACIÓN DE PROCESOS

Para obtener una planificación anual adecuada, es necesario realizar el catálogo de procesos acorde a las necesidades de la institución, sobre el cual se realizará la priorización de procesos, donde uno de los criterios fundamentales a considerar es el nivel

RUBRICAS

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 9 de 19

de madurez de cada uno de los procesos; con el objetivo de centrar los esfuerzos de la institución en los procesos que garantizan el bienestar y satisfacción del usuario.

Figura 2. Planificación de Procesos




Fuente: Dirección Nacional de Procesos – IESS

5.1.1 Construcción de Catálogo de Procesos

Es una representación que establece la interrelación y secuencia de los procesos gobernantes o estratégicos, sustantivos o agregadores de valor y adjetivos o habilitantes; donde se realiza una clasificación y agrupación técnica, considerando las atribuciones y productos establecidos en la normativa legal vigente y basado en la Metodología para Identificación y Construcción del Catálogo de Procesos Institucional.

El catálogo de procesos Institucional, es un documento socializado y validado por las Direcciones Nacionales y Direcciones del Seguro Especializado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y constituye la línea base para la priorización; sin perjuicio de que por el carácter dinámico los procesos y subprocesos definidos pudieren variar.

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 10 de 19


La Dirección Nacional de Procesos elabora un informe respecto del catálogo de procesos, el mismo que es aprobado por el Director General de la Institución.

5.1.2 Priorización de Procesos

Considerando que la "Priorización de Procesos" debe ser ejecutada anualmente por parte de la Institución y siendo éste una fase de la Metodología de Gestión de Procesos, se describe a continuación los componentes que deben considerarse:

- Los criterios de priorización representan variables, externas o internas de la institución cuya influencia determina el éxito o fracaso de la operación, por ejemplo: Contribución del proceso al logro de objetivos institucionales, impacto del proceso a los servicios de la institución, entre otros.
- El factor de ponderación permite asignar un peso o relevancia a los criterios de priorización establecidos para la evaluación.
- Las preguntas de evaluación son instrumentos que permiten evaluar el cumplimiento del proceso frente al criterio de priorización, por ejemplo: ¿El proceso tiene relación directa con los servicios de la institución?
- Se utiliza una escala de calificación numérica para determinar el cumplimiento del proceso versus el criterio de priorización, el cual oscila entre 0 (negativo) y 1 (afirmativo).
- Las Direcciones Nacionales y Direcciones de Seguros Especializados evalúan cada uno de los procesos basado en el listado de preguntas y realiza la ponderación.
- Los resultados obtenidos por cada proceso, se totalizan en una sola matriz, donde se obtiene la clasificación de cada proceso conforme a un rango de prioridad.
- La Dirección Nacional de Procesos elabora un informe con los resultados de la priorización, el mismo que es aprobado por el Director General de la Institución.

La matriz de priorización podrá modificarse únicamente en caso de existir cambios externos e internos solicitados por el Director General o Máximo Órgano de Gobierno, que obliguen a redefinir los procesos en los cuales debe centrar sus esfuerzos.

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 11 de 19

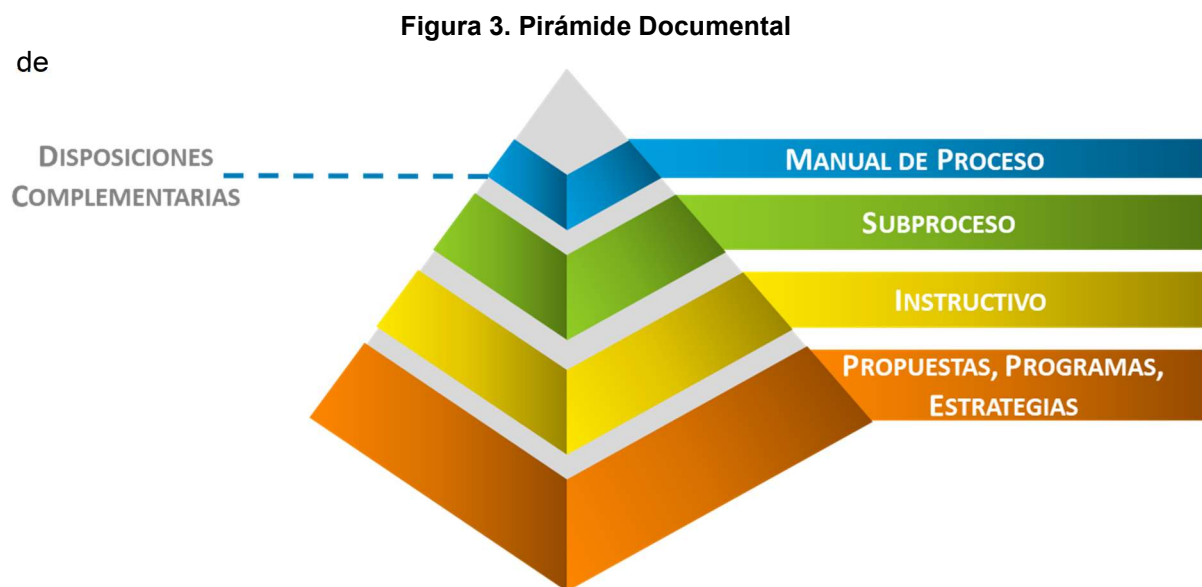
5.1.3 Planificación de Procesos

Producto del cumplimiento de las etapas de construcción de catálogo de procesos y su priorización, se realiza la planificación anual para el diseño y desarrollo de los procesos, así como para el monitoreo de los mismos, de acuerdo al rango de priorización y a las necesidades institucionales; el mismo que será aprobado para su ejecución por parte del Director Nacional de Procesos.

5.2 DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS

En esta fase se realiza la elaboración o diseño general del proceso, es decir se identifican las actividades que se desarrollan, directrices, insumos, productos, controles y recursos que requiere el proceso o subproceso.

La pirámide documental que maneja la Dirección Nacional de Procesos conforme su jerarquía es:



Fuente: Dirección Nacional de Procesos – IESS

Las principales etapas que se cumplen son:

RUBRICAS


	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 12 de 19

Figura 4. Diseño y Desarrollo de Procesos



Fuente: Dirección Nacional de Procesos – IESS


5.2.1 Análisis de Información

En esta etapa se identifica la situación real de los procesos o subprocesos, obteniendo a través del análisis la identificación problemas y acciones que permitan una optimización y/o mejora.

Las fases que se cumplen son:

Análisis de la situación actual: Tiene como objetivo analizar la situación real del proceso o subproceso, donde se utilizan técnicas de calidad como:

- Lluvia de ideas.

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 13 de 19

- Árbol de problemas.
- Entrevista a profundidad.
- Focus group, entre otras.

Adicionalmente, se identifican problemas y causas, las cuales son validadas con métodos cualitativos y cuantitativos por el equipo de mejora, entre estos métodos están:

- Diagrama de Pareto.
- Diagrama causa – efecto.
- Análisis de valor agregado (AVA), entre otros.

Diagrama de Flujo Actual (AS-IS): Permite identificar la secuencia de las actividades actuales del proceso o subproceso, entradas (insumos), recursos (roles o actores) y salidas (productos o servicios); tiene como objetivo lograr una fácil comprensión.

La diagramación se realiza de acuerdo a lo establecido en la metodología BPMN.

5.2.2 Identificación de Mejora


Esta etapa tiene como objetivo mejorar el rendimiento del proceso o subproceso, mediante la definición de acciones específicas para solución de los problemas identificados, con el fin de alcanzar los resultados que contribuyan al logro de metas institucionales.

En el caso de actualización de un proceso o subproceso, se debe verificar nuevamente el resultado obtenido en el diagnóstico realizado en la etapa de análisis frente al objetivo, si éste no tiene los resultados deseados necesariamente hay que introducir mejoras en el proceso o subproceso.

En el caso que la mejora implique la automatización del proceso o subproceso se debe documentar la versión manual del mismo, si es que éste documento no existe; y si la normativa legal vigente permite, se realiza paralelamente la propuesta automatizable.

Diagrama de Flujo Mejorado (TO-BE): El diagrama de flujo mejorado, debe estar acorde a las nuevas estrategias definidas con el equipo de trabajo para la mejora, el cual se representa a través de una secuencia lógica de actividades a realizar por cada rol o actor que interviene en el proceso o subproceso.

La diagramación se realiza de acuerdo a lo establecido en la metodología BPMN.

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 14 de 19

5.2.3 Elaboración de Procesos y Subprocesos

Para la elaboración del manual del proceso o subproceso mejorado se debe considerar las mejoras identificadas y aprobadas por el equipo de trabajo; es importante determinar la secuencia e interacción de procesos y subprocesos, lograr una comprensión de su relacionamiento, áreas que intervienen en los mismos, y describir de una manera clara y sencilla su secuencia e interacción, centrándonos en el funcionamiento de cada una de sus actividades.

El documento contiene: objetivo, alcance, base legal, glosario y abreviaturas, disposiciones generales del proceso o subproceso, diagrama de flujo mejorado, descripción del procedimiento, indicadores, formularios y anexos.

5.2.4 Aprobación de Documentos de Procesos


Los documentos de procesos son aprobados de la siguiente forma:

Manuales de Procesos: La revisión y/o aprobación es realizada por el responsable del proceso y por el Director General de la Institución, siempre y cuando todos los subprocesos que componen el manual hayan sido aprobados; el Director General utilizará el instrumento legal que considere pertinente para aprobar y/o expedir los manuales de procesos.

Subprocesos y Disposiciones Complementarias de Procesos: La revisión y/o aprobación es realizada por el Director General de la Institución a través del instrumento legal que considere pertinente y por el responsable de proceso.

Instructivos y Propuestas, Programas y Estrategias: La aprobación es realizada únicamente por el responsable de proceso.

La aprobación de la documentación de procesos, dependerá de las disposiciones emanadas por el Director General de la Institución, para lo cual, la Dirección Nacional de Procesos, propondrá a la autoridad los niveles de aprobación de acuerdo a las necesidades institucionales.

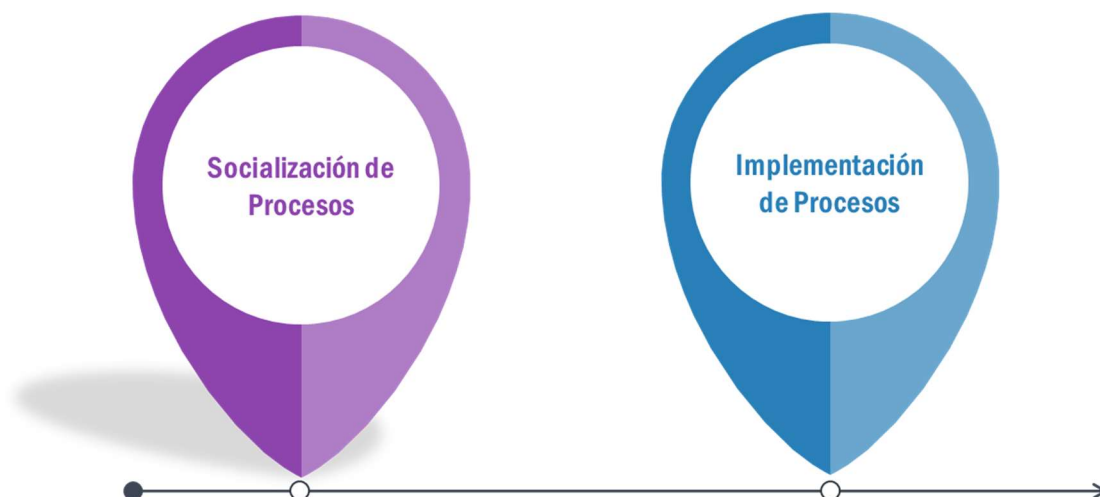
	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 15 de 19

5.3 SOCIALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

Esta fase es de responsabilidad exclusiva de la unidad dueña del proceso, donde realiza la socialización e implementación del proceso mejorado de acuerdo a una estrategia definida; la misma que iniciará una vez que el documento de procesos haya sido aprobado y/o expedido conforme lo establece la presente metodología.

Las etapas son:

Figura 5. Socialización e Implementación de Procesos



Fuente: Dirección Nacional de Procesos – IESS


5.3.1 Socialización de Procesos

Esta etapa es realizada por el responsable del proceso en el que participen los grupos objetivos a los cuales se afecte con la ejecución del proceso o subproceso (ejecutores, usuarios, entre otros); con el propósito de dar a conocer los documentos suscritos y/o aprobados.

Durante la planificación y ejecución de la socialización el responsable del proceso o subproceso puede contar con la asesoría técnica de la Dirección Nacional de Procesos, en caso de que la unidad así lo requiera.

Para una socialización efectiva del proceso o subproceso se debe considerar:

RUBRICAS

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 16 de 19

- Planificación de socialización a las partes interesadas del proceso o subproceso.
- Material de socialización que permita una mejor comprensión del proceso o subproceso (presentaciones, documentos de procesos, formatos, entre otros).
- Soporte de socialización que deberá ser remitido formalmente a la Dirección Nacional de Procesos como constancia de las acciones ejecutadas.

5.3.2 Implementación de Procesos

La implementación debe ser realizada por el responsable del proceso, durante esta etapa el responsable del proceso o subproceso puede contar con la asesoría técnica de la Dirección Nacional de Procesos, en caso de que la unidad así lo requiera.

Para una implementación efectiva del proceso la unidad responsable debe considerar los siguientes puntos:

- Identificar los recursos humanos, tecnológicos e infraestructura que se requieren para realizar la implementación del proceso.
- Planificar la implementación del proceso, identificando una hoja de ruta o actividades que deben cumplirse para este propósito.

Producto de la implementación del proceso o subproceso, la unidad responsable del mismo debe obtener un soporte de implementación que avale su gestión, la misma que será remitida formalmente a la Dirección Nacional de Procesos.

5.4 MONITOREO DE PROCESOS

Faculta a la institución a realizar un monitoreo y control sistemático de todos los procesos o subprocesos que forman parte del catálogo de procesos; es una tarea conjunta entre el responsable del proceso y la Dirección Nacional de Procesos; tiene como objetivo implementar acciones preventivas, correctivas o de mejora, si fuera el caso.

A continuación, se detallan las etapas que se llevan a cabo:


	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 17 de 19

Figura 6. Monitoreo de Procesos



Fuente: Dirección Nacional de Procesos – IESS


5.4.1 Seguimiento y Medición de Procesos o Subprocesos

El seguimiento y medición se realiza a través de los indicadores establecidos para cada proceso o subproceso, se toma como fuente de información los datos que reposen en el medio definido para el control de indicadores, en caso de que los indicadores estén por debajo de las metas potenciales se solicita al dueño de proceso establecer acciones correctivas o mejoras que permitan optimizar el desempeño de los procesos, bajo el asesoramiento de la Dirección Nacional de Procesos.

En tanto los indicadores de un proceso evolucionen correctamente y mantengan una variación normal dentro de los límites calculados estadísticamente.

5.4.2 Control o Evaluación de Procesos o Subprocesos

Es una actividad concebida para agregar valor y mejorar la operación de la institución, se ejecuta bajo un enfoque sistémico, disciplinado e independiente que permite verificar la correcta implementación de los procesos o subprocesos en consonancia con las normas y documentos vigentes, bajo criterios de independencia y objetividad.

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 18 de 19

La evaluación de procesos o subprocesos se realiza bajo el liderazgo de la Dirección Nacional de Procesos, una vez obtenidos los resultados (conformidades y no conformidades), los dueños del proceso o subproceso establecen acciones correctivas, preventivas o mejora según sea el caso.

Para garantizar una efectiva evaluación de los procesos o subprocesos se ejecuta:

- Planificación anual de evaluaciones (Plan de seguimiento y control de procesos).
- Detección de No conformidades menores o mayores según sea el caso.
- Elaboración de informe de resultados conforme el control y seguimiento efectuado a los procesos y subprocesos.
- Definición de acciones preventivas, correctivas o mejora.

5.4.3 Nivel de Madurez de los Procesos

Se evalúa de manera objetiva el nivel de madurez institucional, se mide por el logro de los objetivos genéricos y específicos.


Las características de cada nivel de madurez se detallan a continuación:

Nivel de Madurez I (Inicial): Hay evidencia que la organización ha reconocido que los problemas existen y que necesitan ser resueltos, sin embargo, no hay procesos estandarizados pero existen métodos ad hoc que tienden a ser aplicados de forma individual o caso por caso. El método general de la administración es desorganizado.

Nivel de Madurez II (Administrado): Los procesos se han desarrollado hasta el punto en que diferentes personas siguen procedimientos similares emprendiendo la misma tarea. No hay capacitación o comunicación formal de procedimientos estándar y la responsabilidad es del servidor. Hay un alto grado de confianza en los conocimientos de las personas y por lo tanto es probable que haya errores.

Nivel de Madurez III (Definido): Los procedimientos han sido estandarizados, documentados y comunicados a través de una socialización, sin embargo se ha dejado en manos del ejecutor el seguimiento de los procesos, y es improbable que se detecten desviaciones. Los procedimientos no son sofisticados sino que son la formalización de las prácticas existentes.

Nivel de Madurez IV (Administrado Cuantitativamente): Es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procedimientos y emprender acciones donde los procesos parecen

	DIRECCIÓN NACIONAL DE PROCESOS		
	METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROCESOS		
VERSIÓN: 1.3	CÓD: DNPR-DNPR-GPP-M02	FECHA: 06-abril-2020	PÁG: 19 de 19

no estar funcionando efectivamente. Los procesos están bajo constante mejoramiento y proveen buena práctica.; se usa la automatización y las herramientas en una forma limitada o fragmentada.

Nivel de Madurez V (Optimización): Los procesos han sido refinados hasta un nivel de la mejor práctica, basados en los resultados de mejoramiento continuo y diseño de la madurez con otras organizaciones, la tecnología de información se utiliza en una forma integrada para automatizar el flujo de trabajo, suministrando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, haciendo que la institución se adapte con rapidez.

5 ANEXOS

6.1 Anexo 1: Catálogo de Procesos Institucional

6.2 Anexo 2: Manual de Gestión de Procesos

6 REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

7.1 Norma ISO 9001-2015 – Sistema de Gestión de Calidad

7.2 Norma Técnica Prestación de Servicios y Administración por Procesos, Acuerdo Ministerial 1573, Registro Oficial 739 de 22-abr-2016