

ESCUELA ADMINISTRACIÓN, COMERCIO Y FINANZAS

MAESTRÍA EJECUTIVA EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN

TEMA:

Propuesta de Diseño del Sistema de Planificación de la Asamblea Nacional basado en la Gestión por Procesos correspondiente al período 2017-2018.

Autoras:

Lic. Irmina Figueroa Villagra.

Ing. Xochil Aráuz Rodríguez.

Tutor: Oscar Danilo Fuentes Espinoza. Msc.

MANAGUA, NOVIEMBRE DE 2016

ÍNDICE

i.	Dedicatorias	5
ii.	Agradecimientos	7
iii.	Introducción.....	9
iv.	Resumen Ejecutivo	10
I.	Capítulo I: El Problema y su Importancia.....	12
1.1	Antecedentes del Problema	13
1.2	Planteamiento del Problema	16
1.3	Formulación del Problema.....	17
1.4	Justificación del Problema.....	17
1.5	Objetivo General	19
1.6	Objetivos Específicos	19
1.7	Planteamiento de la Hipótesis	19
II.	Capítulo II: Marco Teórico.....	20
2.1	Aspectos importantes de la Planificación y la Planeación Estratégica	21
2.1.1.	Definiciones	21
2.1.2.	Ventajas	23
2.1.3.	Limitantes.....	24
2.1.4.	Requisitos para el uso de la Planificación Estratégica	24
2.2	¿Por qué es necesario contar con una herramienta para el seguimiento y la evaluación?.....	25
2.3	Aspectos de la Gestión por Procesos	27
2.3.1.	Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados	29
2.3.2.	Tipos de procesos.....	30
2.3.3.	Etapas de la gestión por procesos.....	31
2.4	Relación entre la Gestión por Procesos y la Planeación Estratégica	42
III.	Capítulo III: Estrategia Metodológica.....	44
3.1	Introducción al Marco Metodológico	45
3.2	Enfoque de la Investigación	45
3.3	Acceso al Campo	46

3.4 Métodos de Recolección de Información.....	47
3.4.1 Entrevista	48
3.4.1.1 Muestra teórica	48
3.4.2 Encuesta	49
3.4.2.1 Población y Muestra	49
3.5 Análisis de Datos.....	51
IV. Capítulo IV: Análisis y Resultados	52
4.1 Diagnóstico de los Instrumentos	53
4.1.1 Sistema de Planificación actual de la Asamblea Nacional	53
4.1.2 Indicadores del proceso de planificación	54
4.1.3 Gestión por procesos	54
4.1.4 Gestión por procesos en la Asamblea Nacional	55
4.1.5 Barreras o limitantes de la gestión por procesos	56
4.1.6 Sobre la automatización del Sistema de Planificación	56
4.2 Propuesta de Planificación basada en procesos	57
4.2.1 Introducción	57
4.2.2 Objetivos	58
4.2.3 Desarrollo del Diseño	58
V. Conclusiones.....	89
VI. Recomendaciones	91
VII. Referencias Bibliográficas	92
VIII. Anexos	96
Anexo 1: Organigrama Asamblea Nacional	97
Anexo 2: Formato de Entrevista	98
Anexo 3: Personal Entrevistado	99
Anexo 4: Formato de Encuesta	100
Anexo 5: Personal Encuestado	104

Anexo 6: El plan estratégico y los procesos claves	105
Anexo 7: Dudas o Inconformidad sobre la Planificación actual	106
Anexo 8: Interpretación de las Entrevistas	107
Anexo 9 Interés del personal en involucrarse en la planificación	114
Anexo 10: Conocimiento del método de verificación	115
Anexo 11: Los directivos y los procesos	116
Anexo 12: Identificación de la secuencia de procesos	117
Anexo 13: Puntos críticos de los procesos claves	118
Anexo 14: La perspectiva de procesos en la institución	119
Anexo 15: Beneficios con el enfoque de procesos	120
Anexo 16: Cómo debe ser la planificación	121
Anexo 17: Necesidad del mapeo de los procesos	122
Anexo 18: Planificación basada en procesos	123
Anexo 19: Aceptación de una capacitación sobre planificación basada en procesos	124
Anexo 20: Elementos más relevantes al considerar la gestión de procesos	125
Anexo 21: Sobre la automatización del Sistema de Planificación	126

i. DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza y la sabiduría para poder lograr un peldaño más en mi vida.

A mi hijo Oscar Miguel que ha sido mi gran motivación para culminar este proyecto tan importante de mi vida, y a mi esposo Miguel porque ambos me tuvieron paciencia y me apoyaron incondicionalmente.

A mis padres que han sido mis guías, que con sus enseñanzas he logrado ser la mujer que soy, y por ser uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de este anhelado sueño.

A todos ellos les dedico este trabajo.

Irmina Figueroa Villagra

DEDICATORIA

A Dios, porque todo es parte de su perfecto plan, agradezco que me haya brindado la sabiduría, el entendimiento y la fortaleza necesaria para terminar esta tesis.

A mi madre, por haberme apoyado en todo momento, porque es el motor de mi vida, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, pero más que nada, por su amor incondicional

A mi padre, por ser mi mayor admirador, a mi abuela América porque durante la realización de esta tesis deje de compartir tiempo con ella, espero que el sacrificio haya valido la pena.

A mi familia, por ser ese lugar lleno de amor ágape al que siempre puedo regresar.

Espero sientan este éxito como suyo.

Xochilt Aráuz Rodríguez

ii. AGRADECIMIENTO

A la Asamblea Nacional de Nicaragua, en la persona del Lic. Ramón Cabrales por darme la oportunidad de ser parte de este equipo seleccionado y continuar profesionalizándonos. Así como a los directores y personal técnico por la valiosa apertura e información suministrada.

Mi agradecimiento a la Universidad Politécnica de Nicaragua, a la Facultad de Administración, Comercio y Finanzas, a los catedráticos por sus conocimientos y consejos impartidos durante nuestra formación académica.

Al Msc. Oscar Fuentes, por la tutoría brindada, sus sabias orientaciones y gran amistad demostrada.

Irmina Figueroa Villagra

AGRADECIMIENTO

A la Asamblea Nacional, en especial al Licenciado Ramón Cabrales por haberme brindado la oportunidad de realizar esta maestría, gracias por la confianza depositada en mi persona; de igual forma agradezco a los directores y personal técnico, ya que sus aportes fueron de mucha utilidad en la realización de esta tesis.

A mi tío Alberto, quien fue uno de los instrumentos que Dios utilizó para poder alcanzar este logro.

Agradezco al personal docente de esta maestría que compartió sus conocimientos sin restricciones a fin de contribuir a que seamos mejores profesionales

Al Msc. Oscar Fuentes, por su tiempo, dedicación y sobre todo sus enseñanzas durante el tiempo compartido, ha sido todo un privilegio.

A todos ellos, gracias

Xochil Aráuz Rodríguez

iii. INTRODUCCIÓN

La Asamblea Nacional, es el primer poder del Estado de Nicaragua, el cual se encuentra inmerso en un programa de Modernización desde el año 2003 hasta la fecha. Dicho programa tiene como uno de sus objetivos que la institución se gestione a través de sus procesos, de ahí la propuesta de la elaboración de un Sistema de Planificación basado en procesos.

Actualmente los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de instituciones. Es por eso que esta investigación hace énfasis en la necesidad de que la institución cuente con instrumentos metodológicos que son indispensables para que se implemente la gestión por procesos, inicialmente en el sistema de planificación y posteriormente se logre la integración en todos los procesos de la Asamblea Nacional.

Es de suma importancia que la Asamblea Nacional tenga descrito el proceso de planificación, para que éste dé soporte al desarrollo de las acciones que debe realizar cada área organizativa a fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales planteadas en el Plan Estratégico, y a su vez conlleven a alcanzar la misión y visión institucional.

Esta tesis de maestría está conformada por cuatro grandes capítulos, el primer capítulo describe el problema y su importancia; es aquí donde se justifica el porqué de la necesidad de implementar la gestión por procesos e importancia de este trabajo. El segundo capítulo contiene el Marco teórico bajo el cual será fundamentada esta propuesta; el tercer capítulo abarca la estrategia metodológica con la que se va a recopilar la información necesaria para realizar la propuesta del Sistema de Planificación basada en procesos. El cuarto capítulo aborda el análisis de los instrumentos de recopilación de información, así como el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la institución con respecto a los procesos y se presenta la propuesta de la Metodología para una planificación basada en procesos.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se pueden poner en práctica con respecto a ésta tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta tesis es presentar la propuesta de diseño del Sistema de Planificación de la Asamblea Nacional basada en la gestión por procesos, partiendo de la necesidad que existe en la institución de contar con los procesos definidos y descritos y por ende pasar a un modelo de gestión basada en los procesos institucionales, la que se basa en la optimización y mejora continua de los procesos, teniendo en cuenta que la adopción de ésta gestión representa un cambio cultural para la institución.

Para lograr satisfacer las necesidades actuales y futuras, las organizaciones deben reorientar su modelo de gestión basándose en procesos, mejora continua y que formen parte de una sola línea estratégica, para lo cual la planificación estratégica se convierte en el catalizador más idóneo.

El abordaje de la tesis se enmarcó en un enfoque integrador y de reflexión y el proceso metodológico se apoyó en el paradigma cualitativo, recurriendo para ello a la aplicación de técnicas de documentación, entrevista en profundidad y encuestas para la captura de información. Los resultados comprenden un conjunto de aspectos teóricos y propuestas de mejora que surgieron directamente de los datos aportados por los informantes claves sobre las acciones y eventos que constituyen la planificación institucional.

Las conclusiones a las que se llega con esta tesis de maestría se sintetizan en que la gestión por procesos es la llave para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural, lo cual la convierte en una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la organización diseñe y estructure sus procesos al pensar en sus grupos de interés, de igual forma contribuirá a la mejora continua del desempeño de la planificación de la entidad, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a convertir la gestión por procesos en práctica usual. Para alcanzar el éxito en las organizaciones se debe de garantizar que la gestión por procesos este alineada con la dirección estratégica para obtener resultados en términos de valor agregado.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to present the proposed design of the planning system of the National-based process management Assembly, based on the need that exists in the institution have defined and described processes and thus move to a model based business processes management, which is based on the optimization and continuous process improvement, considering that the adoption of this management represents a cultural change for the institution.

To achieve meet current and future needs, organizations must reorient its management model based on processes, continuous improvement and forming part of a single strategic line, for which strategic planning becomes the most suitable catalyst.

The approach of the thesis was part of an integrative approach and reflection and the methodological process was based on the qualitative paradigm, resorting to the application of technical documentation, in-depth interviews and surveys to capture information. The results comprise a set of theoretical aspects and proposals for improvement that emerged directly from data provided by the key informants on the actions and events that constitute institutional planning.

The conclusions you come up with this master's thesis is summarized in that process management is the key to understanding the organization as a system, overcoming interdepartmental contradictions and eliminate the problems of structural design, which makes it a tool powerful in its ability to contribute in a sustained results, provided that the organization design and structure their processes at the thought of its stakeholders, equally contribute to the continuous improvement of performance of planning entity, which is It will be reflected in administrative simplification, which is a way to improve, and this in turn could lead to the bank to convert the usual process management in practice. To succeed in organizations should be to ensure that process management is aligned with the strategic direction for results in terms of added value.

I. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La Asamblea Nacional es el Órgano del Estado que ejerce el Poder Legislativo por delegación y mandato del pueblo. Está integrada por 90¹ diputados que son electos junto a sus suplentes para un período de cinco² años mediante el voto universal, igual, directo, libre y secreto. Del total de diputados, 20 son electos en carácter nacional y 70 son electos en las circunscripciones departamentales y regiones autónomas.

La Constitución Política de Nicaragua dispone que el Presidente³ y Vicepresidente de la República ocupen los cargos de diputados propietario y suplente, respectivamente, una vez hayan culminado su período constitucional, también harán lo mismo los candidatos a Presidente y Vicepresidente que hubiesen obtenido el segundo lugar en la elección correspondiente.

La Asamblea Nacional tiene como sede la ciudad Managua, capital de la República de Nicaragua. El Complejo Legislativo está conformado por: el Edificio “Mártires 22 de Enero” (Edificio Principal del Plenario, antiguo Banco Nacional de Nicaragua), el Edificio “Presbítero Tomás Ruíz” (Edificio de Junta Directiva), el Edificio de Comisiones “General José Dolores Estrada” (inaugurado el 26 de octubre del año 2006) y el Edificio “General Benjamín Zeledón” (antiguo Banco de América, BAMER).

A continuación se presentan los órganos⁴ con que cuenta la Asamblea Nacional, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 606, Ley Orgánica del Poder Legislativo de la Republica de Nicaragua con reformas incorporadas: son órganos principales el Plenario, la Junta Directiva, la Presidencia, la Secretaria, las Comisiones y las Bancadas Parlamentarias; son órganos auxiliares de apoyo la Secretaria Ejecutiva, siendo el principal órgano auxiliar de apoyo, y la División General de Asuntos Administrativos; y son órganos auxiliares sustantivos la Dirección General de Asuntos Legislativos, la Dirección General de Análisis y Seguimiento

1 Artículo 132 de la Constitución Política de Nicaragua

2 Artículo 136 de la Constitución Política de Nicaragua

3 Artículo 133 de la Constitución Política de Nicaragua

4 Artículo 30 de la Ley N° 606, Ley Orgánica del Poder Legislativo de la Republica de Nicaragua con reformas incorporadas

Presupuestario y Económico, y la Dirección General del Digesto Jurídico Nicaragüense. (Ver Anexo No. 1)

La institución a octubre del año 2016 cuenta con una fuerza laboral de 747 funcionarios y servidores públicos, de los cuales 138 son Diputados (90 Diputados propietarios y 48 Diputados suplentes), 609 pertenecen al personal administrativo los cuales se dividen en: Nómina Fiscal 557, Servicios Profesionales 15 y Asesores Externos 37.

Membreño (2014), expresa que, desde el año 2004, la Asamblea Nacional ha venido impulsando, con el apoyo de la comunidad donante, un proceso de modernización institucional que ha atravesado por dos fases consecutivas de ejecución (Fase I: 2004-2008 y Fase II: 2008-2012), y se ha extendido a una tercera fase (Fase III: 2013-2017).

En el marco del avance y consolidación del Programa de Modernización de la Asamblea Nacional, en el año 2009 las autoridades superiores aprobaron las Líneas Estratégicas 2009-2012, donde se definieron estrategias de trabajo dirigidas a fortalecer el trabajo legislativo, y su articulación con el área administrativa, que brinda apoyo a la gestión institucional. Los pilares sobre los cuales se fundamentan estas estrategias son: los recursos humanos, los sistemas organizativos y la tecnología de la información y comunicación.

De acuerdo a estas estrategias se creó la División de Fortalecimiento Institucional, la que actualmente se denomina División de Planificación y Desarrollo Institucional, ubicándose en el segundo espacio organizativo, la cual está conformada por tres oficinas: Oficina de Planificación, Oficina de Estadísticas y Oficina de Desarrollo Institucional, cuyo objetivo es diseñar e implementar un Plan Estratégico, elaborar y monitorear los planes operativos anuales de las unidades administrativas, elaborar y dar seguimiento al Marco de Gasto Institucional de Mediano Plazo relativo a los indicadores, elaborar propuesta reorganización y de Estructura Organizativa, elaborar y actualizar los manuales administrativos de la institución, dar seguimiento a la Línea de Base de Indicadores y elaborar informes estadísticos que contribuyan a mejorar el monitoreo de las unidades administrativas.

Para dar inicio a la implantación del Sistema de Planificación en el año 2009 se contrató un equipo de Consultores Especializados, para “Formular el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2010-2012, bajo el modelo del Enfoque del Marco Lógico (EML)”, Planes Operativos Anuales de las diferentes unidades organizativas, así como metodología para el monitoreo de los mismos. Se capacitó a 64 funcionarios y personal técnico en el manejo de la metodología y herramientas técnicas a utilizar en la Formulación del PEI y POAs, así como en el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de estos.

En el año 2010, de acuerdo a Resolución Administrativa aprobada por la Autoridades Superiores, se implantó el Sistema de Planificación en donde se establecieron períodos de cumplimiento para la entrega de las evaluaciones de los POA's y Planes de Trabajo e informes de gestión por las áreas, así como el período de seguimiento, evaluación y monitoreo de los mismos.

Posteriormente, en el año 2011 en aras de continuar fortaleciendo el Sistema de Planificación, se formularon con la participación de todos los involucrados, las nuevas Líneas Estratégicas para el período 2012-2016, con base a seis elementos que constituyen los ejes transversales que fijan el marco metodológico de la estrategia de desarrollo de este Poder del Estado: La Constitución Política de Nicaragua; La Ley No. 606, Ley Orgánica del Poder Legislativo; El Plan Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional; Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM); Los compromisos suscritos con distintos Organismos Internacionales y Foros Parlamentarios de los cuales somos integrantes; y los Intereses específicos de los legisladores que representan diversos sectores de la Sociedad Nicaragüense.

En el año 2012, las Líneas Estratégicas fueron aprobadas mediante Resolución Administrativa N° 08-02-2012, y posteriormente con la participación activa de los cuadros directivos y personal técnico se formuló Plan Estratégico 2012-2016, el cual se encuentra vigente.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Asamblea Nacional ha venido implementando un proceso de cambio para el fortalecimiento institucional, con la finalidad de impulsar un programa integral con visión estratégica a largo plazo. En el año 2009 se dio inicio a la implantación del Sistema de Planificación lo que ha permitido dar seguimiento, evaluación y monitoreo a los planes operativos anuales de las diferentes áreas organizativas.

En la actualidad no todas las áreas organizativas se han encauzado en el proceso del Sistema de Planificación dentro de la institución. Las Comisiones Parlamentarias, que pertenecen a las áreas sustantivas, así como algunas áreas administrativas, no han asumido la metodología establecida para la formulación de los planes, lo que conlleva a que existan vacíos en la información y por ende se presenten atrasos en los plazos de entrega de los planes.

La alta dirección, con la finalidad de conocer la realidad interna de los procesos de la institución orientó la elaboración de la *Línea de Base de Indicadores de la Asamblea Nacional*, a través de consultoría la que se llevó a cabo de noviembre de 2013 a marzo de 2014. Uno de los resultados de la consultoría era que la institución debía de pasar de una gestión funcional, que es lo que en la actualidad existe, a un modelo de gestión basado en procesos. Una de las limitantes para implementar este cambio es que se desconoce la percepción que tienen las autoridades e involucrados en cuanto al Sistema de Planificación actual y en cuanto a la viabilidad del nuevo sistema.

Ante este nuevo reto de considerar la gestión por procesos como la base para el Sistema de Planificación institucional surgió el propósito de éste trabajo, el cual se resume en la siguiente pregunta central de investigación:

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuirá la gestión por procesos a la planificación efectiva de la Asamblea Nacional?

1.3.1 Preguntas Orientadoras

Preguntas relacionadas con el problema a investigar:

1. ¿Cuál es la importancia de la gestión de procesos?
2. ¿Qué relación existe entre la planificación y la gestión de procesos?
3. ¿Cuáles son las limitantes de la planificación basada en la gestión de procesos?
4. ¿Por qué es importante que los procesos estén descritos claramente y sean amigables para el usuario?
5. ¿Cuáles son los indicadores que contribuirán a la planificación basada en procesos?
6. ¿Cuál es la importancia de la automatización en la planificación basada en procesos?

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación pretende dar respuesta y aportar información sustantiva a las diferentes unidades administrativas de la institución, la que contribuirá a tener descritos los procesos del Sistema de Planificación para el desarrollo de acciones que lleven al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos de la institución, así como, a agilizar los procesos del sistema e identificar los posibles cuellos de botella.

Así mismo, permitirá a los directores conocer la manera como se elabora, monitorea y consolida la ejecución de los planes operativos anuales y será insumo importante para los tomadores de decisiones (alta dirección).

De igual forma, ofrecerán una base para ampliar los estudios de gestión por procesos en el resto de las áreas de la Asamblea Nacional y servirán como fuente de información para el diseño de instrumentos de planificación de una institución legislativa.

Por otro lado, esta investigación contribuirá a la formación de profesionales capacitados, con el propósito de que estos sean capaces de identificar y gestionar el proceso de planificación, tomando en cuenta los procesos descritos, desarrollando al mismo tiempo insumos que contribuyan al conocimiento sobre este tema.

1.4.1 Importancia del Problema

Un aspecto importante para alcanzar el éxito de las organizaciones consiste en garantizar que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad.

La gestión por procesos supone una alternativa estructural, para dirigir y gestionar la planificación dentro de las organizaciones, diferente a la forma tradicional existente, caracterizadas por estructuras de dirección jerarquizadas con enfoque funcional, con su conocida ineffectividad en los resultados y lentitud para reaccionar ante los cambios del entorno.

Esta se ha convertido en una excelente herramienta para el logro de la Mejora Continua y la materialización de los objetivos y metas de una organización, su importancia la ha llevado a ser considerada como un elemento estratégico a ser analizado en la elaboración y trazabilidad de los procesos de planificación.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos) y la aportación de valor.

1.5 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Proponer un diseño del Sistema de Planificación de la Asamblea Nacional basado en la gestión por procesos para el desarrollo de acciones que lleven al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos, correspondiente al período 2017 - 2018.

1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Describir la importancia de la gestión por procesos desde la perspectiva de la alta gerencia y funcionarios de la Asamblea Nacional.
- ✓ Explicar la relación entre la planificación y la gestión por procesos desde la perspectiva de la alta gerencia y funcionarios de la Asamblea Nacional.
- ✓ Identificar las limitantes para la implementación de un Sistema de Planificación basada en la gestión por procesos.
- ✓ Describir la estrategia para la implementación de un Sistema de Planificación basado en la gestión por procesos.

1.7 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

La propuesta de diseño del Sistema de Planificación de la Asamblea Nacional basado en la gestión por procesos contribuirá a sentar las bases para una mejor coordinación y articulación en el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas de la institución.

II.CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Aspectos importantes de la Planificación y la Planeación Estratégica

En las organizaciones la Alta Dirección y el personal clave deben conocer lo que es la planificación y la Planificación Estratégica y como contribuye al cumplimiento de la visión, misión y lineamientos estratégicos.

El proceso de planificación asegura una eficiente vinculación entre acción y gestión articulando los diferentes horizontes de planificación resultantes de los distintos intereses presentes. Adquiere un enfoque estratégico que incorpora el entorno difícil y complejo (realidad cambiante a una velocidad que no siempre es recogida en los planes). De ahí la importancia y la necesidad de conocer los siguientes aspectos:

2.1.1. Definiciones

Según **Jiménez (citado por González 2004)**, "la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".

El blog ***formulaproyectosurbanospmipe*** cita las definiciones de planeación expresadas por Cortés y Ackoff, las que se detallan a continuación: **Cortés (1998)** plantea que la planificación "es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas, expresa que el plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" y **Ackoff (1981)** define que "la planificación se anticipa a la toma de decisiones y es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción".

Desde estas perspectivas se puede decir que la planificación es una herramienta para la toma de decisiones, en la cual se intenta cotejar el deseo de un grupo de stakeholders⁵ con la

⁵ El término *stakeholder* fue acuñado por primera vez por **R. Edward Freeman** en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicado en 1984, en el cual su autor sostenía que estos grupos de interés son un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios.

realidad de una situación. En dicho proceso se pretende sistematizar lo que se tratará de hacer en un futuro, articulando de forma coherente todo lo que se va a realizar durante la ejecución.

El éxito o fracaso de una organización radica en la o las estrategias utilizadas para lograr determinados fines. Es necesario establecer estrategias que rijan todos o parte de los procesos de la institución. La estrategia forma parte de la planeación estratégica debido a que da las pautas de lo que se quiere lograr.

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica, sólo así la dirección estaría preparada para diseñar el proceso.

Chiavenato (2010) define la estrategia como el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. La estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente tomando en cuenta los factores internos y externos de la organización y tomar las decisiones con base en esa elección.

Reese (1999) establece que una **estrategia** es una manera de asignar recursos (humanos y financieros) en el tiempo. Se asienta en una cierta visión del futuro, en objetivos o líneas de acción prioritarias y en resultados determinados a alcanzar.

El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

Drucker (citado por Chiavenato 2010) plantea que “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgo futuro en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir los resultados obtenidos frente las expectativas que se hayan generado”.

Para **Chiavenato (2010)**, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización, con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Desde el punto de vista de procesos, la **planeación estratégica** inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. **(Evoli, 2001)**

De la planificación estratégica se desprende la **planificación operativa**, que es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado. **Unidad Regional de Asistencia Técnica – RUTA (2003)**

Las estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de mediano o corto plazo, y se derivan de la planificación estratégica y la estrategia de ejecución.

Valenzuela (2008), en su blog de Gerencia de Proyectos enumera las ventajas y limitantes de la planificación, las que se detallan a continuación:

2.1.2. Ventajas:

- ✓ Permite la integración de todos los trabajos haciendo que el equipo del proyecto comience a interactuar y, por lo tanto, se inicia el importante proceso de team building. (construcción de equipos).
- ✓ Establece las bases para una comunicación eficiente, ya que todos los miembros comienzan a llamar cada cosa con un mismo nombre, se genera un vocabulario común y un diccionario oficial para el proyecto.

- ✓ Es un proceso que ayuda a prever y manejar los sucesos inesperados que puedan aparecer durante el proyecto, por intentar pronosticar en el presente lo que debe suceder en el futuro.
- ✓ El plan proporciona bases para controlar los costos y el tiempo de ejecución, verificando así el avance del proyecto.

2.1.3. Limitantes:

- ✓ Depende de la calidad y la cantidad de información disponible. Se puede decir que un buen gerente de proyectos debe preocuparse por conseguir información de calidad, para planificar y emplear una metodología acorde con la calidad de información disponible.
- ✓ Se requiere de buenas habilidades de planificación para poder pronosticar situaciones no deseadas o desconocidas.
- ✓ Ciertas situaciones pueden crear falsas sensaciones de seguridad de las previsiones, esto hace que la organización tienda a confiarse en situaciones en la que hay mucha incertidumbre y que, por lo tanto, debe ser manejada con precaución.
- ✓ La planificación no debe ser muy detallada ya que puede generar inflexibilidad para asumir los cambios que deban realizarse en el camino, a la hora de planificar el plan debe adaptarse al cambio por cualquier imprevisto, de no ser flexible el plan puede fracasar.

2.1.4. Requisitos para el uso de la Planificación Estratégica

De acuerdo a documento N°1 elaborado por la **Universidad Tecnológica Nacional de Argentina**, "Planificación Estratégica e Indicadores (2011)", menciona las mejores prácticas para el uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público, entre las cuales están:

- ✓ Participación de los responsables institucionales, que tienen a cargo las distintas áreas que la componen y los distintos claustros que a su vez tiene a cargo el gobierno de las instituciones
- ✓ El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las políticas nacionales, y además debe facilitar la definición de los planes operativos.
- ✓ En el marco del proceso anual, un proceso básico de Planificación Estratégica puede ser abordado de forma adecuada.
- ✓ Para saber si se han cumplido con los objetivos propuestos es necesario que la Planificación Estratégica sea la fase previa del control de la gestión.

- ✓ El sistema de control de gestión permite registrar los objetivos, indicadores y metas que cubre todos los niveles de la institución. Este sistema facilita el monitoreo del y la emisión de los informes respectivos.

2.2. ¿Por qué es necesario contar con herramientas para el seguimiento y la evaluación?

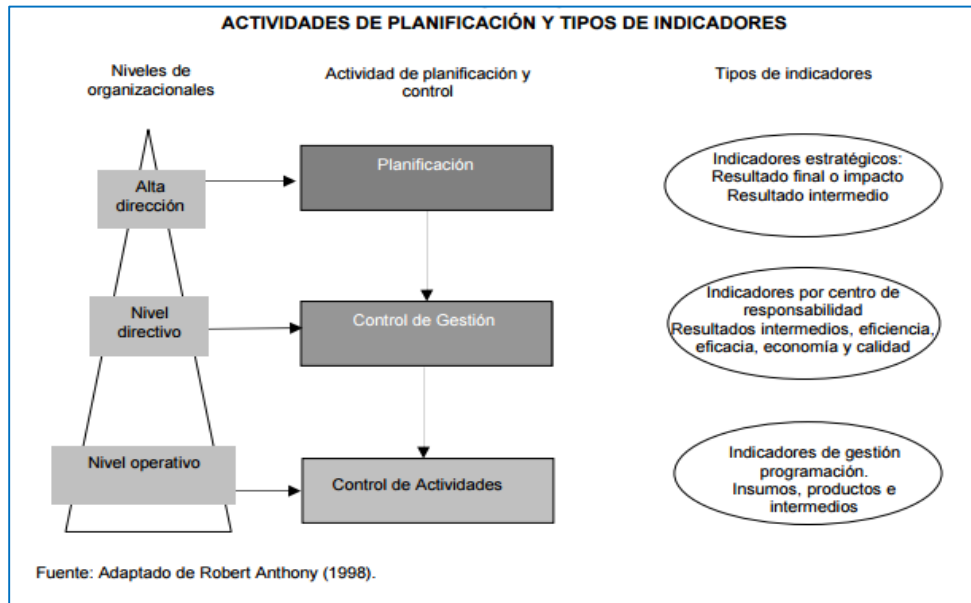
En el ámbito público el tema de la evaluación cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requieren construir medidas explícitas de lo que se considera un buen desempeño. Para se debe de tener claro los siguientes conceptos:

“Un **indicador** es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (**Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, citado en Bonnefoy & Armijo, 2005: pp. 23**).

De acuerdo a documento orientador: **Metodología Gestión por Procesos (2015)**, establece que un **indicador de gestión** es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en períodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

En la figura N°1, que a continuación se presenta se puede observar el tipo de indicadores que son apropiados a cada uno de los niveles de planificación los cuales sirven para la toma de decisiones.

Figura N°1



El éxito de la planificación depende de la ejecución satisfactoria del plan y del monitoreo de los resultados. Los sistemas de evaluación son utilizados para medir esos resultados y son herramientas utilizadas para medir el desempeño y evaluar cuantitativamente el progreso hacia el logro de las metas propuestas.

El término **monitoreo** podría definirse como la acción y efecto de monitorear. Otra posible acepción se utilizaría para describir a un proceso mediante el cual se reúne, observa, estudia y emplea información para luego poder realizar un seguimiento de un programa o hecho particular. (**Diccionario digital-ConceptoDefinición.De**)

El **monitoreo** es un proceso continuo y sistemático para obtener y analizar información sobre el avance hacia la consecución de las metas y objetivos de un proyecto. Según **Gosparini, Russo, Sirtori y Valmarana (2004)** definen que “el monitoreo se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto y de su primer impacto a través del proceso de recolección de datos y de sus análisis, informe y uso de la información”.

La **evaluación** se define como una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto en curso o ya realizado, sobre su planificación, ejecución o resultado. Su propósito

es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en la realización, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad (Organisation for Economic Development /Development Assistance Committee [OECD/DAC], 2002. La evaluación es un instrumento fundamental para la toma de decisiones, proporcionando valiosos insumos para la planeación futura. **(Berumen, 2010)**

Una evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, fidedigna y útil. Los datos de las conclusiones, recomendaciones y lecciones de una evaluación deben ser usados en los futuros procesos de toma de decisiones relacionados con el programa.

El monitoreo y evaluación ayudan a identificar qué tan bien se están haciendo las cosas, con el fin de ayudar a hacerlo mejor. Así mismo, generan información para mejorar la acción, reorientarla o hacer una planeación futura mucho más asertiva y efectiva. Para esto es necesario establecer indicadores, crear sistemas de recopilación, recopilar y registrar la información y analizar la información.

Para que el seguimiento y la evaluación resulten provechosos se debe planificar de manera correcta.

2.3. Aspectos de la Gestión por Procesos

La **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008)** sobre la gestión por procesos indica lo siguiente: “Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados. A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido”

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos de la institución, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; y eliminar la repetitividad de las acciones o actividades, entre otras. **(Medina et al, 2007)**

A la hora de definir de manera inicial los procesos, es importante conocer el tamaño de la organización, así como la cantidad de actividades que tenga capacidad de realizar, para un buen entendimiento del mismo, sin que tanto la complejidad y el tamaño, influyan demasiado en la decisión de aumentar o disminuir el número de procesos, así como la gestión de las actividades que componen cada uno de estos procesos. **(Cabo, 2016)**

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas; las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, los modelos de gestión, tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre articular el sistema de indicadores de gestión.

Un **proceso** es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. **(ISO 9000-2001)**

El primer paso para adoptar un **enfoque basado en procesos** en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente analizar y estudiar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, qué procesos deben aparecer en la **estructura de procesos** del sistema. **(González, 2013)**

Medina et al, (2007) define la **gestión por procesos** como la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta.

Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, a su vez, deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

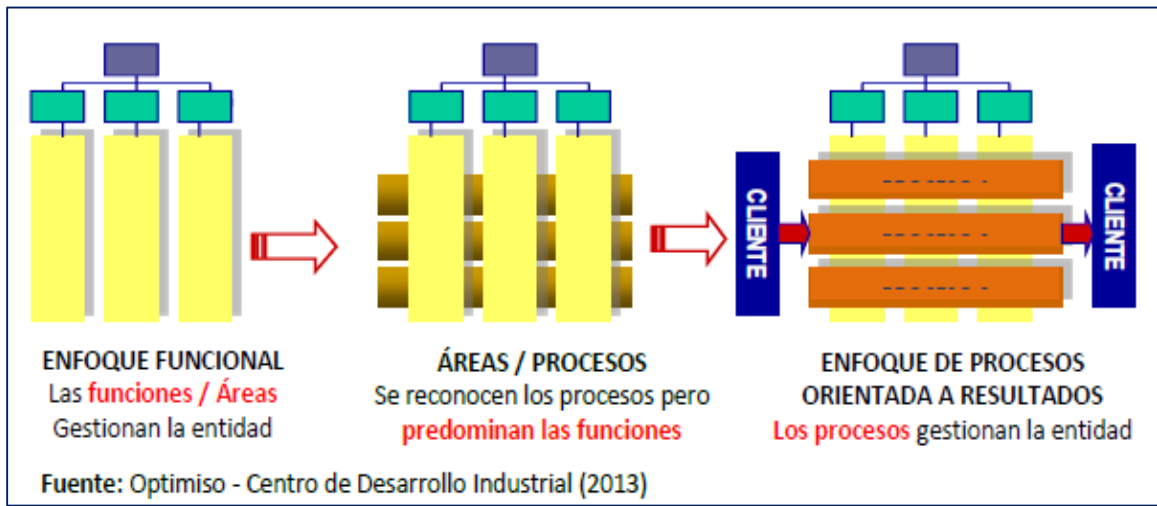
La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados. **(González, 2013)**

2.3.1. Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados

Usualmente las organizaciones se miran de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, pero otra forma de verla es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, que nos muestra una visión horizontal de la entidad, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

En la figura N°2, se puede apreciar el cambio de enfoque funcional al enfoque por procesos orientada a resultados.

Figura N°2
De enfoque funcional a enfoque de procesos orientada a resultados



2.3.2. Tipos de proceso

Generalmente, dentro de las organizaciones se trabaja con tres tipos de procesos, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES: son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización, clave o Core Business.

Los procesos denominados operativos o misionales son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

PROCESOS ESTRATÉGICOS: son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.

En relación a los procesos estratégicos, la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad.

PROCESOS DE APOYO O SOPORTE: se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.

Los procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

Cada tarea, actividad, proceso que desarrollamos debe incrementar el valor del bien y servicio que estamos elaborando o desarrollando. Por lo tanto, todos los procesos tienen que agregar valor para ser considerados como tales. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

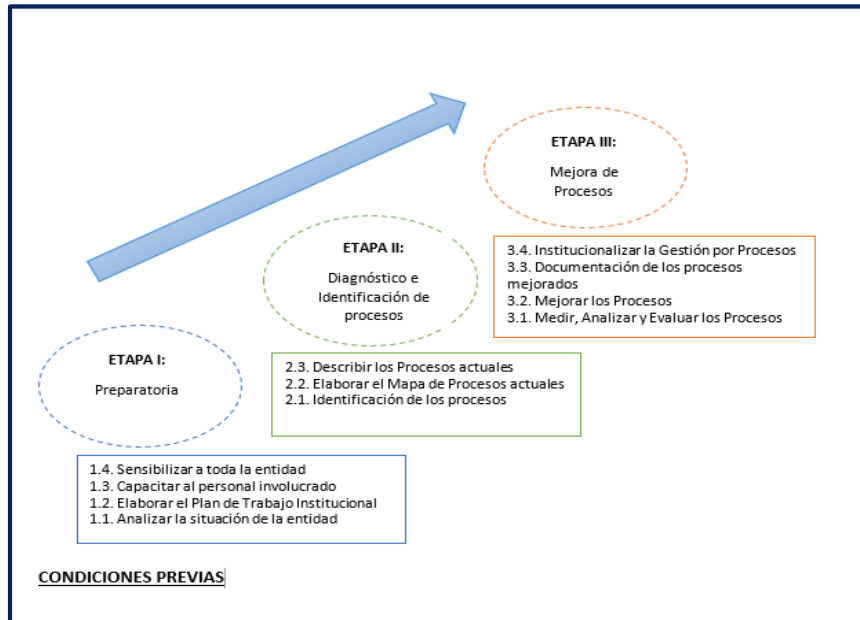
La **articulación** entre los tipos de **procesos**, es que los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

Teniendo en cuenta que la adopción de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública representa un cambio cultural, la presente investigación busca facilitar, orientar y dar las pautas para apoyar ese cambio, las que deben desarrollarse por cada entidad dependiendo de su naturaleza, particularidades y grado de avance. **(Idem, 2015)**

2.3.3. Etapas de la gestión por procesos

La gestión por procesos orientada a resultados se establece en tres grandes etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos (Ver figura N°3), y antes de ello se debe tomar en cuenta consideraciones previas, con el fin de garantizar el éxito de la implementación. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

Figura N°3
Etapas de la Gestión por Procesos orientada a resultados



Fuente: Elaboración propia

Condiciones previas

La entidad, antes de iniciar la implementación de la gestión por procesos, debe tener presente cuatro (4) consideraciones previas, a fin de garantizar el éxito:

1. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección: el compromiso de la Alta Dirección debe manifestarse a través de: involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para el éxito. **El compromiso** requiere, la comprensión de la importancia de adoptar la gestión por procesos priorizando su implementación como una estrategia para alcanzar mejores resultados y brindar un servicio de calidad al destinatario.

El aseguramiento de la implementación de la gestión por procesos dependerá del involucramiento activo del titular de la entidad.

- 2. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos:** con la finalidad de asegurar que los procesos estén orientados de manera correcta a la consecución de los resultados que la entidad espera lograr.
- 3. Asegurar los recursos:** con la finalidad de asegurar que se implemente exitosamente la gestión por procesos, la Alta Dirección debe proporcionar oportunamente los recursos necesarios. Es importante tener en cuenta que muchas veces el recurso más escaso es el tiempo de los servidores involucrados, por lo cual debe preverse los mecanismos para garantizar que los servidores puedan disponer del tiempo necesario y facilidades para realizar las tareas correspondientes al plan de trabajo institucional.
- 4. Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados:** el titular de la entidad es el responsable de garantizar la implementación de la gestión por procesos, para lo cual debe asegurar los recursos necesarios y fortalecer a la Oficina encargada de la implementación de la gestión por procesos.

La Alta Dirección debe facilitar al área encargada los recursos necesarios para el trabajo a desarrollar; en aprobar el plan de trabajo institucional y el Mapa de Procesos; y en el seguimiento de su ejecución.

Etapas I: Preparatoria

Según la **Metodología Gestión por Procesos, (2015)** la primera etapa consta de 4 acciones:

- 1. Analizar la situación de la entidad:** se debe realizar un análisis del estado situacional, así como del grado de avance en que se encuentra la entidad, respecto de la gestión por procesos.

2. **Elaborar el Plan de Trabajo Institucional:** para elaborar el plan de trabajo institucional, previamente la entidad tuvo que identificar cuál es el grado de avance en relación a la gestión por procesos, con el fin de definir las estrategias que tendría que implementar.
3. **Capacitar al personal involucrado:** la capacitación a los involucrados, es clave para el logro del objetivo de la gestión por procesos, la misma debe ser constante y debe realizarse a lo largo de todo el proceso de implementación.
4. **Sensibilizar a toda la entidad:** la activa participación de los servidores es de particular importancia para lograr que la entidad adopte la gestión por procesos. La sensibilización debe estar orientada a lograr la comprensión, la toma de conciencia sobre la importancia y trascendencia, así como los beneficios que significará para la entidad, servidores y para el destinatario, como resultado de la implementación de la gestión por procesos.

Teniendo en cuenta que se trata de un cambio cultural, la sensibilización a toda la entidad debe ser persistente, mostrando los avances, así como las dificultades y desafíos; y orientarse a lograr la participación y el apoyo de todos los servidores. Es importante tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los servidores, especialmente respecto a los procesos en los cuales están involucrados.

Etapa II: Diagnóstico e Identificación de los procesos (ibídem, 2015)

Esta esta consta de tres acciones:

1. **Identificación de los procesos:** Para identificar los procesos de la entidad, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones: analizar el propósito de la entidad; identificar destinatarios de bienes y/o servicios, y proveedores, así como determinar los procesos de la entidad.
2. **Elaborar el Mapa de Procesos actuales:** la manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de

procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

El **Mapa de Procesos** ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes del sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. A continuación, se presenta en la figura N°4 un ejemplo de un mapa de procesos

Figura N°4
Ejemplo de Mapa de Procesos



Fuente: Enfoque Basado en Procesos como Principio de Gestión.pdf

Posteriormente se hace una caracterización de los procesos a través de la **ficha de proceso**, esta es un documento donde se recogen los principales componentes del proceso. Ayuda a catalogar todos los procesos que operan en la organización aclarando su papel, otorga la importancia adecuada a los elementos que lo componen evitando posibles omisiones. La comparación entre procesos a partir de las fichas puede permitir descubrir conflictos y áreas de mejora. **(García, 2009)**

En la tabla N°1 se aprecia un ejemplo de una de ficha de proceso:

**Tabla N°1
Ficha del Proceso**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre		4) Responsable		
2) Objetivo		5) Requisitos		
3) Alcance		6) Clasificación		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	

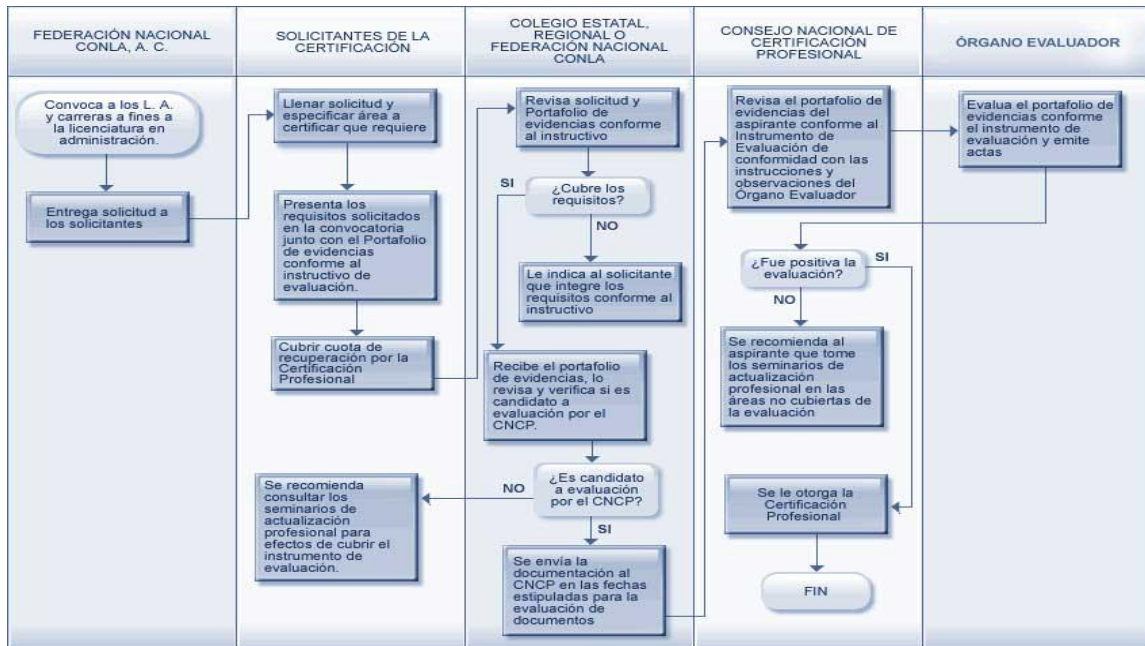
Elaboración: SGP/PCM - 2014

3. Describir los Procesos actuales: Para describir los procesos actuales, se elabora el diagrama de flujo y la ficha de procedimiento o descripción narrativa, los cuales se complementan y muestran cómo funciona el proceso de último nivel identificado.

De acuerdo a lo establecido por **Talavera (1999)**, el **flujo de procesos o diagrama de flujos**, son una representación gráfica de la secuencia ordenada de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

En la figura N°5, se presenta un ejemplo de diagrama de flujo:

Figura N°5
Ejemplo de Diagrama de Flujo



Fuente: Tomado de www.wikipedia.com

Entre los **beneficios** que se presentan en el **diagrama de flujo**, se mencionan los siguientes (Talavera, 1999):

- ✓ Facilita la obtención de una visión transparente del proceso.
- ✓ Permiten definir los límites de un proceso.
- ✓ Facilita la identificación de los clientes.
- ✓ Estimula el pensamiento analítico.
- ✓ Proporciona un método de comunicación.
- ✓ Ayuda a establecer el valor agregado.
- ✓ Referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos.
- ✓ Facilita el estudio y aplicación de acciones.
- ✓ Constituye el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora, rediseño o reingeniería.

La **ficha del procedimiento** es el formato donde se describen el nombre del procedimiento, el objetivo del mismo, el alcance y los elementos que lo conforman (entradas, proveedores, actividades, salidas, destinatarios de los bienes y servicios), el cual debe codificarse, siguiendo

una secuencia lógica a partir del Manual. En la tabla N° 2, se muestra un ejemplo de una ficha de procedimiento.

**Tabla N°2
Ficha de Procedimiento**

FICHA DEL PROCEDIMIENTO					
Nombre	Indicar el nombre del procedimiento				
Objetivo	Indicar el objetivo del procedimiento				
Alcance	Indicar en qué actividad inicia y qué actividad termina el procedimiento				
Proveedor	Entrada	Descripción de actividades		Salida	Destinatario de los bienes y servicios
		Actividades	Ejecutor		
Especificar proveedores internos y externos	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Se describe de manera secuencial el desarrollo de las actividades que se realizan.	Se indica quién realiza o ejecuta la actividad.	Especificar cuáles son los bienes y servicios	Especificar quienes son los clientes internos y externos.
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.				
Registros	Colocar los registros que se generan en el procedimiento.				

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Etapa III: Mejora de los procesos

En esta última etapa se consideran cuatro (4) pasos a seguir:

- 1. Medir, Analizar y Evaluar los Procesos:** una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

Es necesario analizar cada proceso con el fin de determinar la brecha existente entre lo real y lo planificado. Para analizar cada proceso debemos partir de los datos que éste va generando, para ello empleamos los indicadores previamente definidos en la Ficha del Proceso.

Un proceso puede tener más de un indicador, siempre y cuando aporten información relevante sobre los resultados del mismo. Es importante que los indicadores sean debidamente seleccionados. Es importante que el dueño del proceso participe en la determinación de sus indicadores, a fin de que se sienta comprometido con el cumplimiento de los mismos. Para definir los indicadores se utiliza una ficha que permite describir sus factores relevantes.

En la tabla N° 3 se presenta una propuesta de ficha de indicadores de proceso:

**Tabla N°3
FICHA DE INDICADORES DE PROCESO**

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:

Los indicadores ayudan a detectar la brecha entre lo planificado y lo obtenido, esto implica que cada uno tenga una Meta.

2. Mejorar los Procesos: la clave para la mejora de los procesos está en el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de los resultados y en las acciones que se adopten para resolver los problemas. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

Luego de determinar los problemas deben analizarse y eliminar la causa raíz⁶ de los mismos. Para la identificación de las causas pueden emplear diferentes herramientas como: Lluvia de Ideas, Técnica de los cinco (5) ¿por qué?, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Histograma, Diagrama de Causa y Efecto y Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF). Finalmente deben implementarse las acciones correctivas y verificar su eficacia.

⁶ Causa Raíz es la causa principal de un problema.

La mejora continua del desempeño de la entidad debe ser un objetivo permanente de ésta, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional.

3. Documentación de los procesos mejorados: Una vez mejorados los procesos, éstos serán actualizados de acuerdo a las acciones reflejadas en la segunda etapa, en lo relativo a elaborar el Mapa de Procesos actuales y Describir los Procesos actuales. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

En caso de modificarse y aprobarse alguna disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la oficina encargada debe impulsar la revisión y mejora del proceso afectado, así como la actualización del documento (Mapa de procesos).

4. Institucionalizar la Gestión por Procesos: el Mapa de Procesos de la entidad, al ser un documento de gestión, una vez aprobado, debe ser publicado o divulgado. **(Metodología Gestión por Procesos, 2015)**

La entidad debe incorporar en el Plan Estratégico, actividades relacionadas al plan de trabajo institucional, la implementación, seguimiento, revisión, mejora y actualización de los documentos (Mapa de Procesos y de los Manuales).

Una estrategia de institucionalización debe estar orientada a convertir la gestión por procesos en práctica usual en la entidad. Debe asimismo permitir identificar los avances y las brechas existentes a fin de asegurar los avances y trabajar en la corrección de las brechas.

La **Norma ISO 9001:2008** plantea que el objetivo primordial de la gestión por procesos es identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema para la contribución de la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas. **(Amozarrain, 1999)**

La ventaja que tiene la gestión por procesos es que, si está estructurada, con los recursos y coordinación adecuada, permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad. **(Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria-Sescam, 2002)**

Una de las mayores dificultades de la gestión de procesos es que supone un cambio radical de la organización, y por lo tanto, su implantación es compleja debido a que las actividades son regidas por personas con formaciones y criterios dispares.

De acuerdo a la **Sescam (2002)** existen ciertas **barreras culturales** para visualizar a las entidades como un sistema integrado de procesos, que resulta imprescindible para diseñar estrategias, instrumentar políticas, alcanzar nuevas metas u objetivos y promover una adaptación consecuente ante los cambios del entorno. A continuación, se exponen de forma sintetizada, destacando las más importantes:

- ✓ Escasa visión sistémica de la empresa. Por lo que los procesos existentes tienen carácter asimétrico y reiterativo, los cuales no generan valor.
- ✓ Escasa visión proactiva y excesiva operatividad en la solución de los problemas.
- ✓ Predomina la tradicional estructura por funciones, con énfasis en lograr mejores resultados en determinadas áreas.
- ✓ Cierta resistencia a la introducción de cambios o transformaciones que mejoran los procesos.
- ✓ Prima el enfoque administrativo en relación con el de dirigir y gestionar la optimización de los recursos.
- ✓ Predomina la dirección centralizada respecto a la participativa.
- ✓ Tendencia a confundir tareas y funciones del puesto de trabajo con actividades para diseñar los procesos.
- ✓ Deficiencias en la claridad respecto a la secuencia ordenada de los procesos.
- ✓ El criterio de control y medición se orienta fundamentalmente hacia los indicadores tradicionales vinculados a la eficiencia de los resultados, respecto a aquellos vinculados a la efectividad.

2.4 Relación entre la Gestión por Procesos y la Planificación

Para **Medina et al (2007)** la incorporación de la filosofía de procesos a la planeación estratégica resulta factible e importante. La determinación de los procesos de la empresa, su clasificación (en estratégicos, operativos y de apoyo) y la elaboración del mapa de procesos son pasos, que de ser realizados de conjunto con la Planificación Estratégica simplifican el camino y llevan al logro de la eficacia.

La planeación estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes de ahí su relación con la gestión por procesos, lo cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. **(Ibídem, 2007)**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. De ahí su relación con la gestión por procesos, diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una por estructura o por procesos, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, **(Ibídem, 2007)**

Para lograr satisfacer necesidades actuales y futuras, las empresas deben reorientar su modelo de negocio basándose en procesos, mejora continua y que formen parte de una sola línea estratégica, para lo cual la planificación estratégica se convierte en el catalizador más idóneo.

Cabo (2016), en su documento “**Identificación de los procesos**” propone tener en cuenta una serie de **criterios**, que deban facilitarnos la gestión de los posteriores procesos:

- ✓ No debemos incluir un elevado número de actividades en un solo proceso, ya que la información que posteriormente nos dará el mismo será excesiva y difícil de procesar.
- ✓ No debemos incluir un pequeño número de actividades en cada proceso porque al final tendremos excesivo número de procesos, los cuales uno a uno serán fáciles de controlar, pero en su totalidad daría problemas.
- ✓ No es conveniente implicar un gran número de departamentos en cada proceso, máxime cuando la responsabilidad del mismo pueda recaer en más de una persona de mismo nivel jerárquico, debido a que las discrepancias pueden frenar la gestión.
- ✓ La responsabilidad de gestión de los procesos, aunque deberá ser definida, no se debe caer en el error de que esto sea entendido como que otras personas no son responsables de su implicación. Todo el mundo está dentro.

La finalidad de los pasos descritos en relación con la identificación en interacción de los procesos, es poder tener una visión global de lo que hace nuestra organización, y con la posterior intención de establecer sistemas que nos midan aquello que hemos identificado como procesos.

De acuerdo a las definiciones mencionadas anteriormente, se puede decir que los indicadores y mediciones siempre acompañan la gestión por procesos, dado que tenemos que estar claro *qué es lo que se mide y cuáles son las variables críticas* del proceso que se les debe de *dar seguimiento* para el cumplimiento del objetivo. **(Bravo, 2008)**

La gestión por procesos considera tres puntos de intervención sobre los procesos: *describir, mejorar y rediseñar*, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. Las organizaciones hoy en día se preocupan por tener descritos o documentados y actualizados sus procesos para perfeccionarlos y que estos sean consistentes para que capitalicen el conocimiento de la organización. La mejora de los procesos es fácil de implementar cuando existe una cultura participativa por parte de los involucrados, en saber qué es lo que está bien y lo que se puede mejorar, tener una visión sistémica de lo que se quiere y tener claro que a través de trabajo en equipo se puede lograr la meta planteada. **(Idem, 2008)**

III. CAPITULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1 Introducción al Marco Metodológico

Para poder efectuar esta investigación se requirió de una selección adecuada del tema objeto del estudio, de un buen planteamiento de la problemática a solucionar y de la definición de la estrategia metodológica que se utilizó para llevar a cabo dicha investigación.

El tipo de investigación que se utilizó para elaborar la tesis fue la **investigación cualitativa**, que es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, que intenta analizar exhaustivamente, un asunto o actividad en particular. **(Vera, 2008)**

Esta investigación se enfocó en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. **(Hernández, Fernández y Baptista, 2014)**

3.2 Enfoque de la Investigación

La **investigación analítica** es la búsqueda intencionada o soluciones a problemas de carácter científica. El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que estudia para comprender su esencia. **(Jiménez, 2013)**

Según **Hurtado de Barrera (citado por Jiménez)**, la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con un tema.

El objetivo de la investigación analítica es analizar un evento identificado sus posibles causas.

La **investigación analítica** tiene dos **aspectos**: el de **síntesis** que es reconstruir, volver a integrar las partes de la totalidad y el de **analizar** que es desintegrar una totalidad en sus partes, así como descubrir nuevos significados y significaciones.

Esta investigación se caracterizó porque tiene como resultado la emisión de un juicio, una interpretación.

3.3 Acceso al Campo

Los métodos que se utilizaron en esta investigación fueron *la encuesta y entrevista* a diferentes funcionarios de la Asamblea Nacional. Dado las limitaciones de tiempo, así como la complejidad y diversidad de actividades que desempeñan los funcionarios de la asamblea fue necesario el establecimiento de un diálogo previo a la implementación de los métodos, para que los informantes y encuestados conocieran el alcance de la presente investigación y estuviesen dispuestos a brindarnos la información que se requería con la confianza apropiada de manera que se garantizara la calidad del estudio.

En particular, para la realización de las entrevistas, dispusimos del tiempo brindado por cada director de área, por lo que fueron realizadas en diferentes días, algunas siendo reprogramadas y con una duración variable de acuerdo a las posibilidades.

La dinámica para las mismas, varió conforme a la solicitud de cada director, para todos los casos, las preguntas de la entrevista fueron enviadas con antelación para que cada director estuviera al tanto del tema que se iba abordar y así optimizar el tiempo, a fin de sacar el mayor provecho y obtener más información sobre el tema de interés. Todas las entrevistas fueron grabadas, transcritas y posteriormente depuradas.

En las encuestas, también se encontraron particularidades pues dado el nivel de responsabilidad de los encuestados muchas veces las autoras de esta tesis no fueron atendidas, por lo que se optó recolectar la información por diferentes vías; unas fueron enviadas y llenadas vía correo electrónico, otras fueron llenadas al momento de solicitar la

colaboración de los directores y responsables de área, y otras fueron dejadas a fin de que fueran llenadas en el momento que éstos dispusieran del tiempo para hacerlo. En algunos casos la recepción de la información demoró una semana o más.

3.4 Métodos de Recolección de Información.

Los métodos, recursos o procedimientos de los que se valieron las autoras para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento, así como los instrumentos de los que se apoyaron para obtener y guardar la información fueron los siguientes: el cuaderno de notas para el registro de observación y hechos, la grabadora, el software de apoyo y elementos estrictamente indispensables para registrar lo observado durante el proceso de investigación.

Hernández et al (2014), plantean que, para el enfoque cualitativo, la recolección de datos resulta fundamental. Su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos, lo que busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Los datos que nos interesan, al tratarse de seres humanos, son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimientos. La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. **(pp. 396-397)**

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron son los siguientes: entrevista y encuesta; para la recopilación de información de dichos métodos se parte de una base de sesenta y cuatro (64) funcionarios de la Asamblea Nacional, que ocupan cargos de Directores de área, responsables de oficina y personal clave, los cuales fueron distribuidos en siete entrevistas y cincuenta y siete encuestas.

3.4.1 Entrevista

Uno de los instrumentos utilizados para obtener la información fue una **entrevista** (*Ver Anexo N° 2*); la cual es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación, dirigida a la alta gerencia y mandos medios con el fin de conocer su opinión al respecto de cómo se está haciendo la planificación, qué piensan de la misma y como según sus puntos de vista sería la forma correcta de llevarla a cabo.

La entrevista es un camino clave para explorar la forma en que los sujetos experimentan y entienden su mundo. Proporciona un acceso único al mundo vivido de los sujetos en sus propias palabras, sus actividades, experiencias y opiniones. (**Stainer, 2011**)

Se trata de preguntarse qué ha sucedido y por qué - ¿qué está y qué no está funcionando?, se trata de utilizar la evaluación para obtener más información acerca de las actividades de una organización, y a continuación, utilizar lo que se ha aprendido.

3.4.1.1 Muestra teórica

De acuerdo a **Glasser y Strauss (1967)** el muestreo teórico es el proceso de la recolección de datos para generar una teoría por el cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información y decide qué información escoger luego y dónde encontrarla para desarrollar su teoría tal como surge.

Hernández et al (2014), plantea que cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le sirvan para este fin, se eligen las unidades que poseen uno o varios atributos que contribuyen a formular a la teoría.

Para poder obtener la información que dé respuesta al planteamiento del problema y a los objetivos, las autoras seleccionaron a personal clave, quienes son los responsable de realizar la planificación por área dentro de la Asamblea Nacional, por eso fueron seleccionados siete (7) directores (*Ver Anexo N° 3*), lo cuáles son la fuente primordial de cómo, por qué lo hacen,

así mismo cuales son las mayores dificultades a la hora de realizar la planificación y de qué forma, según sus opiniones, dicha proceso puede ser mejorado.

Los **criterios que se tomaron en cuenta para la selección** de los informantes fueron los siguientes:

- ✓ Ser director de área.
- ✓ Conocimiento sobre el proceso de Planificación y los procesos.
- ✓ Personal que haya sido capacitado en la metodología de planificación utilizada actualmente.
- ✓ Personal clave en los procesos institucionales y que ocupen puestos pertenecientes a los tres pilares institucionales: organización, recursos humanos y tecnología.

3.4.2 Encuesta

Otro instrumento que se utilizó fue la encuesta (*Ver anexo N°4*), la que es descrita según **Mayntz (citado por Ruíz 2012)**, como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Según **Grasso (citado por Ruíz 2012)**, la **encuesta** es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: *Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas*

3.4.2.1 Población y muestra

Se entiende por **población** al conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

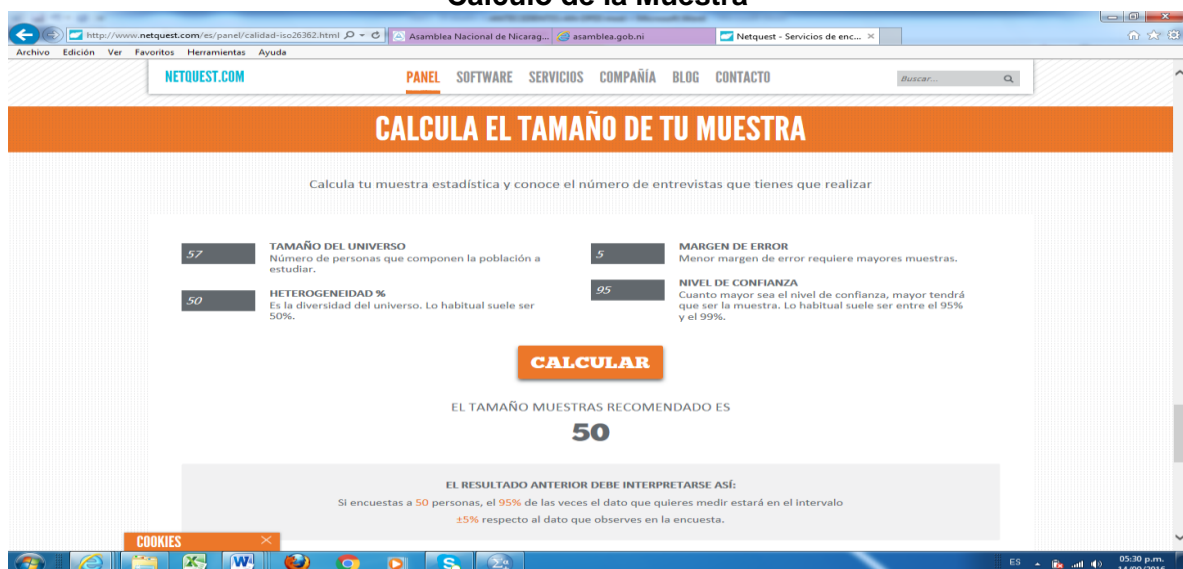
La muestra es un subconjunto representativo de la población. **León & González (2011)** definen que la muestra es “un grupo relativamente pequeño de unidades de estudio que representa las características de la población.

Para la recopilación de la información a través de la encuesta, se partió de una población de cincuenta y siete (57) funcionarios, repartidos entre directores de área, responsables de oficina y personal técnico a cargo de la elaboración de la planificación de área, puesto que, de los sesenta y cuatro funcionarios capacitados en la elaboración de la Planificación institucional, siete fueron seleccionados para una entrevista a profundidad.

El tamaño de la muestra se obtuvo por medio de una *calculadora de muestras* en línea, obteniéndose como resultado una **muestra de cincuenta (50) funcionarios** (Ver Anexo N°5) a quienes se les realizó la encuesta, con un margen de error del cinco por ciento, con un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento, y con una heterogeneidad del 50%.

De acuerdo a resultados obtenidos en la calculadora de muestra en línea se identificaron a los encuestados que nos podrían brindar información relacionada al tema. A continuación, se presenta la figura N°6 donde se muestra el resultado del cálculo de la muestra para la realización de las encuestas.

Figura N° 6
Cálculo de la Muestra



3.5 Análisis de Datos

El análisis de datos se obtuvo mediante dos instrumentos de recolección de datos a los cuales se les realizaron reflexiones y análisis elementales. La mayoría de las veces se contó con grandes volúmenes de datos. La forma específica de analizarlos varía según el diseño de investigación seleccionado. Cada método marca unos lineamientos para el proceso de análisis, ya que los resultados que se buscan son distintos **(Grbich, 2007)**

Dado el amplio volumen de datos, estos deben encontrarse muy bien organizados. Las grabaciones de audio de las entrevistas fueron transcritas fielmente, como primera bitácora, al procesador de texto. Posteriormente se hizo un análisis exhaustivo del lenguaje. En la segunda bitácora de análisis fue necesario volver a examinar el material transferido (en su forma original) con la finalidad de explorar el sentido general de los datos y documentar pasos a paso el proceso analítico.

Así mismo, los datos recopilados para la encuesta fueron procesados con la aplicación estadística IBM SPSS Statistics 23 generando cruces de variables descriptivas y la elaboración de gráficos fue realizada en MS Excel 2013.

La elaboración del mapa de procesos y los diagramas de flujo se diseñaron con la aplicación MS Visio 2013

IV. CAPITULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

Para conocer las opiniones de los funcionarios de la Asamblea Nacional con relación al tema a investigar, se aplicaron dos instrumentos de recopilación de información (entrevista y encuesta). Los resultados de ambos instrumentos fueron procesados y a continuación se describen los principales resultados:

4.1.1 Sistema de Planificación actual de la Asamblea Nacional

De acuerdo a resultados obtenidos en la encuesta el 82% del personal encuestado opinó que la Asamblea Nacional en su Plan Estratégico tiene identificado los procesos claves ya que algunos procesos están establecidos en algunas normas. Sin embargo, el 14% manifestó que es necesario integrar algunos procesos debido a que en algunos el resultado es el mismo. (*Ver anexo N°6*)

En relación al Sistema de Planificación actual, el 50% de los encuestados expresó que tienen duda o están inconforme con la forma en que se realiza la planificación actual (*Ver anexo N°7*). Este mismo porcentaje opinó que es necesario continuar con el proceso de capacitación al personal involucrado en la planificación, así mismo que este sistema debe ser más flexible, dinámico y que se debe habilitar un espacio en el plan donde se puedan plasmar actividades extra plan. Por otra parte, los informantes claves de la entrevista (*Ver anexo N°8*) expresaron que la planificación en la Asamblea Nacional ha sido un logro satisfactorio debido a que se definieron y aprobaron las Líneas Estratégicas que ha permitido un ordenamiento en la institución dado que anteriormente no existía la práctica de planificación. De igual forma el Sistema de Planificación actual ha venido a fortalecer el quehacer de las áreas, sin embargo, hay ciertas áreas que no se han apropiado en un 100% del mismo por lo que es necesario hacer una evaluación de la metodología utilizada.

Los informantes expresaron que para agregarle valor al proceso de la planificación actual, es necesario que se tomen en cuenta las siguientes acciones: que la instancia superior asuma el compromiso real con la planificación, homogenizar la planificación en todas las áreas, que el proceso sea más participativo (*Ver anexo N°9*), que el proceso sea integral, perseguir objetivos uniformes, realizar de forma conjunta con los directivos evaluación de las debilidades o logros

que se obtienen durante el proceso, dar a conocer los resultados de gestión de forma trimestral para estar informados sobre el cumplimiento de los objetivos y metas, **describir los procesos, definir indicadores más reales y medibles con la finalidad de contribuir a una evaluación más objetiva**, que la planificación sea hasta el último nivel, **identificar mejor las tareas compartidas que forman parte de algunos procesos en función de un solo objetivo**, eliminar actividades realmente operativas, que se evalúe la calidad de las actividades y no la cantidad, y que se formulen indicadores más cualitativos.

Es importante destacar, que el 92% del personal encuestado expresó que conoce el método de verificación para la realización de actividades. (Ver anexo N°10)

4.1.2 Indicadores del proceso de planificación

El 100% del personal clave entrevistado coincidieron que los indicadores existentes son exclusivamente numéricos y muy frágiles porque miden la cantidad y no la calidad y que es necesario hacer un análisis exhaustivo para construir indicadores que midan la efectividad, así como indicadores que brinden información sustantiva y eliminar aquellos que no son relevantes. Podemos concluir que es palpable que los indicadores actuales son débiles y meramente generadores de estadísticas y es necesario trabajar en conjunto con las áreas en la construcción de indicadores que abonen a la eficiencia, eficacia y toma de decisiones.

4.1.3 Gestión por Procesos

Con la finalidad de conocer la opinión del personal encuestado con relación a la gestión por procesos se incorporó en la encuesta una interrogante relacionada si los directivos se enfocan más en procesos que en actividades, y el 50% del personal consideran que los directivos de la Asamblea Nacional se enfocan más en actividades que en procesos debido a que los directivos consideran que los procesos contienen acciones irrelevantes y por lo que se hace necesario estandarizar los mismos. (Ver anexo 11)

El 76% del personal encuestado expresó que la institución tiene identificada la secuencia desde que inicia hasta que termina un proceso; cabe hacer mención que este porcentaje hace referencia a las áreas que se rigen con una ley específica (Ver anexo 12). De igual forma el

54% del personal considera que, aunque el proceso esta descrito de inicio a fin en la ley, no tienen identificados sus puntos críticos. (Ver anexo 13).

Con relación a como les ayudaría la gestión de procesos en su quehacer, se obtuvo que el 34.2% de los encuestados considera que dicha perspectiva en primer lugar sirve para definir y delimitar responsabilidades y en segundo lugar para identificar los objetivos del proceso y para saber cómo se hacen las cosas (Ver anexo N°14). Así mismo un 73.6% de las personas expresó que los beneficios que se obtiene de un enfoque basado en proceso son la optimización de resultados y la identificación de oportunidades de mejora. (Ver anexo N°15).

Al respecto de esta categoría de análisis los informantes claves coinciden que la gestión por procesos **contribuye a tener mayor profundidad en el quehacer para obtener buenos resultados, mejorar el desempeño a través de la descripción y documentación de los procesos, permite identificar las funciones de cada área administrativa, tener mayor integración de toda la gestión que tiene la organización, identificar los cuellos de botellas y minimizar el tiempo y recursos.**

4.1.4 Gestión por procesos en la Asamblea Nacional

Actualmente la planificación en la Asamblea Nacional está basada por objetivo por lo que dos de los cinco informantes claves de la entrevista coincidieron que la gestión por procesos en la Asamblea Nacional es una forma superior de planificación para la cual no se está preparado. Sin embargo, esos mismos informantes coinciden con el resto de que **la planificación basada en procesos es relevante** en vista de que **conlleva a la mejora continua** y a la **optimización de los recursos en pro de la consecución de los objetivos. También que para poder pasar a una planificación basada en procesos es necesario realizar unas series de condiciones previas.** Los tres restantes manifestaron que la gestión de procesos **permite una mayor apropiación de los mismos, que es necesario describirlos y estandarizarlos, nos permite alinear los procesos con la filosofía institucional, integrar los procesos.**

Es importante recalcar que el 76% de los encuestados opinaron que les gustaría que la Institución fuese basada en procesos (Ver anexo N°16) en vista que esto contribuirá a una mayor apropiación de los mismos y por ende dar repuesta a los objetivos en común.

Como se mencionó anteriormente no todos los procesos están descritos y los que sí están necesitan ser mejorados, es por eso que el **96%** de los encuestados manifestó que es **necesario realizar un mapeo de todos y a cada uno de los de procesos** (Ver anexo N°17). Partiendo de dicha necesidad el **88%** expresó que **es necesario realizar la planificación basada en la gestión por procesos** (Ver anexo N°18) con la finalidad de optimizar los resultados y el **96%** expresó que **están dispuestos a ser capacitados con la nueva metodología**. (Ver anexo N°19).

Según datos obtenidos en los dos instrumentos de recopilación de información, los **elementos claves** a considerar para realizar la planificación basada en la gestión por procesos son: **tener visión compartida, cambiar los paradigmas, compromiso y liderazgo de la alta dirección, evaluación del sistema actual de planificación, integración de los procesos, identificar y delimitar a los responsables del proceso, diseñar la metodología que acompaña la gestión por procesos y el trabajo en equipo**. (Ver anexo N°20).

4.1.5 Barreras o limitantes de la gestión por procesos

Los entrevistados expresaron que la **principal barrera** para poder diseñar una planificación basada en procesos es el **capital humano debido** a que presentan mucha **resistencia al cambio, no asumen como propio el proceso de planificación, no se ha logrado que la planificación se asuma como un todo** (integración), **poca apropiación** del personal involucrado al momento de desagregar el proceso, **no todos los procesos están descritos** y el presupuesto.

4.1.6 Sobre la automatización del sistema de planificación

Con relación a la automatización del sistema de planificación, a través de la encuesta se obtuvo que **el 82% está de acuerdo que se automatice el proceso de planificación** (Ver anexo N°21) porque esto vendría a agilizar el proceso. Sin embargo, también expresaron que con la implementación del sistema no se pierda la comunicación con las diferentes áreas dado que con el modelo actual a través del seguimiento y monitoreo in situ se puede detectar como uno puede mejorar el proceso para poder cumplir con lo planificado.

Uno de nuestros informantes claves considera que **la automatización** debe ser **acompañada con una metodología definida**.

4.2. Propuesta de diseño del Sistema de planificación de la Asamblea Nacional basada en la gestión por procesos.

4.2.1 Introducción

Este diseño surge sobre la base de los resultados obtenidos en consultoría “**Elaboración de la Línea de Base del proceso de Modernización de la Asamblea Nacional**”, la que plantea que para poder pasar de un modelo de gestión basado en las áreas o unidades administrativas hacia un eficaz modelo de gestión basado en los procesos institucionales, hace falta, por un lado, identificar cuántos y cuáles son los procesos institucionales existentes en la Asamblea Nacional, y por otro lado, hace falta también describir y analizar la realidad interna de cada uno de dichos procesos. **(Membreño, 2014)**

La importancia de pasar a esta gestión es que podemos ver a la institución a través del enfoque basada en procesos orientada a resultados, que muestre una visión horizontal de la entidad, donde las actividades se interrelacionen de forma coordinada mejorando la efectividad y satisfacción de las partes interesadas para cumplir con los objetivos establecidos y por ende con la misión y en donde los límites entre las áreas dejen de existir. Esto ayudará a entender el funcionamiento real de la institución.

La tesis se enfoca en desarrollar el diseño de un Sistema de Planificación basada en la gestión por procesos, con la finalidad de integrar los procesos para optimizar los resultados, minimizar tiempo y recursos, identificar los cuellos de botella, describir el proceso en sí, desde que inicia hasta que finaliza y con esto contribuir a la adopción de este nuevo modelo de gestión.

Durante el diseño se plantean **tres etapas**, y para poder llevarlas a cabo es necesario cumplir un sinnúmero de **condiciones previas** que den las pautas para que la dirección superior apoye y asuma el compromiso de involucrarse en este proceso, que los objetivos estratégicos estén claramente definidos de acuerdo a las prioridades que tenga la institución, así como establecer los recursos necesarios para el cumplimiento de los mismos, luego se plantea la realización

de la primera etapa **la Preparatoria**, en la cual se tiene que realizar un diagnóstico de la situación actual de la entidad, capacitar al personal involucrado sobre dicha metodología, así como sensibilizar a todo el personal sobre la importancia de la mismas; posteriormente se llevaría a cabo la segunda etapa **Diagnóstico e identificación de los procesos** en la cual para poder identificar los procesos se debe realizar una revisión de la filosofía institucional, identificar el cliente interno, así como determinar los procesos de la institución, de igual forma se debe elaborar el mapa de los procesos actuales, así como describir los procesos. Para finalizar se debe en marcha la tercera y última etapa **Mejora de los procesos**, se deben de considerar los siguientes pasos: Medir, analizar y evaluar los procesos, Mejorar los procesos, Documentar los procesos mejorados e Institucionalizar la gestión por procesos.

4.2.2 Objetivos

Objetivo General

- ✓ Realizar una propuesta para el Sistema de Planificación de la Asamblea Nacional mediante el diseño de una metodología basada en la gestión por proceso que contribuya a sentar las bases que conlleven a una mejor coordinación y articulación en el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas de la institución.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar y describir el proceso de planificación basado en la gestión por proceso.
- ✓ Elaborar Mapa de Proceso del Sistema de Planificación de la Asamblea Nacional con sus respectivas fichas de procedimientos y diagramas de flujos.

4.2.3 Desarrollo del Diseño

El diseño del sistema está conformado por tres etapas; la preparatoria, diagnóstico e identificación de los procesos, y la mejora de los procesos, antes de ponerse en marcha se deben de tomar en cuenta una serie de condiciones previas con el fin de garantizar el éxito de la implementación.

Condiciones previas

La Institución, antes de iniciar la implementación de la gestión por procesos deberá de tomar en cuenta las siguientes condiciones:

✓ Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección

La máxima autoridad (Presidente de la Asamblea Nacional) y la Secretaría Ejecutiva de la Asamblea Nacional deberán de tener una participación activa y asumir el compromiso como propio en el proceso de adopción de la implementación de la gestión por procesos. Así como tener claro la importancia del porque adoptar dicha gestión, la cual formará parte de la estrategia institucional para el cumplimiento de los objetivos planteados y por ende de los resultados esperados.

La Secretaría Ejecutiva deberá delegar a la instancia que lleve a cabo la implementación de la metodología del Sistema de Planificación basada en procesos; dicha área deberá incorporar en su plan, acciones para la puesta en marcha de ésta metodología; para fortalecer el área deberá garantizar los recursos necesarios para el trabajo que se llevará a cabo; de igual manera deberá garantizar que los involucrados en el proceso dispongan del tiempo necesario para el cumplimiento de las estrategias.

El éxito y aceptación de ésta metodología dependerá del involucramiento de las máximas autoridades.

✓ Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos

Para poder cumplir con esta condición previa las autoridades superiores deben evaluar las Líneas Estratégicas establecidas en el período anterior, con la finalidad de identificar en que se ha avanzado o que se necesita mejorar.

Una vez realizada dicha evaluación la Secretaria Ejecutiva, los miembros de la Junta Directiva, los jefes de las diferentes bancadas parlamentarias y equipo técnico identificarán, de acuerdo

a prioridades definidas, los objetivos estratégicos que serán prioridad para la institución y elaborarán documento borrador de líneas estratégicas a regirán en el quinquenio siguiente.

✓ **Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados**

La Secretaria Ejecutiva como responsable de garantizar que se realice la planificación basada en procesos, deberá asegurar el fortalecimiento técnico de los recursos humanos de la División de Planificación y Desarrollo Institucional, para que ésta sea la encargada de llevar a cabo dicho proceso.

La División de Planificación y Desarrollo Institucional tendrá la responsabilidad de brindar asistencia técnica a todas las áreas organizativas de la Institución con la finalidad de que estas se apropien para la implementación de ésta Metodología; identificar y elaborar el Mapa de Procesos de la Asamblea Nacional en coordinación con los responsables de áreas; formular los Manuales de Procesos y Procedimientos, así como revisarlos y validarlos previos a la aprobación de los mismos.

Etapa I: Preparatoria

En la primera etapa, para llevar a cabo la implementación de la metodología del Sistema de Planificación basada en procesos, se tendrán que realizar tres (3) actividades:

✓ **Analizar la situación de la entidad**

Para llevar a cabo esta actividad, la Secretaria Ejecutiva deberá orientar que se realice un diagnóstico situacional de la Asamblea Nacional con respecto a la Gestión por procesos. Dicho análisis servirá de punto de partida para determinar las estrategias, objetivos y metas que se usarán para implementar la Etapa Preparatoria para la aplicación de esta Metodología.

En el caso que la institución no haya realizado acciones sobre la gestión por procesos las estrategias a implementar serían: hacer énfasis en el fortalecimiento de capacidades para que

lo funcionarios primero se apropien de la metodología, se sientan involucrados y así asuman el compromiso de la implementación; apoyar al personal de la división con expertos en la materia de forma que dicha implementación sea a través del método aprender haciendo; y la metodología del Sistema de Planificación basada en procesos se aplique de forma piloto, y posteriormente de forma escalonada en toda la institución.

Si dentro de la institución ya hay implementada algunas acciones de la gestión de procesos e identificado y documentados algunos procesos, se recomienda hacer un análisis integral del proceso en sí, adoptar la planificación basada en procesos y luego revisar, mejorar y automatizar la planificación basada en procesos.

Si la institución cumpliera uno de los casos mencionados anteriormente, estos deberán servir de base para determinar que debe de cumplirse en la etapa preparatoria para la aplicación de la metodología.

✓ **Capacitar al personal involucrado**

El proceso de capacitación al personal técnico involucrado deberá estar orientado a fortalecer las capacidades en función de los requerimientos para llevar a cabo esta metodología.

La capacitación deberá estar a cargo de la División de Planificación y Desarrollo Institucional, quienes se encargarán de realizar las gestiones necesarias en cuanto a la organización y logística.

La capacitación al personal involucrado en la implementación de la metodología es fundamental para que se logre el objetivo de la planificación basada en procesos, por eso deberá ser constante y se deberá realizar periódicamente a lo largo de todo el proceso de implementación.

✓ **Sensibilizar a toda la entidad**

La participación e involucramiento de todos los funcionarios de la Asamblea Nacional es un factor clave para que la institución se apropie y adopte la planificación basada en procesos. Para conseguir esto se tendrá que dar una atención especial a la sensibilización de todos los servidores para tener una visión compartida y se logre el objetivo planteado.

La sensibilización deberá estar enfocada a que todos los funcionarios conozcan, comprendan y tomen conciencia de la importancia y los beneficios que representará para la Institución y los usuarios, la planificación basada en procesos.

Como esto es un cambio de cultura para la institución, dicha sensibilización deberá mantenerse de manera continua a lo largo de esta implementación mostrando los avances, así como dificultades y desafíos. Y deberá estar orientada a lograr la participación y apoyo de todos los servidores.

Etapas II: Diagnóstico e Identificación de los procesos

Para llevar a cabo esta etapa, se deberá de realizar los siguientes pasos:

✓ **Identificación de los procesos**

Con el fin de identificar los procesos de la Asamblea Nacional, se deberán de considerar los siguientes aspectos: **analizar el propósito de la entidad** a través de la revisión de la filosofía organizacional, objetivos, políticas, planes y estrategias institucionales para comprender que es lo que quiere la institución.

Es importante mencionar, que la Planificación Estratégica debe estar alineada a la razón de ser de la institución, así como identificar claramente la manera como la institución contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con el análisis anterior se **identificarán los usuarios** vinculados al proceso de planificación (áreas sustantivas y de apoyo), así mismo la comunicación deberá ser frecuente con el propósito de asegurar el entendimiento de sus necesidades y expectativas, y estar atentos a los cambios que puedan producirse.

A partir del análisis del propósito de la Asamblea Nacional y la identificación de los usuarios, se deberá **determinar los procesos** que conforman la planificación institucional. La determinación deberá hacerse mediante la relación de los procesos para determinar en qué nivel se ubican los mismos (estratégico, operativo y apoyo), los cuales se reflejarán en el mapa de proceso. Cabe hacer mención que para implantar dicha metodología se tomará como prueba piloto dos de los tres procesos que conforman la planificación institucional.

✓ **Elaborar el Mapa de Procesos actual**

El mapa de procesos es un documento que está conformado por la representación gráfica de la integración de los diferentes procesos que tiene la institución, clasificados en procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Para elaborar este documento la división encargada deberá comprender las necesidades que tiene la Asamblea Nacional y las áreas involucradas. Es necesario comprender la manera como la institución desarrollará sus actividades, tener claros cuales son procesos estratégicos, operativos y de apoyo, y si esos responden a las necesidades y desafíos de la institución.

En la figura N° 7 se presenta la representación gráfica del Mapa de Procesos de la Asamblea Nacional, el que establece la interrelación y secuencia de los procesos:

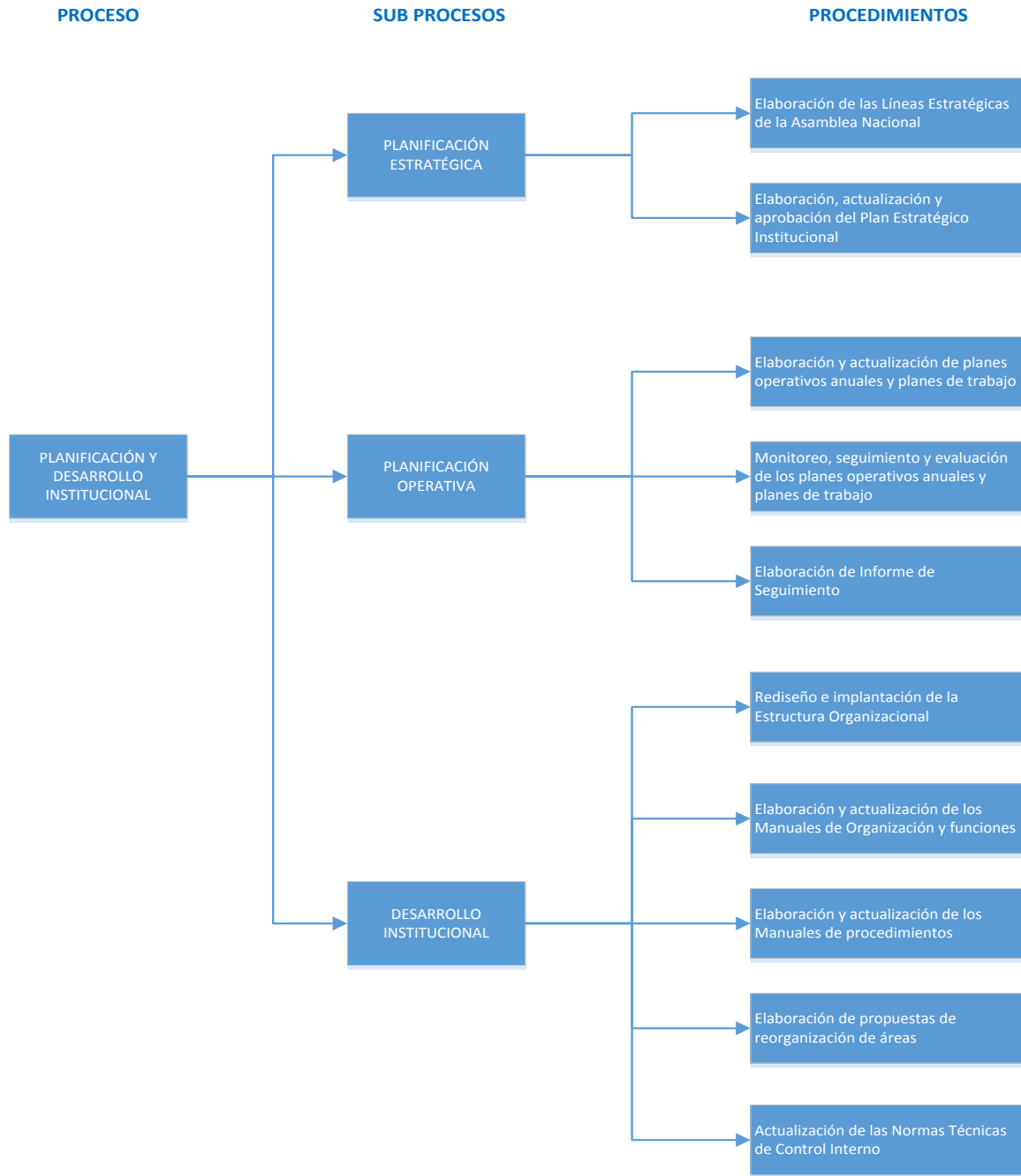
Figura N°7
Mapa de Procesos de la Asamblea Nacional



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la figura N° 8, en la que se representa el Proceso de Planificación y Desarrollo Institucional de la Asamblea Nacional, el cual está conformado por tres subprocesos: Planificación Estratégica, Planificación Operativa y Desarrollo Institucional con sus respectivos procedimientos.

Figura N°8
Proceso de Planificación y Desarrollo Institucional



Fuente: Elaboración propia.

La División de Planificación y Desarrollo Institucional deberá elaborar una ficha por cada subproceso, en coordinación con los responsables de los mismos, quienes deberán revisar y validar cada ficha para su aprobación. Una vez incorporada las observaciones se le presentará al Secretario Ejecutivo para su respectiva aprobación.

✓ **Describir los Procesos actuales**

Para describir los procesos actuales, el Secretario Ejecutivo deberá orientar a la División de Planificación y Desarrollo Institucional elaborar el Manual de Procesos del Sistema Planificación identificado en el Mapa de procesos descrito anteriormente, para posteriormente revisar y aprobar.

El Manual de Procesos del Sistema de Planificación, contiene la descripción de los procesos que conforman el sistema. Este deberá ser elaborado por la división de Planificación y Desarrollo Institucional, quien es la que realiza el proceso, y este deberá ser aprobado por el Secretario Ejecutivo.

El manual tiene como objetivo estandarizar en un documento descrito y detallado las acciones que realiza la institución con relación al proceso de planificación, es de carácter instructivo e informativo y debe garantizar la comprensión de los involucrados en cada proceso y facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones. Este deberá de ser coherente con las normas que regulan el funcionamiento de la institución y servirá de análisis para la mejora de los procesos y de la comunicación a lo interno de la institución.

Es importante mencionar que, para cada subproceso, que conforma el Proceso de Planificación y Desarrollo Institucional, se desarrollará su ficha de procedimiento y diagrama de flujo correspondiente, los que se detallan a continuación:

**Tabla N°4
FICHA DEL PROCESO**

 ASAMBLEA NACIONAL <small>www.asamblea.gob.ni</small>	FICHA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		Código: FP-PE-1.1
			Versión: 1
			Vigencia: 25/11/2016
			Página: 1/1
Historial de Versiones			
Versión del Documento	Rige a partir de	Descripción de Cambio	
1	25/11/2016		
FICHA DEL PROCESO			
MISIÓN: Establecer mecanismos para la elaboración, actualización y divulgación del Plan Estratégico Institucional, así como para el seguimiento del mismo, con la finalidad de dar conocer el grado de cumplimiento de los Objetivos y metas de la institución durante el periodo establecido (3-5 años).			PROPIETARIO: Responsable de la División de Planificación y Desarrollo Institucional.
ALCANCE	El Plan Estratégico Institucional debe ser elaborado para un periodo de tres a cinco años, con base en las Líneas Estratégicas aprobadas por la Presidencia de la Asamblea Nacional. Puede ser actualizado anualmente según requerimientos institucionales y debe contar con la aprobación de la máxima autoridad. En el proceso de actualización del PEI participan solamente los Responsables de las unidades administrativas involucradas en los componentes a actualizar. La División de Planificación y Desarrollo Institucional debe de dar a conocer al personal de la institución el PEI aprobado.		
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empieza: Capacitación Metodológica para la formulación del Plan Estratégico Institucional conforme Líneas Estratégicas aprobadas. ✓ Incluye: Elaboración del análisis de la situación actual, elaboración de estrategias por parte de las diferentes unidades administrativas, formulación, consolidación, presentación y actualización del Plan Estratégico Institucional. ✓ Termina: Hasta su entrega a las diferentes unidades administrativas. 		
ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Líneas Estratégicas aprobadas. ✓ Metodología para el Sistema de Planificación basada en Procesos. ✓ Metodología para la Formulación de los Planes. ✓ Formato de: Plan Estratégico Institucional. 			
PROVEEDORES: Miembros de Junta Directiva, Secretario Ejecutivo, Equipo Técnico, Directores Generales y Específicos.			
SALIDAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Estratégico elaborado y aprobado. ✓ Informe Evaluativo del Plan Estratégico Institucional. 			
CLIENTES: Presidente de la Asamblea Nacional, Secretario Ejecutivo, Directores Generales y Específicos.			
REGISTROS		INDICADORES.	
Matriz del Plan Estratégico.		Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico.	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Irmina Figueroa / Xochilt Aráuz R		Rosa Argentina Castillo	Ramón Eduardo Cabrales

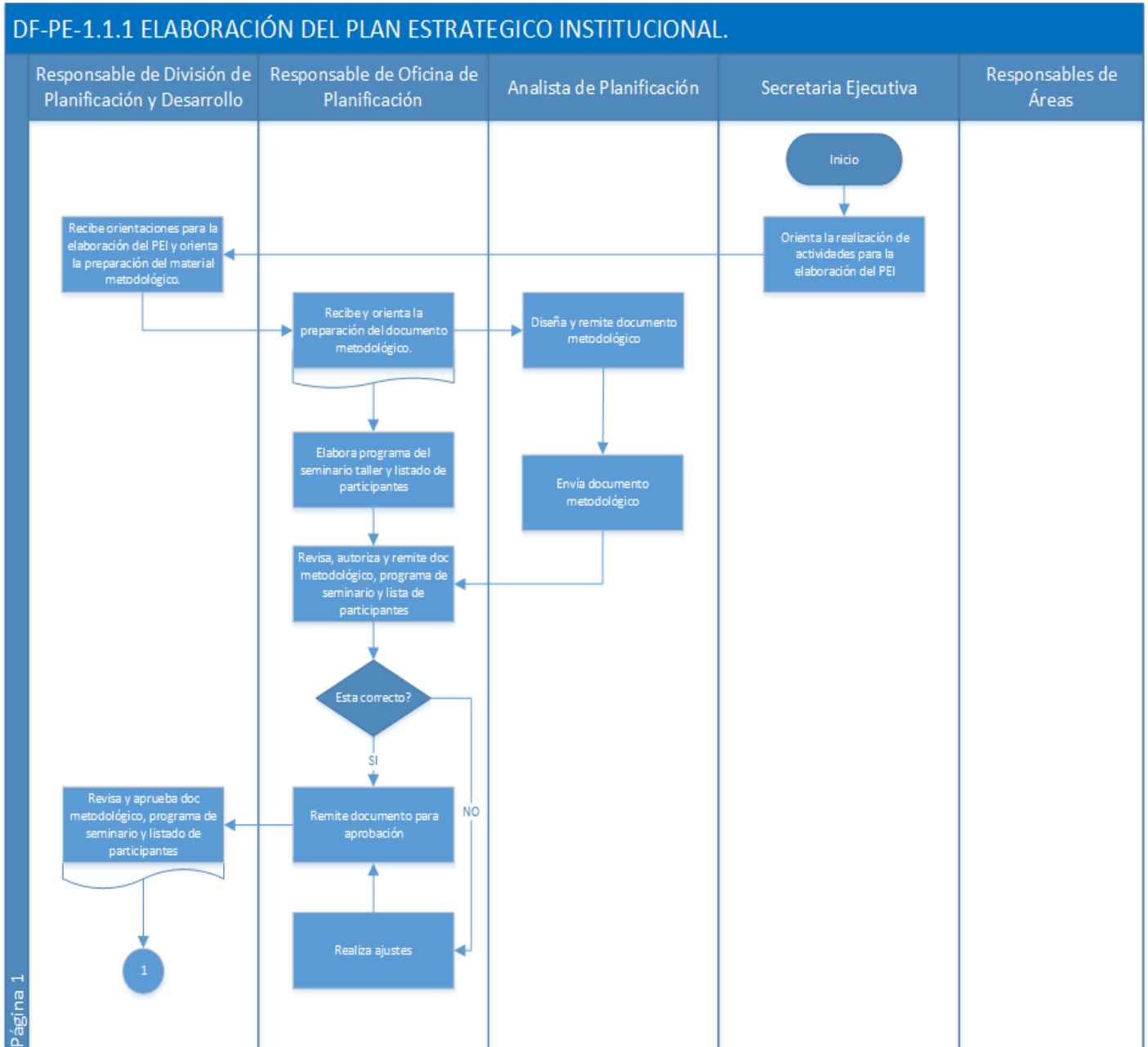
Tabla N°5
Ficha de Procedimiento

 <small>www.asamblea.gob.ni</small> ASAMBLEA NACIONAL	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Código: FP-PE-EADPEI-1.1.1
		Versión: 1
		Vigencia: 25/11/2016
		Página: 1/1
Historial de Versiones		
Versión del Documento	Rige a partir de	Descripción de Cambio
1	25/11/2016	

FICHA DEL PROCEDIMIENTO

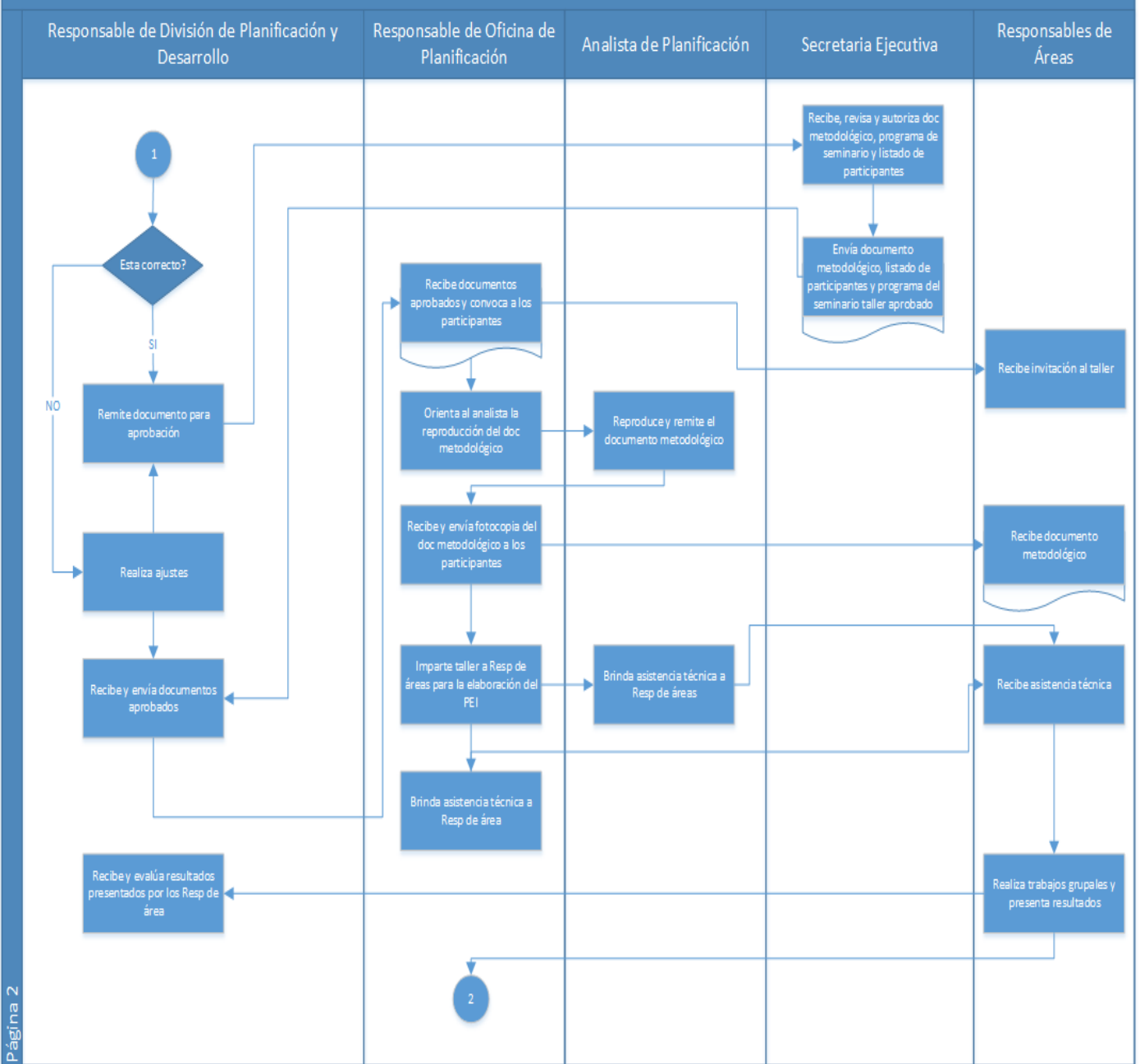
<p>OBJETIVO Establecer los mecanismos para la elaboración, actualización y divulgación del Plan Estratégico Institucional los cuales definen las metas organizacionales y estrategias que permitan la ejecución de acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD Corresponde a la División de Planificación y Desarrollo Institucional a través de la Oficina de Planificación establecer las metodologías para la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), y brindar asistencia técnica a las diferentes unidades administrativas, así como darle el seguimiento a los mismos. Corresponde al Secretario Ejecutivo, Directores Generales, Directores Específicos y Responsables de área, formular y actualizar el PEI y garantizar el cumplimiento del mismo, así como realizar ajustes que favorezcan el cumplimiento de las metas.</p>		
<p>ALCANCE El presente procedimiento aplica para todos los órganos de dirección con responsabilidades en la formulación del Plan Estratégico Institucional. Este procedimiento inicia desde la capacitación metodológica que contempla la definición de objetivos, resultados, indicadores, medios de verificación, hasta la formulación del PEI.</p>		
<p>DEFINICIONES Y TÉRMINOS PEI: Plan Estratégico Institucional</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Irmina Figueroa	Rosa Argentina Castillo	Ramón Cbrales A.

Figura N°9
Diagrama de Flujo de la Elaboración del Plan Estratégico Institucional



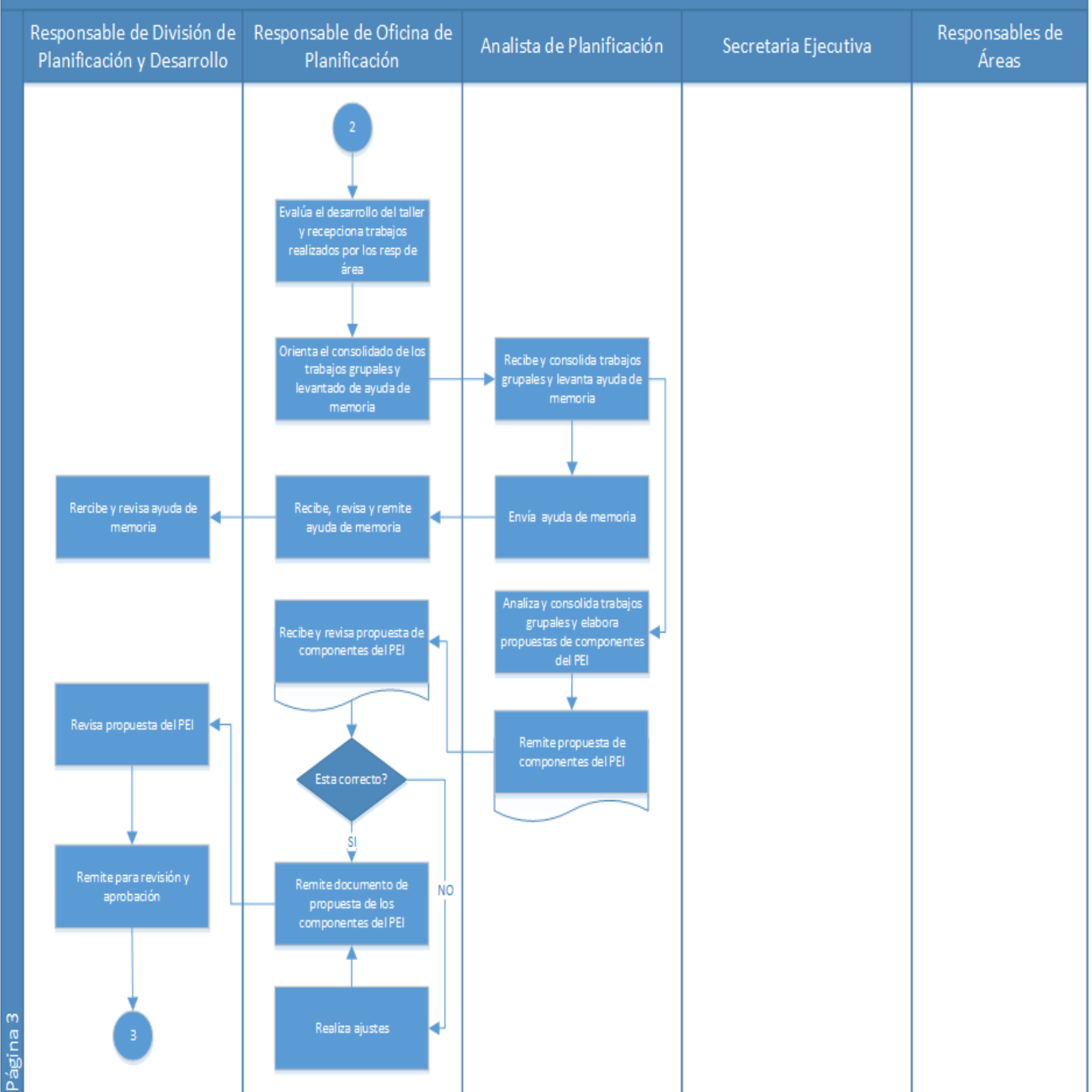
Página 1

DF-PE-1.1.1 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.



Página 2

DF-PE-1.1.1 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.



Página 3

DF-PE-1.1.1 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.

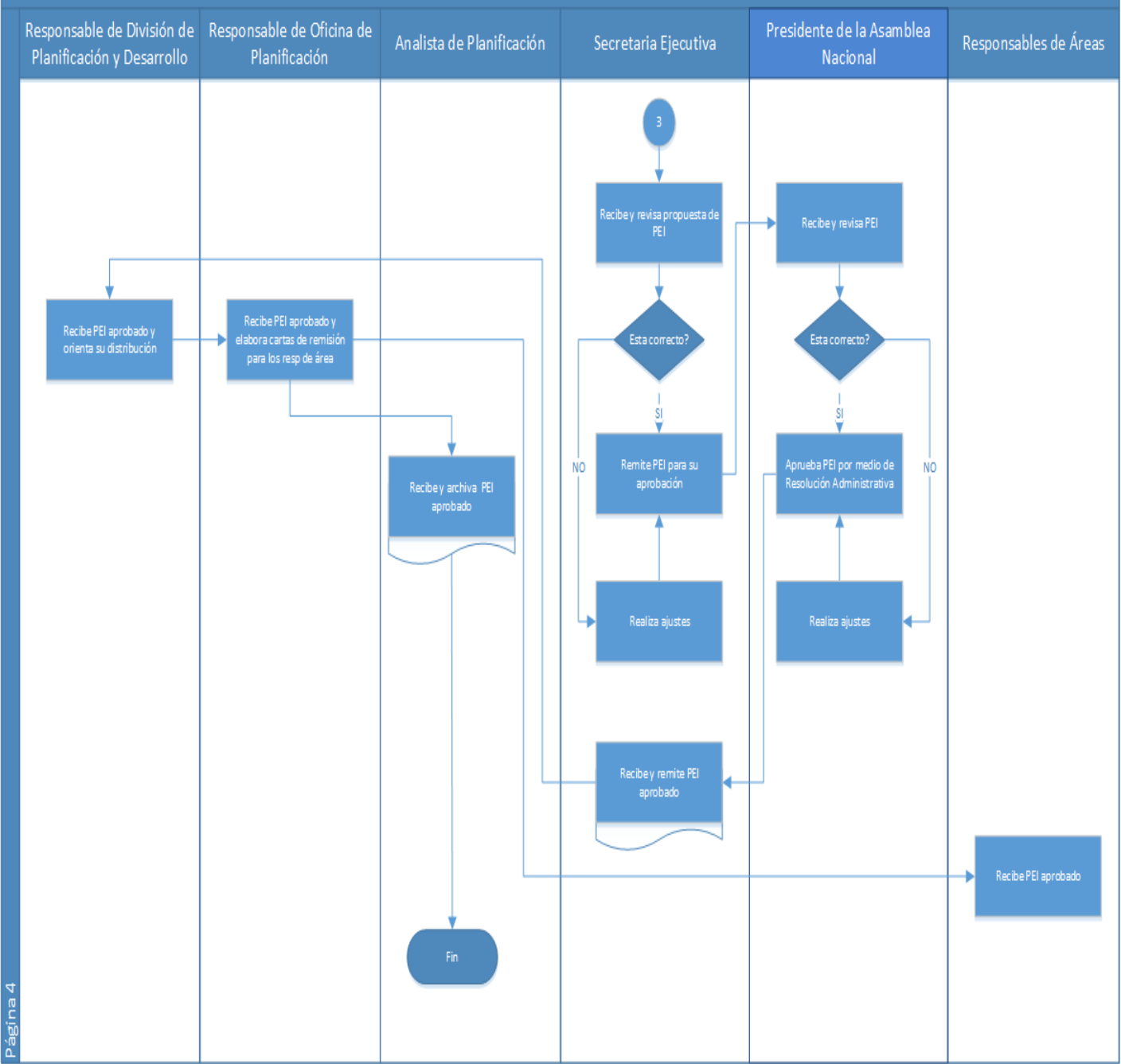
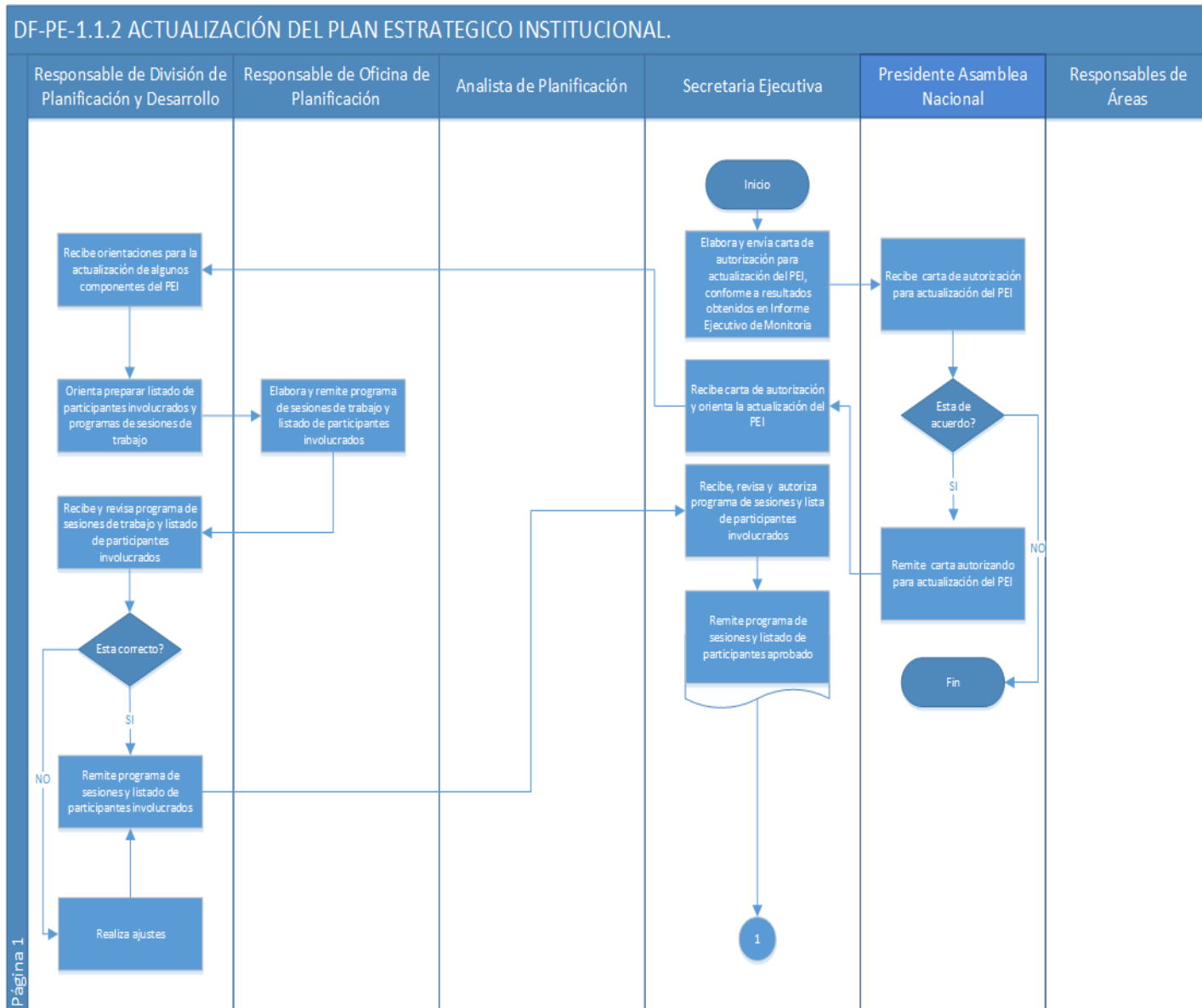
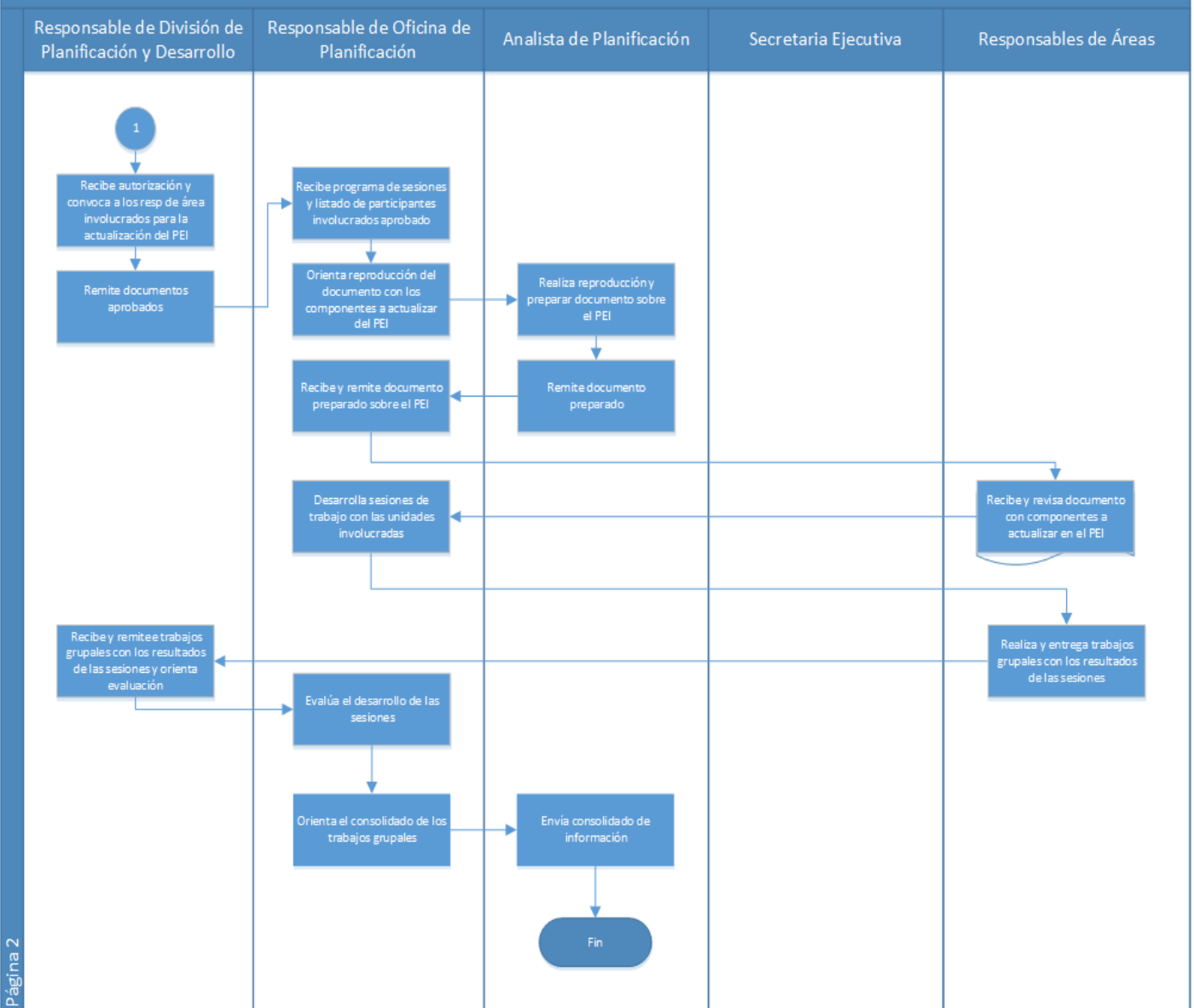


Figura N°10
Diagrama de Flujo de la Actualización del Plan Estratégico Institucional



DF-PE-1.1.2 ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL.



Página 2

**Tabla N°6
FICHA DEL PROCESO**



 ASAMBLEA NACIONAL <small>www.asamblea.gob.ni</small>	FICHA DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN OPERATIVA		Código: FP-PO-1.2
			Versión: 1
			Vigencia: 25/11/2016
			Página: 1/1
Historial de Versiones			
Versión del Documento	Rige a partir de	Descripción de Cambio	
1	25/11/2016		
FICHA DEL PROCESO			
MISIÓN: Establecer mecanismos para definición de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajos, así como para el seguimiento y monitoreo de los mismos, con la finalidad de dar conocer el cumplimiento de los Objetivos y metas de la institución en un período determinado.			PROPIETARIO: Responsable de la Oficina de Planificación.
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empieza: Capacitación Metodológica para la formulación de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo conforme al Plan Estratégico Institucional aprobado. ✓ Incluye: Definición de Objetivos, actividades, tareas, indicadores, responsables, calendario de cumplimiento, consolidado de informe de seguimiento. ✓ Termina: Elaboración de Informe de Seguimiento de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo. 		
	ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan Estratégico Institucional aprobado y actualizado. ✓ Metodología para el Sistema de Planificación basada en Procesos. ✓ Metodología para la Formulación de los Planes. ✓ Formatos de: Plan Operativo Anual, Plan de Trabajo, Evaluación y Monitoria ✓ Matriz de Evaluación de Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo. 		
PROVEEDORES: Secretario Ejecutivo, Directores Generales y Específicos, Responsables de Oficinas, Departamentos y Unidades.			
SALIDAS: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes Operativos Anuales y Planes de Trabajo, elaborados y aprobados. ✓ Matriz de Monitoría de Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajos. ✓ Informe de Seguimiento de Monitoría. 			
CLIENTES: Presidente de la Asamblea Nacional, Secretario Ejecutivo, Directores Generales y Específicos, Responsables de Oficinas, Departamentos y Unidades.			
REGISTROS Matriz de Plan Operativo Anual. Matriz de Plan de Trabajo. Matriz de Evaluación de Plan Operativo Anual. Matriz de Evaluación de Plan de Trabajo. Matriz de Monitoría por área organizativa. Matriz de Monitoría Consolidada.		INDICADORES. Porcentaje de grado de cumplimiento de los Planes Operativos por área. Porcentaje de grado de cumplimiento de los Planes de Trabajo por área.	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Irmina Figueroa / Xochilt Aráuz R		Irmina Figueroa	Rosa Argentina Castillo

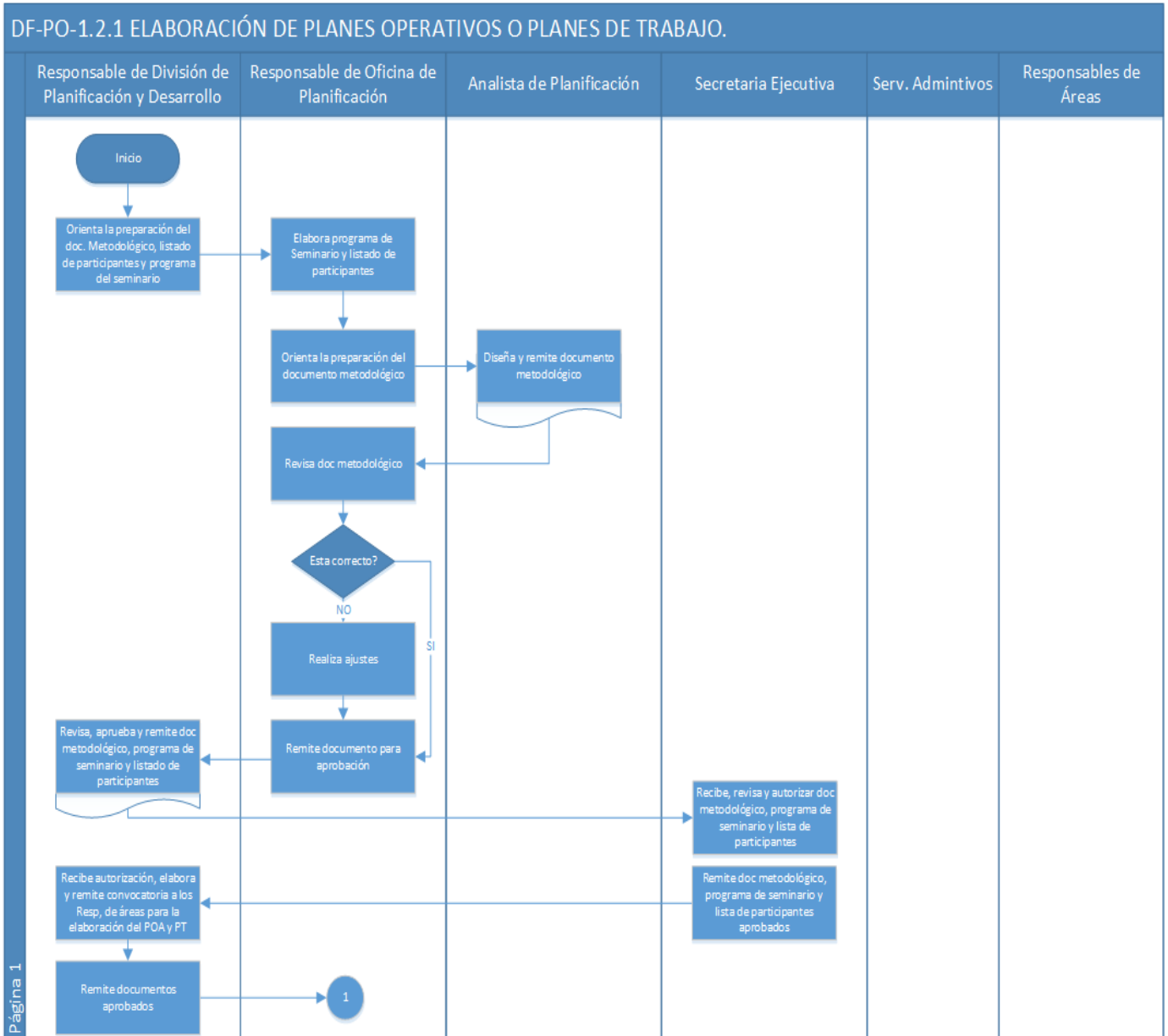
Tabla N°7
Ficha de Procedimiento

 <small>www.asamblea.gob.ni</small> ASAMBLEA NACIONAL	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE PLANES OPERATIVOS ANUALES O PLANES DE TRABAJO	Código: FP-PE-EPOAPT-1.2.1
		Versión: 1
		Vigencia: 25/11/2016
		Página: 1/1
Historial de Versiones		
Versión del Documento	Rige a partir de	Descripción de Cambio
1	25/11/2016	

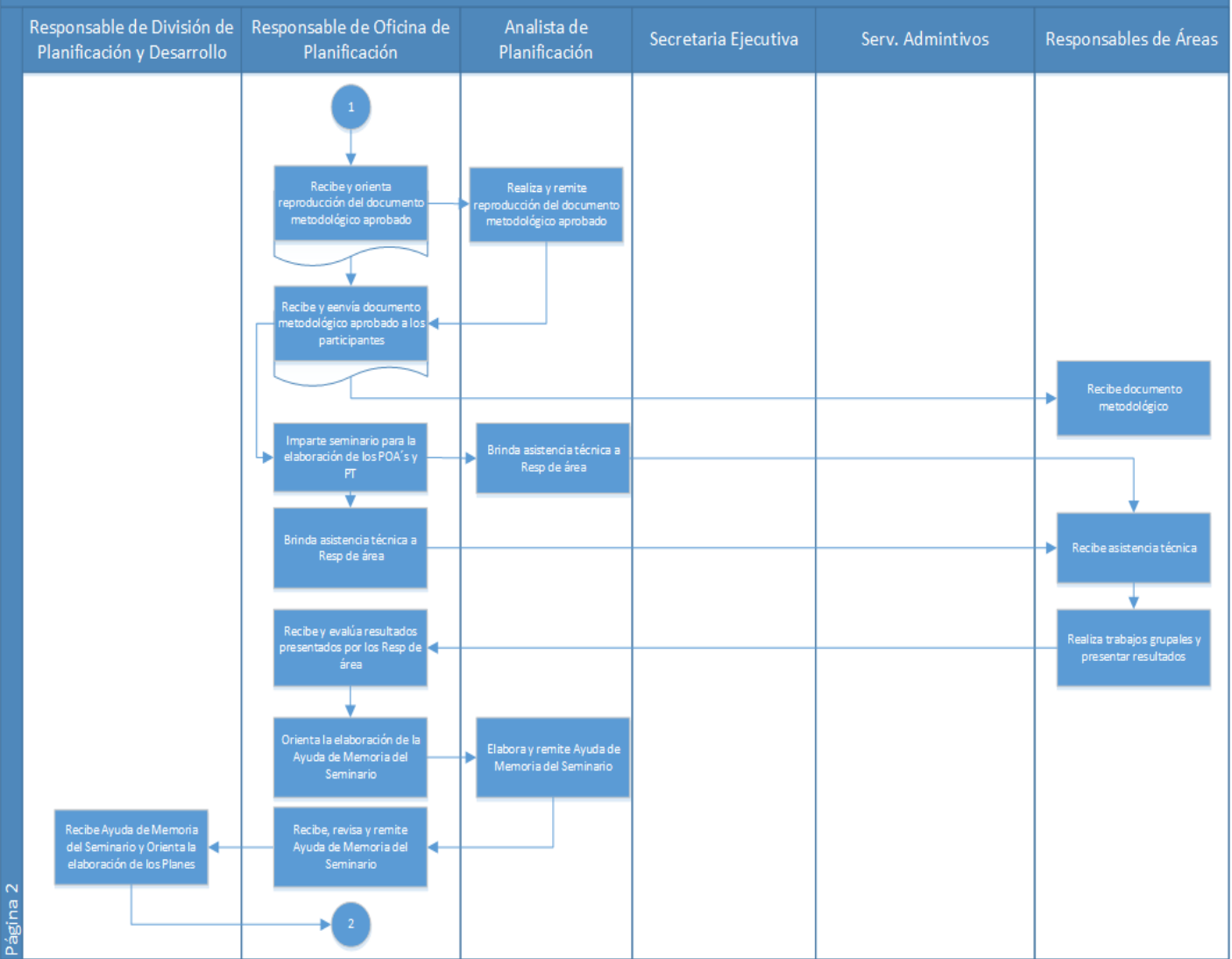
FICHA DEL PROCEDIMIENTO

<p>OBJETIVO Establecer los mecanismos para la elaboración de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo que permitan el cumplimiento de objetivos y metas de la institución.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD Corresponde a la División de Planificación y Desarrollo Institucional a través de la Oficina de Planificación establecer las metodologías para la formulación de los Planes Operativos Anuales y Planes de Trabajo, darla a conocer y brindar asistencia técnica a las diferentes unidades administrativas, así como darle el seguimiento a los mismos.</p> <p>Corresponde a los Directores Generales, Específicos, Responsables de Oficina, Departamento o Unidad formular los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo y garantizar la ejecución de los mismos, así como realizar ajustes que favorezcan el cumplimiento de las metas.</p>		
<p>ALCANCE El presente procedimiento aplica para todos los órganos de dirección con responsabilidades en la formulación del Plan Operativo Anual o Plan de Trabajo.</p> <p>Este procedimiento inicia desde la capacitación metodológica que contempla la definición de objetivos, indicadores, actividades, tareas, medios de verificación, calendario de cumplimiento y responsables, hasta la formulación del Plan Operativo Anual o Plan de Trabajo por unidad administrativa.</p>		
<p>DEFINICIONES Y TÉRMINOS PEI: Plan Estratégico Institucional POA: Plan Operativo Anual. PT: Plan de Trabajo.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Irmina Figueroa	Rosa Argentina Castillo	Ramón Cabrales A.

Figura N°11
Diagrama de Flujo de la Elaboración de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo

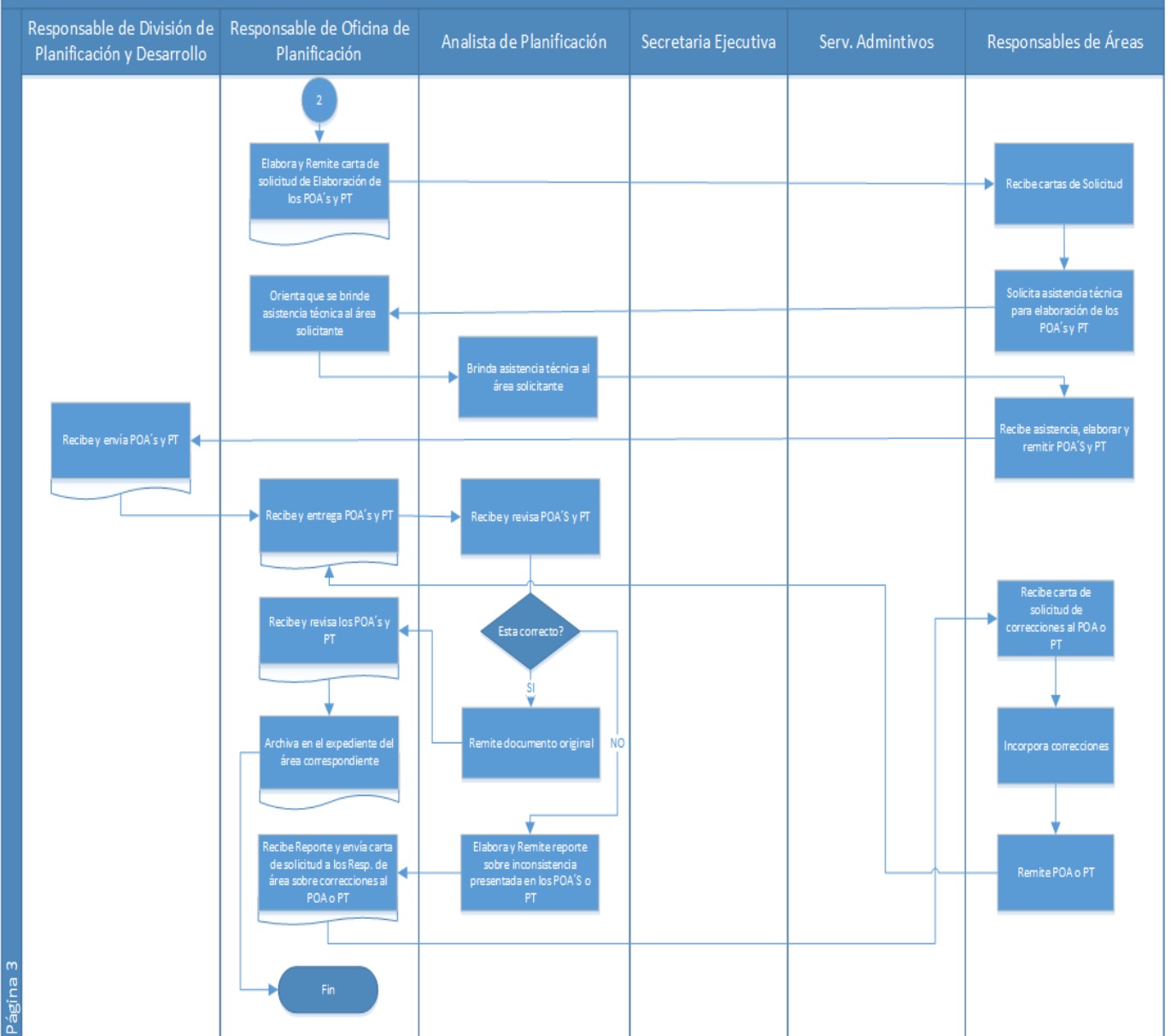


DF-PO-1.2.1 ELABORACIÓN DE PLANES OPERATIVOS O PLANES DE TRABAJO.




Página 2

DF-PO-1.2.1 ELABORACIÓN DE PLANES OPERATIVOS O PLANES DE TRABAJO.



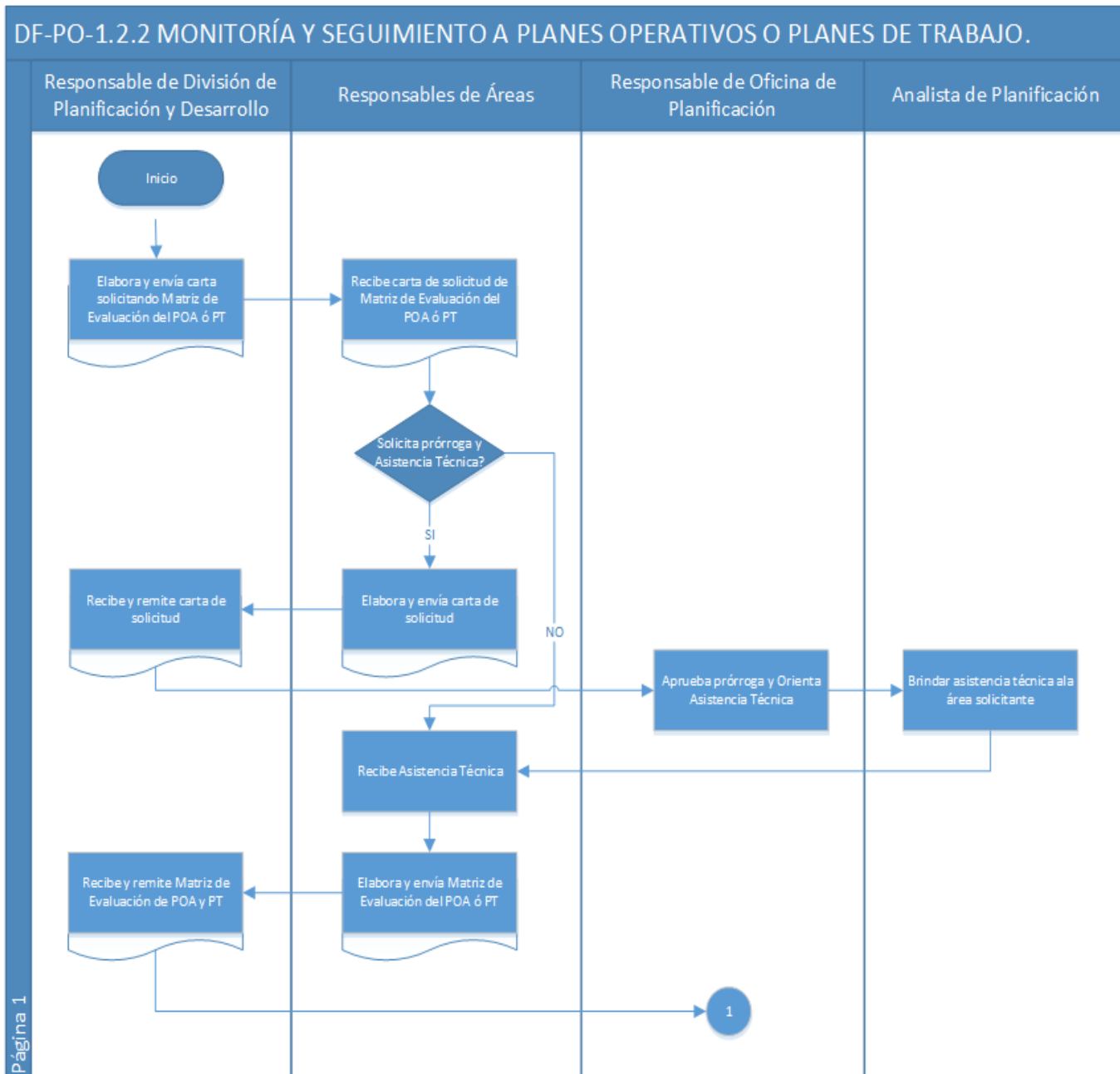
**Tabla N°8
Ficha de Procedimiento**

 <small>www.asamblea.gob.ni</small> ASAMBLEA NACIONAL	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: MONITORÍA Y SEGUIMIENTO A PLANES OPERATIVOS ANUALES O PLANES DE TRABAJO	Código: FP-PO-MSP-1.2.2
		Versión: 1
		Vigencia: 25/11/2016
		Página: 1/1
Historial de Versiones		
Versión del Documento	Rige a partir de	Descripción de Cambio
1	25/11/2016	

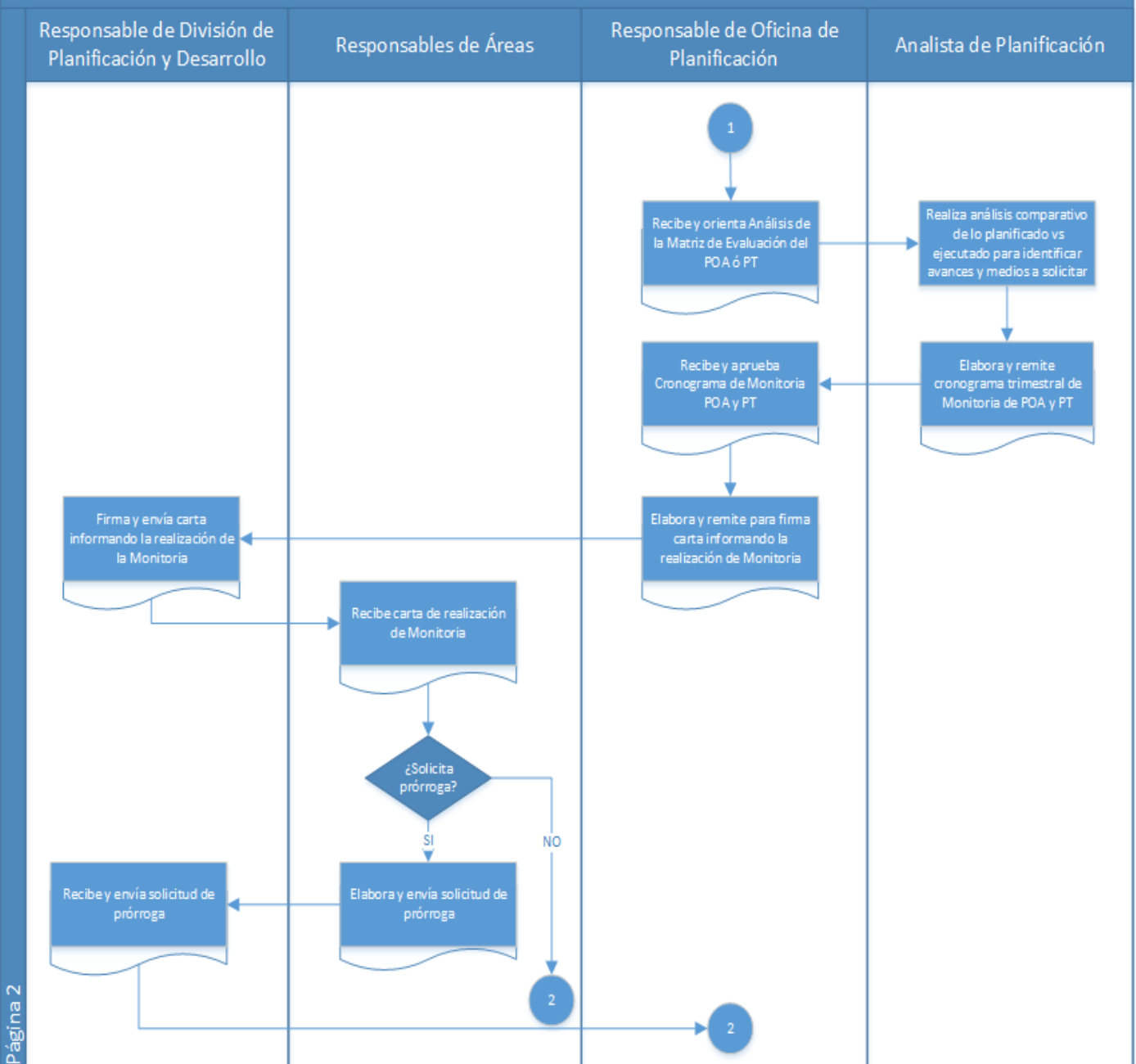
FICHA DEL PROCEDIMIENTO

<p>OBJETIVO Establecer los mecanismos que permitan el Monitoreo y Seguimiento al cumplimiento trimestral de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo de cada unidad administrativa.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD Corresponde a los Directores Generales, Específicos, Responsables de Oficina, Departamento o Unidad garantizar la ejecución y evaluación de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo. Corresponde a la División de Planificación y Desarrollo Institucional a través de la Oficina de Planificación realizar el seguimiento y monitoreo periódico a los Planes Operativos Anuales y Planes de Trabajo de acuerdo a medios de verificación presentados con la finalidad de medir el grado de cumplimiento que van reflejando los planes.</p>		
<p>ALCANCE Desde la solicitud y recepción de la Matriz de Evaluación de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo de cada unidad administrativa, el análisis comparativo de lo planificado versus lo realizado, hasta la realización y entrega de los resultados de la Monitoría.</p>		
<p>DEFINICIONES Y TÉRMINOS: POA: Plan Operativo Anual. PT: Plan de Trabajo.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Xochilt Aráuz R	Irmina Figueroa	Rosa Argentina Castillo

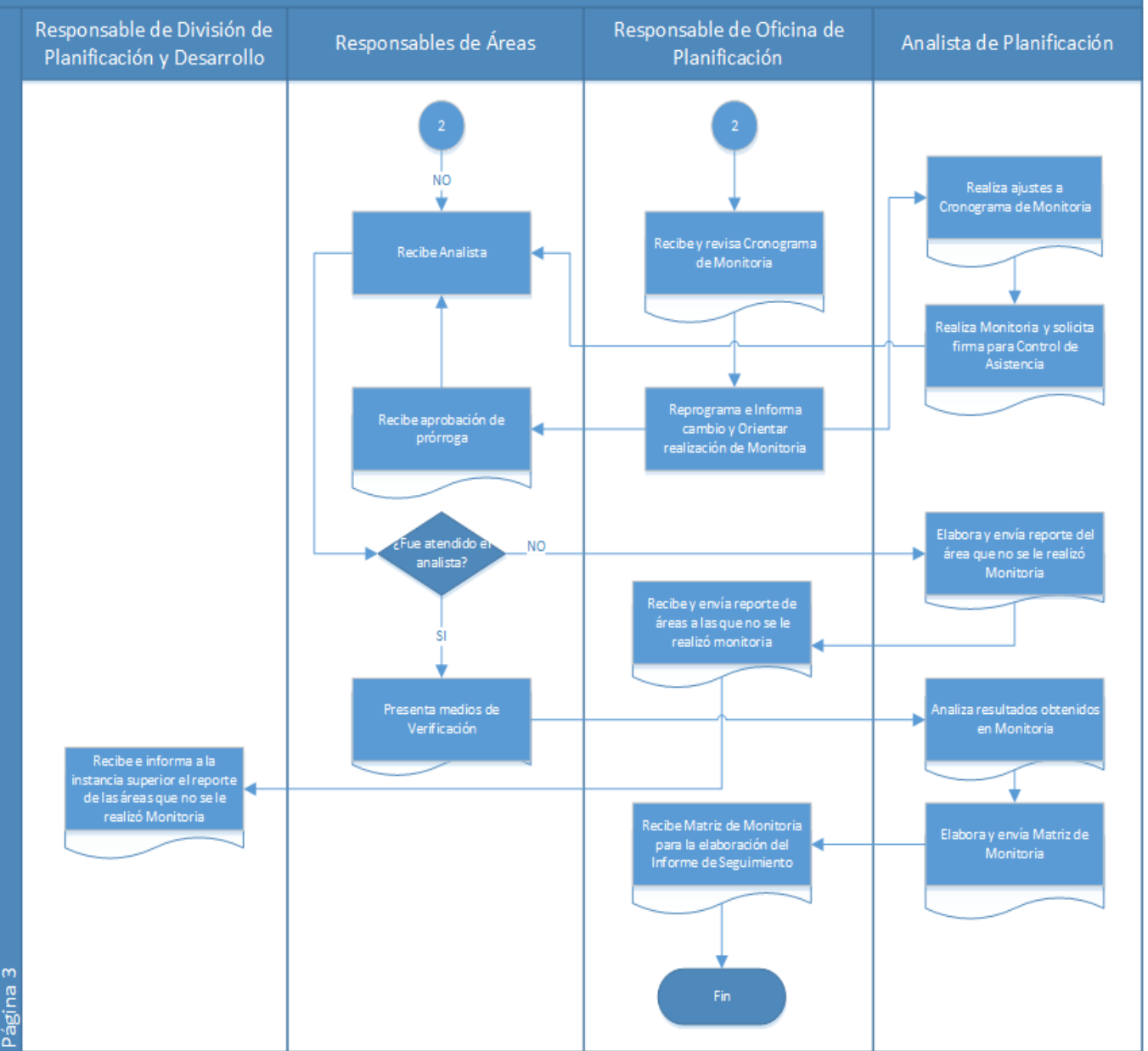
Figura N°12
Diagrama de Flujo de la Monitoria y Seguimiento de los Planes Operativos Anuales o Planes de Trabajo



DF-PO-1.2.2 MONITORÍA Y SEGUIMIENTO A PLANES OPERATIVOS O PLANES DE TRABAJO.




DF-PO-1.2.2 MONITORÍA Y SEGUIMIENTO A PLANES OPERATIVOS O PLANES DE TRABAJO.



Página 3

Tabla N°9
Ficha de Procedimiento

 <small>www.asamblea.gob.ni</small> ASAMBLEA NACIONAL	FICHA DEL PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE INFORME DE SEGUIMIENTO	Código: FP-PO-EIS-1.2.3
		Versión: 1
		Vigencia: 25/11/2016
		Página: 1/1
Historial de Versiones		
Versión del Documento	Rige a partir de	Descripción de Cambio
1	25/11/2016	

FICHA DEL PROCEDIMIENTO

<p>OBJETIVO Informar sobre la ejecución y cumplimiento trimestral de las diferentes áreas de la Asamblea Nacional con respecto a las metas y objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional.</p>		
<p>RESPONSABILIDAD Corresponde a la División de Planificación y Desarrollo Institucional a través de la Oficina de Planificación elaborar consolidado de informe de seguimiento para dar a conocer lo que ejecutaron las áreas administrativas y esto sirva para la toma de decisiones.</p>		
<p>ALCANCE A solicitud de la División de Planificación y Desarrollo Institucional, los Responsables de las distintas unidades administrativas (División General, Dirección General, División, Dirección, Departamento, Oficina), deben evaluar su Plan Operativo Anual o Plan de Trabajo trimestralmente y deben enviar la Matriz de Evaluación del Plan Operativo Anual o Plan de Trabajo, en los primeros cinco días hábiles posteriores a la finalización del trimestre. Este inicia desde la revisión de la Matriz de Monitoría hasta la consolidación del Informe de Seguimiento.</p>		
<p>DEFINICIONES Y TÉRMINOS: POA: Plan Operativo Anual. PT: Plan de Trabajo.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Xochilt Aráuz R.	Irmina Figueroa	Rosa Argentina Castillo

Figura N°13
Diagrama de Flujo de la Elaboración del Informe de Seguimiento

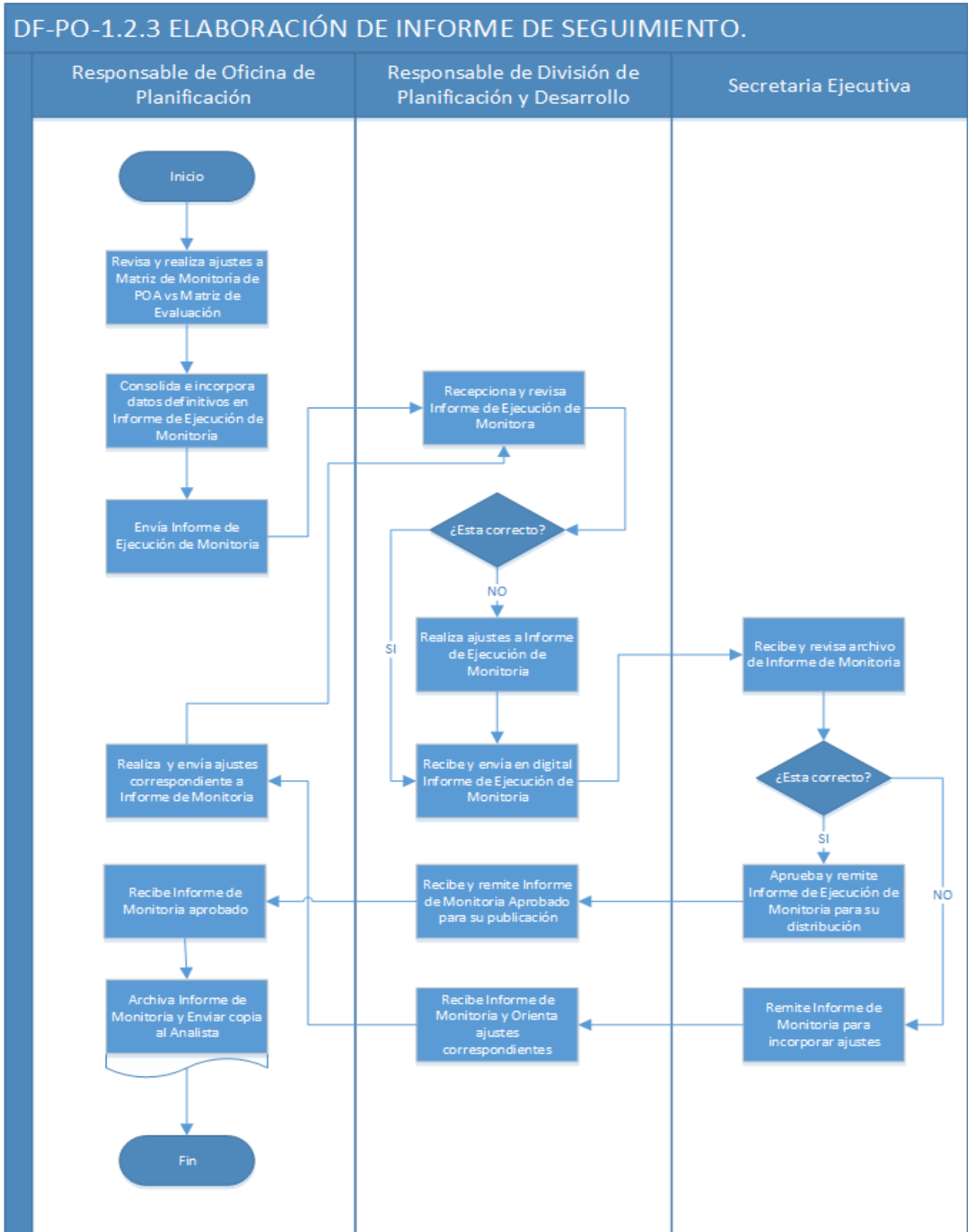


Tabla N°10
INDICADORES DEL PROCESO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Avance en el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional	Porcentaje de grado de cumplimiento de los Planes de Trabajo por área alcanzado.	$\frac{\text{Valoración del cumplimiento del PEI en el trimestre} \times 100}{\text{Valoración de lo planificado del PEI en el año}}$	Oficina de Planificación	Trimestral
Avance en el cumplimiento de los Planes Operativos por área.	Porcentaje de grado de cumplimiento de los Planes Operativos por área alcanzado.	$\frac{\text{Valoración del cumplimiento del POA en el trimestre} \times 100}{\text{Valoración de lo planificado del POA en el año}}$	Oficina de Planificación	Trimestral
Avance en el cumplimiento de los Planes de Trabajo por área.	Porcentaje de grado de cumplimiento de los Planes de Trabajo por área alcanzado.	$\frac{\text{Valoración del cumplimiento del PT en el trimestre} \times 100}{\text{Valoración de lo planificado del PT en el año}}$	Oficina de Planificación	Trimestral

Elaborado por: Irmina Figueroa /Xochilt Aráuz	Revisado por: Irmina Figueroa	Aprobado por: Rosa Argentina Castillo
---------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------------

Etapas III: Mejora de los procesos

En esta última etapa se tomarán en cuenta cuatro (4) pasos a seguir:

✓ Medir, Analizar y Evaluar los Procesos

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Asamblea Nacional, es necesario que el Secretario Ejecutivo contrate un consultor y oriente a la División de Planificación y Desarrollo Institucional, como contraparte, para medir y evaluar el desempeño de toda la institución con respecto a la planificación lo que permitirá monitorear y dar seguimiento a la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento, identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y guiar a la institución hacia el cumplimiento de los objetivos.

✓ **Mejorar los Procesos**

La División de Planificación y Desarrollo Institucional deberá establecer adecuados indicadores de desempeño, revisará y analizará los resultados y acciones que ayuden a resolver los problemas con el fin de detectar porque no se alcanzó lo planificado. Lo expresado anteriormente será la clave para la mejora de los procesos.

Para determinar los problemas la División deberá analizar y eliminar las causas de los mismos. Para identificar las causas podrá emplear varias herramientas, tales como, la lluvia de ideas, la técnica de los 5 ¿Por qué?, Diagrama de Pareto, histograma, diagrama causa-efecto, entre otros y posteriormente poner en práctica las acciones correctivas y verificar su eficacia.

✓ **Documentación de los procesos mejorados**

Una vez puesta en marcha el Sistema de Planificación basada en procesos, la División de Planificación y Desarrollo Institucional revisará y actualizará el Mapa de Procesos, así como la ficha de procesos y procedimientos conforme a los pasos a descritos en la II Etapa de esta metodología.

En caso de que el proceso de Planificación sufra alguna modificación, la División de Planificación y Desarrollo Institucional revisará e incluirá los cambios en el proceso, y posteriormente actualizará las versiones de los formatos antes mencionados.

La División de Planificación y Desarrollo institucional será la responsable de salvaguardar los documentos que se originen en el Sistema de Planificación basada en procesos, así como realizará el seguimiento, revisión y actualización de los mismos.

✓ **Institucionalizar la Gestión por Procesos**

Una vez aprobado el Mapa de Procesos, los manuales del proceso y procedimientos del Sistema de Planificación basada en procesos, el Secretario Ejecutivo deberá orientar a la

instancia encargada publicar el mismo en el portal web institucional, con el propósito de dar a conocer el proceso en sí.

Para institucionalizar la planificación basada en proceso, la Asamblea Nacional deberá adoptar la gestión por procesos como una práctica propia y cotidiana de la misma; de igual forma deberá dar a conocer los avances y las brechas existentes con el objetivo de realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Luego de lograr los avances más relevantes será necesario que se adopten acciones orientadas a lograr la sostenibilidad de los mismos.

Para que la institucionalización sea un éxito se deberá de considerar lo siguiente: revisar los pasos para la implementación de la metodología; identificar las fortalezas y debilidades; tomar en cuenta la opinión de los funcionarios; definir acciones para corregir las brechas y formalizar a través de normativas interna los avances logrados.

V. CONCLUSIONES

Para alcanzar el éxito de la organización, es preciso garantizar que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado como condición de efectividad y competitividad. De ahí que el enfoque de procesos será una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos); por lo que se concluye que:

- ✓ De acuerdo a información obtenida y análisis realizado, se concluye que la alta dirección y funcionarios de la Asamblea Nacional plantean que es importante que en la institución se implemente la gestión basada por procesos ya que esto vendrá a generar resultados e impactos positivos en la mejora de las actividades orientadas al servicio público; mejorar el desempeño a través de la descripción y documentación de los procesos, Identificar las funciones de cada área administrativa, tener mayor integración de toda la gestión que tiene la organización e Identificar los cuellos de botellas y minimizar el tiempo y recursos.
- ✓ Los informantes en cuanto a la relación de la planificación y la gestión por procesos consideran que éste último constituyen un elemento central de un sistema de gestión moderno el cual agregará valor a la institución y contribuirá a alcanzar los resultados esperados, sin embargo también expresaron que para dar el paso a este nuevo modelo de planificación es necesario realizar un proceso de sensibilización para que los involucrados conozcan los beneficios de este modelo, así como realizar una evaluación del Sistema de Planificación actual, con la finalidad de conocer como estamos y que necesitamos mejorar.
- ✓ Entre las principales limitantes identificadas para la implementación de la planificación basada en proceso se encuentran: poco compromiso por las autoridades superiores y personal involucrado, la resistencia al cambio y la poca apropiación del Sistema de Planificación, y si la alta dirección de la institución no lograr cambiar los paradigmas de los funcionarios con relación a la gestión por procesos y no se apropian del sistema de

planificación, no se logrará tener una visión compartida y la puesta en marcha de esta metodología no será exitosa, por lo que se hace necesario dar el salto hacia una Planificación Estratégica basada en procesos, pero de una forma paulatina.

- ✓ La estrategia que debe de tomar en cuenta, la alta dirección, al momento de implementar dicho Sistema, es que todos comprendan la importancia de adaptar la gestión por procesos en la institución, garanticen todos los recursos necesarios para la ejecución del mismo, describir los procesos en las áreas que no se rigen por una ley y adoptar el modelo de planificación a nivel de toda la Asamblea Nacional. Para esto se tiene que implementar las siguientes etapas: condicione previas, etapa preparatoria, descripción de los procesos y la mejora de los procesos.
- ✓ La propuesta de diseño del sistema de planificación de la Asamblea Nacional basado en la gestión por procesos contribuirá a sentar las bases para una mejor coordinación y articulación en el cumplimiento de los objetivos de cada una de las áreas de la institución.

VI. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda el uso e institucionalización de la propuesta del Sistema de Planificación basada en la gestión de procesos a través de una normativa interna que permita definir acciones para corregir brechas existentes en el proceso; así como obtener el avance del mismo.
- ✓ Validar con las instancias superiores y con el personal directivo el mapa de procesos, para una mejor identificación de los principales procesos.
- ✓ Se recomienda capacitar a todo el personal de la Asamblea Nacional en el tema de planificación estratégica y gestión por procesos, para que perciban la importancia de implementarlos y así estén más comprometidos con la institución.
- ✓ Divulgar el Manual de Proceso y Procedimiento del Sistema de Planificación basada en procesos que sirva de guía y direccionamiento definido respecto a la asignación de actividades y la correcta ejecución de los mismos.
- ✓ Revisar los indicadores actuales y proponer indicadores más estratégicos que sirvan de soporte y base para la toma de decisiones.
- ✓ Automatizar el Sistema de Planificación para una mejor gestión de los planes institucionales.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Armijo M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Berumen, J. (2010). Monitoreo y Evaluación de Proyectos-Escuela Latinoamérica de Cooperación y Desarrollo

Bonnefoy & Armijo (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf

Bravo, J. (2008). Gestión de Procesos. Santiago de Chile, Editorial Evolución, S.A.

Cabo, J. (2016). Identificación de los procesos en una organización. Recuperado de

<http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>

Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008). Aprobada en el Salvador.

Recuperado de

http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_calidad.pdf

Constitución Política de la Republica de Nicaragua. Texto íntegro con reformas incorporadas (2014). Asamblea Nacional

Chiavenato, I. (2010). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. Río de Janeiro, Brasil (Segunda Edición) Elsevier Editora Ltda.

Diccionario Digital. Concepto de Monitoreo, recuperado de

<http://conceptodefinicion.de/monitoreo/>

Estevez, M. (2008). Propuesta de Requerimientos para un Sistema de Gestión de Información en el Centro de Estudios de Economía Cubana (CEEC). Ciudad Habana. Cuba.

Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/metodo-diseno-gestion-por-procesos/>

- Evoli, J. (2001).** Documento pdf. Planeación Estratégica. Modelos, Técnicas y Procesos.
- García, J. (2009).** Organización por Procesos (II) Ficha de Proceso. Recuperado de <https://jesusgarciaj.com/2009/11/29/organizacion-por-procesos-ii-ficha-de-proceso/>
- González, H. (2013).** Calidad y Gestión. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
- González, Y. (2004).** Planificación (Tesis inédita de Maestría). Universidad YACAMBU, República Bolivariana de Venezuela Recuperado de http://www.geocities.ws/ycgonza/plan/P_1.html
- Gosparini, P., Russo, L., Sirtori, M., Valmarana, C. (2004).** Manual de monitoreo y evaluación de las ONGs de Forum Solint. Roma: CISP, DNR.
- Glasser, B. & Strauss (1967).** Cátedra – Universidad de Buenos Aires. Capítulo 3: “El muestreo teórico”, pp. 45-47. Recuperado de www.catedras.fsoc.uba.ar
- Hernández, Fernández y Baptista (2014).** Metodología de la Investigación. México, D.F. McGraw-Hill Education (Sexta Edición)
- Jiménez, M. (2013).** Ensayo de Investigación Educativa. Recuperado de <http://upanaguante.blogspot.com/2013/03/investigacopn-analitica.html>
- León & González (2011).** citado por Cáceres, P. (2013) Documento pdf. Evaluación del Sistema de planificación estratégica institucional y cumplimiento de la gestión administrativa y pedagógica del instituto superior tecnológico para el desarrollo “ispade”; Propuesta de un modelo alternativo Pág. 37
- Ley N° 606, Ley Orgánica del Poder Legislativo de la República de Nicaragua con sus reformas incorporadas (2015).** Asamblea Nacional

Medina A., Nogueira D, y Hernández A. (2007). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua

Membreño, M. (2014). Consultoría denominada “Elaboración de la Línea de base del Proceso de Modernización de la Asamblea Nacional” (SDC-CONS-002-2013 PNUD NIC 10-0075103). Vol. I

Norma ISO 9000: 2001. Concepto de proceso.

Norma ISO 9001: 2008. Objetivo de la Gestión por Procesos.

Peteiro D. Sinapsys Business Solutions. (2015). recuperado de <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i> Domingo Rey Peteiro

Reese, E. (1999). recuperado de <http://ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-ESTRATEGICA/Reese-Eduardo-Planes-Estrategicos-limitaciones-y-oportunidades.pdf>

Ruíz, M. (2012). Políticas Públicas en Salud y su impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México. Recuperado de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

Secretaria de Gestión Pública / Perú. (2015) Documento Orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013- PCM–POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf

Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria - SESCAM. (2002). La gestión por procesos. Recuperado de https://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2265/mod_resource/content/1/Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf

Stainer, K. (2011). Las entrevistas en Investigación Cualitativa. Madrid, España. Ediciones Morata, S.L.

Talavera, C. (1999). Calidad Total en la Administración Pública. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas, recuperado de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

Universidad Centroamericana. (2014). Citas y Referencias (Manual APA-Sexta Edición). Managua: Autor

Universidad Tecnológica Nacional de Argentina, (2011). Documento N° 1 “Planeación Estratégica e Indicadores” recuperado de www.utn.edu.ar/static/files/5727c2b7957c121e008761b4/download

Unidad Regional de Asistencia Técnica – RUTA (2003). Planificación Operativa

Valenzuela, E (2008). Gestión de la Planificación. Recuperado de <http://gerenciadeproyectos88.blogspot.com/2008/08/gestion-de-la-planificacion-y-el-tiempo.html>

Vázquez, J (2014). recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>

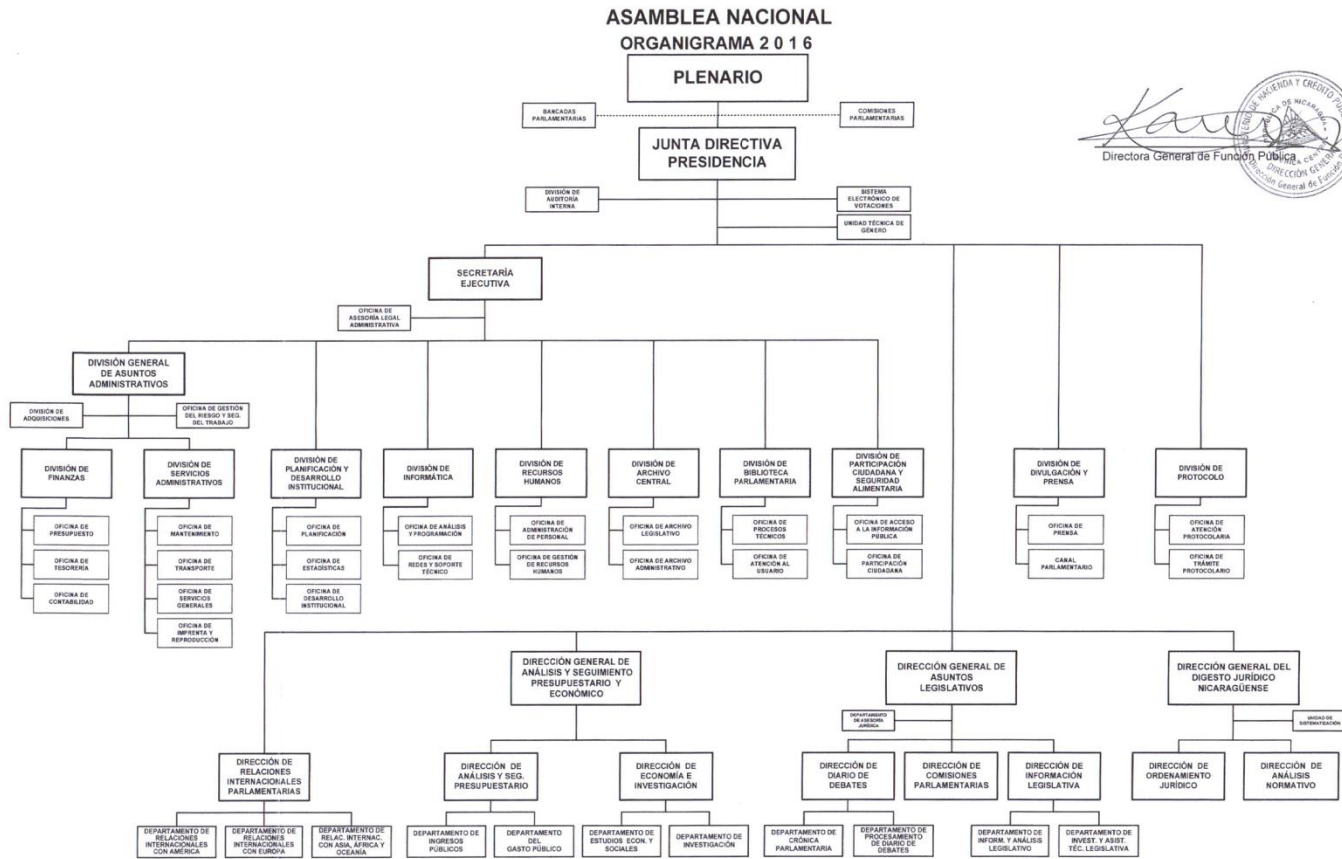
Vera, L. (2008). La Investigación cualitativa. Recuperado de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

WordPress.com (8 de febrero 2012). Conceptos básicos: ¿Que es la Planificación? / 23-01-2012 / Parte 3. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/02/08/conceptos-basicos-que-es-la-planificacion-23-01-2012-parte-3/>

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, N°330/VI. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

VIII. ANEXOS

Anexo N° 1 Organigrama Asamblea Nacional



Anexo N ° 2 **Formato de Entrevista**

Esta entrevista fue diseñada como un instrumento académico recolector de información para la elaboración del protocolo de la tesis “Propuesta del Diseño del Sistema de Planificación de la Asamblea Nacional basada en la gestión por procesos” por lo que se le agradece su colaboración en el procesamiento de la misma.

Objetivo: Recolectar información de las impresiones, opiniones y sugerencias de la alta gerencia en relación a la importancia de tener una planificación basada en procesos en la Asamblea Nacional.

Guión de la entrevista

- Buenos días

- 1. ¿Cuál es su valoración en relación al sistema de planificación actual de la Asamblea Nacional?
- 2. ¿Qué actividad o tareas quitaría o agregaría para agregarle valor real al proceso de planificación?
- 3. ¿Cómo valora los indicadores del sistema de planificación actual?
- 4. ¿Qué reflexión hace usted cuando escucha el término procesos?
- 5. ¿Para usted, qué implica la “gestión por procesos” de una institución?
- 6. ¿Cuál es su opinión en relación a la siguiente afirmación: La gestión por procesos es relevante para el sistema de planificación de la Asamblea Nacional?
- 7. ¿Cuáles consideraría usted que son los elementos más relevantes a considerar al momento de diseñar un sistema de planificación basada por procesos?
- 8. ¿Cuáles son las barreras que existen para diseñar un sistema de planificación basada por procesos?

Gracias por su colaboración.

Anexo N ° 3
Personal Entrevistado

N°	Nombre del Funcionario	Nombre del área
1	Lic. Ramón E. Cabrales	Secretaría Ejecutiva
2	Lic. Argentina Castillo	División de Planificación y Desarrollo Institucional
3	Lic. María L. Gutiérrez	División de Recursos Humanos
4	Msc. Belkis Picado	Unidad Técnica de Género
5	Msc. Mauricio Andrade	División de Informática
6	Msc. Pablo Ferrey	Dirección General de Asuntos Legislativos
7	Msc. María Auxiliadora Acosta	Dirección General de Digesto Jurídico Nicaragüense

Anexo N° 4
Formato de Encuesta

I. Introducción

La presente encuesta tiene como propósito el acopio de información relevante para el desarrollo de la tesis de grado titulada *“Propuesta de Diseño del Sistema de Planificación de la Asamblea Nacional basado en la Gestión por procesos”* como requisito para la conclusión del programa de estudios de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización de la Universidad Politécnica de Nicaragua, por lo que los objetivos son eminentemente académicos, por lo que agradecemos responda con veracidad los datos que se le solicitan.

ID Consecutivo: _____

II. Datos generales del Funcionario

Fecha: _____

Sexo: M F

Cargo: _____

Área: _____

III. Sobre la planificación y la gestión de procesos

V1. ¿El plan estratégico ha identificado los procesos clave que la organización debe realizar perfectamente bien?

1. Sí 2. No

V2. ¿Tiene alguna duda o inconformidad con la forma en que actualmente se realiza la planificación? ¿Por qué?

1. Sí 2. No

V3. ¿Qué tareas o actividades sugeriría para agregar valor real al proceso de planificación?

V4. ¿En los procesos de planificación se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación?

1. Sí 2. No

V5. ¿En qué medida le gustaría involucrarse en la planificación institucional?

1. Mucho 2. Poco 3. Nada 4. NS/NR

V6. ¿Los directivos se enfocan en procesos más que actividades?

1. Sí 2. No

V7. La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se inicia hasta que termina el proceso

1. Si 2. No

V8. ¿Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde el inicio hasta el fin del proceso?

1. Si 2. No

V9. ¿La organización tiene establecido un método para la evidencia de la realización de actividades?

1. Sí 2. No

V10. ¿Le gustaría que la planificación fuera automatizada?

1. Sí 2. No

V11. ¿Cómo le gustaría que sea la institución?

1. Estructurada por funciones 2. Enfocada en los procesos

V12. ¿Para usted, en qué nos ayuda mirar nuestro quehacer desde la perspectiva de los procesos? (Descripción detallada desde el inicio hasta el final de un proceso)

1. Identificar el Objetivo del proceso

2. Para saber cómo se hacen las cosas

3. Definir y delimitar responsabilidades

V13. ¿Según su opinión, cuáles son los elementos más relevantes a considerar al momento de implementar la gestión de proceso? Puede marcar más de dos opciones.

1. Alinear a la alta gerencia

2. Identificar a los responsables de proceso de la organización

3. Diseñar metodología que acompañe la gestión de proceso

4. Aplicar las prácticas de monitoreo

5. Mirar el proceso en forma global, comprender el proceso

V14. ¿Considera usted que es necesario hacer un mapeo de los procesos?

1. Sí 2. No

V15. ¿Cree usted que es necesario realizar la planificación basada en procesos?

1. Sí 2. No

V16. ¿Estaría dispuesto a ser capacitado de acuerdo a una nueva planificación basada en procesos?

1. Sí 2. No

V17. ¿Qué beneficio obtengo con el “enfoque a procesos”? Puede elegir más de una opción.

1. Reducción de tiempo y recursos

2. Optimización de los resultados

3. Identificación de las oportunidades de mejora

¡Gracias por su colaboración!

Anexo N° 5
Personal Encuestado

N°	Nombre del área	Cantidad
1	División General de Asuntos Administrativos	2
2	División de Finanzas	3
3	División de Adquisiciones	1
4	División de Servicios Administrativos	2
5	Oficina de Imprenta y Reproducción	2
6	División de Auditoria Interna	2
7	División de Archivo Central	1
8	División de Biblioteca Parlamentaria	3
9	División de Divulgación y Prensa	2
10	División de Protocolo	3
11	División de Planificación y Desarrollo Institucional	2
12	Oficina de Asesoría Legal Administrativa	2
13	División de Informática	2
14	División de Participación Ciudadana y Seguridad Alimentaria	3
15	Oficina de Nómina	1
16	Dirección General de Asuntos Legislativos	1
17	Dirección de Información Legislativa	2
18	Dirección General del Digesto Jurídico Nicaragüense	3
19	Dirección General de Análisis y Seguimiento Presupuestario y Económico	6
20	Dirección de Comisiones Parlamentarias	1
21	Dirección de Diario de Debates	3
22	Dirección de Relaciones Internacionales Parlamentaria.	3
Total		50

Anexo N°6
EL PLAN ESTRATÉGICO Y LOS PROCESOS CLAVES

¿El plan estratégico ha identificado los procesos claves que la organización debe realizar perfectamente bien?

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si		82.0	82.0	82.0
	No		14.0	14.0	96.0
	NS/NR		4.0	4.0	100.0
	Total		100.0	100.0	

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



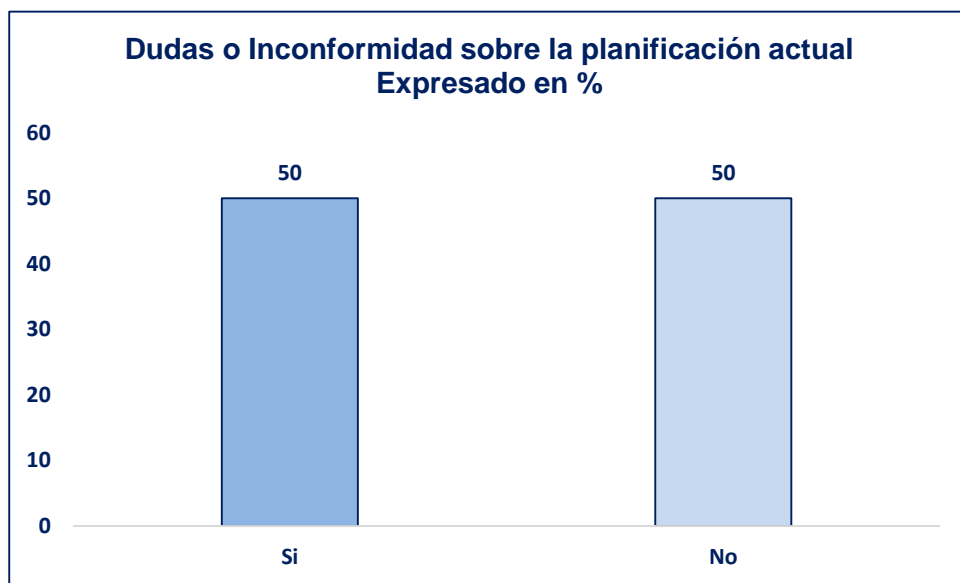
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°7
DUDAS O INCONFOMIDAD SOBRE LA PLANIFICACIÓN ACTUAL

¿Tiene alguna duda o inconformidad con la forma en que actualmente se realiza la planificación?

		Frecuency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	25	50.0	50.0	50.0
	No	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°8
INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

CATEGORÍAS	INFORMANTE 1	INFORMANTE 2	INFORMANTE 3	INFORMANTE 4	INFORMANTE 5	CONCLUSIONES
Valoración del Sistema de Planificación	-Si diera una calificación del 1 al 10, te diría que estamos por lo menos en un 6 y algo porque primero la gente se ha apropiado de las líneas, que es la máxima planificación que hemos hecho, hemos logrado que las áreas se identifiquen con un objetivo básico, que la mayoría de los diputados y diputadas hablen del proceso de modernización.	-Valoro de manera positiva el actual Sistema de Planificación, porque ha permitido organizar los objetivos y metas de la institución, contribuyendo de manera positiva a una mejor rendición de cuentas y a una administración más eficiente	-El sistema actual es bastante bueno, porque nos hemos enfocado en un proceso de modernización, planteando las Líneas Estratégicas dentro del marco institucional.	-Considero que ya está establecido, fortalecido en lo general, en algunas áreas hay que buscar mecanismos directos, para fortalecer ese tipo de metodología, donde hay deficiencia, volver a dar una inducción sobre el tema. -Es una herramienta que nos vino a dar fortaleza porque nosotros trabajamos bajo requerimientos de áreas, antes era verbal. Es una herramienta de control, ahora tenemos los medios de verificación.	-Ha sido efectivo el sistema de planificación y considero que es un logro sustancial para la institución el haber tomado este proceso, de planificar con lineamientos específicos, porque hace 20 años no planificábamos se hacía todo a la suma marumba fue hace 8 años que se inició a planificar.	El sistema de planificación es una herramienta con la cual se ha obtenido resultados satisfactorios debido a que se logró definir las grandes Líneas Estratégicas de la institución. De igual forma vino a fortalecer el quehacer de las áreas, sin embargo, hay ciertas áreas que no se han apropiado en un 100% del mismo. Es necesario hacer una evaluación de la metodología utilizada.

<p>Modificaciones para agregar valor al proceso de Planificación</p>	<p>-Creo que uno tiene que evaluar, tiene que ser con ojos más técnicos, que apasionados. Es un poco difícil la imparcialidad, pero visto desde otra óptica tenemos que hacer un corte y preguntarnos, ¿que hemos avanzado?, ¿Qué procesos en el camino que debíamos de hacer de esta manera los hemos ido acomodando a las circunstancias?</p> <p>-Los mecanismos de control en ejecución son todavía débiles, hay otros que todavía no están desarrollados, no tenemos una planificación hasta el último individuo, que debería ser lo correcto, y si lo combinas con una evaluación al desempeño</p>	<p>-Es necesario que las líneas estratégicas sean definidas con la participación de todos los actores claves no a través de consultas por correo, sino de forma presencial a fin de comprometer a las bases en la ejecución del plan estratégico.</p> <p>- En necesario dar un salto más allá de vincularlo al presupuesto institucional.</p>	<p>Le agregaría al indicador, para poder aterrizar a lo que nosotros queremos.</p> <p>-Hacer conciencia no sólo a la máxima autoridad sino a todos.</p>	<p>-La realización de un sistema para automatizar el POA, con una metodología definida.</p>	<p>-Creo que se debería de unificar este proceso, porque lo más lógico es que se homogenice todo el sistema en el parlamento.</p> <p>- Incorporar lo que es la transversalidad, la perspectiva de género en todo el sistema de planificación, porque las únicas que planificamos aquí son dos áreas con prácticas de género: que es el grupo institucional de diputadas y diputados y la unidad técnica de género.</p>	<p>Que la instancia superior asuma el compromiso real con la Planificación Realizar una evaluación de ¿cómo estamos? ¿qué hemos avanzado? Y ¿qué necesitamos mejorar?</p> <p>Identificar indicadores más medibles y ajustados a la realidad de cada área para su efectiva medición.</p> <p>Homogenizar el sistema en todas las áreas.</p> <p>Llevar la planificación hasta el último nivel.</p> <p>Automatizar el sistema de planificación, sin perder la comunicación y verificación.</p>
-----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>realmente, es un proceso.</p> <p>-Invertir más en procesos de capacitación que nos permitan que el tema este sobre el tapete</p>					
Sobre los Indicadores actuales	<p>-Creo que debemos de pasar de los indicadores exclusivamente numéricos, esos son indicadores muy frágiles, es cierto que nos pueden servir y que cada área u oficina debería de tener 30 o 40 indicadores que pudieran servir para construir macro indicadores de efectividad, el macro indicador que me interesa es la efectividad</p>	<p>-Se ha avanzado en la definición de indicadores de eficiencia y eficacia que permiten medir lo ejecutado a partir de las actividades operativas proyectadas.</p> <p>-Hace falta establecer indicadores de desempeño, así como indicadores de resultado que reflejen los logros alcanzado por la AN y que estén relacionado a los objetivos establecidos.</p>	<p>-A esos indicadores les falta todavía, les falta primero un objetivo real a lo que tenemos, ajustarlo a la realidad que tenemos en la Asamblea.</p> <p>-Una evaluación al desempeño, mientras no tengamos definidas una política de evaluación al desempeño nosotros no podemos medir.</p>	<p>- Hay indicadores que, si pueden arrojar información para análisis y ver más allá con eso, pero hay indicadores que son tan suaves que no son tan relevantes. Se podrían hacer una revisión, reformulación, ver si ¿es necesario?, hay que mejorarlos.</p> <p>-Los indicadores nos tiene que llevar, a medir el desempeño de tus colaboradores y de tu misma área. Para mejorar, tendríamos que buscar indicadores que fueran bien minuciosos,</p>	<p>El sistema tiene sus indicadores que te dan el resultado, medís tu trabajo, pero en cuanto a indicadores de género carece es por eso que insisto que este sistema incluya indicadores de género a todo el sistema de planificación. Lo que se busca es contribuir a que las políticas institucionales generen y usen información que nos permita mejorar sus acciones y decisiones para crear condiciones de equidad e</p>	<p>Es palpable que los indicadores actuales, son débiles y meramente generadores de estadísticas y es necesario trabajar en conjunto con las áreas en la construcción de indicadores que abonen a la eficiencia, eficacia y toma de decisiones.</p>

				construir indicadores que nos brinden información sustantiva, debe hacerse algo dirigido.	igualdad de género.	
Sobre procesos	Los procesos ameritan un detente, conocer porque hay que acomodar, porque la apropiación es desigual o porque hemos llegado a formas equivocadas de hacer las cosas y por eso son procesos vivos, son procesos muy dinámicos	Un conjunto de actividades íntimamente relacionadas que contribuyen a alcanzar un resultado	Estos te hacen agilizar la información de una manera eficaz y eficiente y más transparente, los procesos surgen de cambios, te simplifica sus tareas.	El término de proceso vendría a ser el mecanismo ideal para buscar cómo mejorar el desempeño, y el desempeño incluye la eficiencia y la calidad. Mejorar el desempeño ese es la meta del proceso.	Considero que cuando hablamos de procesos estamos hablando de etapas que te llevan a concretar un resultado.	Los procesos son un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan para optimizar resultados.
Gestión por procesos	Ese paso de planificar por procesos creo que tiene que ser sopesado, eso te da profundidad de visión sobre lo que haces, lo que es tu naturaleza, pero hay procesos que involucran a varias áreas, que	-Implica la adopción de un modelo a partir de la definición de los procesos que permiten identificar funciones y atribuciones de las diferentes unidades administrativas. -Es una herramienta para la gestión institucional.	La gestión de procesos en una institución minimiza recursos humanos, minimiza el tiempo, saca a tiempo todo lo que vos requerís, te da una mayor integración de toda la gestión que tiene la organización. Es muy importante,	La gestión de procesos va enfocada a optimizar. Si partimos de que se busca como mejorar el desempeño entonces, buscar todos los mecanismos necesarios para	La gestión por procesos se puede definir como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de la institución, mediante la identificación,	La gestión de procesos te permite gestionar el quehacer de una institución como un proceso para la obtención de los resultados. Busca una mayor integración, la identificación de los cuellos de botella y

	requieren liderazgo sólido para decir cómo se van a realizar las cosas, requerirían de reacomodos estructurales	-Es un modelo orientado a obtener buenos resultados.	toda institución tiene que tener un proceso integrado	llegar a ese objetivo, cumplir actividades.	selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.	por ende la mejora continua. Para llevarla a cabo se necesita de un liderazgo y compromiso de parte de las autoridades superiores.
Gestión por procesos en el Sistema de Planificación	-Creo que es una forma superior de planificación y creo que no estamos preparados para eso, honestamente me parece que tal vez en unidades de otra naturaleza, podría funcionar, pero nosotros aquí como estamos, no, nos complicaría, es decir creo que no hemos quemado la etapa, no estamos claros de la planificación. - No estoy muy convencido, temo que pueda ser más complicada, apuesto más a continuar con lo que estamos	Se requiere consolidar nuestro actual Sistema de Planificación y crear una serie de condiciones previas. - Es evidente que la Gestión por procesos es relevante para el Sistema de Planificación, porque conlleva a la mejora continua, en vista que mide el aprovechamiento eficaz de los recursos (humanos y materiales) con que cuenta una organización para el logro de sus objetivos.	Si no tenés una planificación de lo que querés hacer y hasta donde querés ir como vas hacer un proceso, también la voluntad de las personas es importante.	Es necesario porque te permiten la apropiación de tu trabajo, porque los procesos se hacen, aunque la gente no este acostumbrada a oírlo con ese nombre, o no están escritos. Hay cosas que se hacen, pero no está escrito, no está estandarizado, hay que estandarizar en la institución, si queremos llamar a ese mecanismo proceso.	La gestión por procesos: forma de gestión de las organizaciones basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos. - Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del por qué? ¿Y para quién? Se hace el trabajo.	La gestión por procesos en el Sistema de Planificación es necesaria para la integración de los procesos y para lograrlo primero se tienen que preparar las condiciones previas que están relacionadas a la aceptación de la instancia superior y la preparación del personal que estará vinculado en los procesos. Para que se dé la planificación basada en la gestión por procesos es importante realizar capacitaciones a la

	haciendo fortaleciendo el talento humano					al personal directivo y técnico que esté relacionado con la elaboración del proceso de planificación con la finalidad de que se dé una verdadera apropiación.
Elementos claves a considerar en la Gestión por Procesos	<p>-La planificación, es un problema de actitud, pero también es la voluntad del que dirige, si desde ahí no funciona, entonces todo el esfuerzo que se ha realizado con la creación de instancias e instrumentos necesarios quedará en el papel.</p> <p>-Debemos de profundizar en los procesos, profundizar hasta abajo, hay áreas que no logran entender que son parte de un todo.</p>	<p>-Es necesario medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.</p> <p>- Se debe contar con un análisis de la situación actual, establecer prioridad de los procesos, contar con un diagrama de procesos, identificar los objetivos e indicadores, con la definición de los procedimientos.</p> <p>-Se deben tomar en consideración los recursos financieros y humanos que se requieren para alcanzar los</p>	Tiene que ser más abierta y más participativa, porque no sólo una persona puede estar integrando un sistema, tiene que haber roles y el compromiso del colaborador con la institución no viceversa.	El recurso humano y la identificación muy minuciosa de los indicadores.	Los elementos esenciales es que haya una voluntad política, la toma de decisiones de las direcciones, los recursos económicos y humanos, el trabajo en equipo, la comunicación, el compañerismo, el compromiso y apoyo de cada una de las áreas, de los jefes, de los directores, determinar o definir bien las acciones que corresponden a cada área para que no haya ni duplicidad de funciones.	<p>Visión compartida</p> <p>Compromiso y Liderazgo de la alta dirección.</p> <p>Evaluación del sistema actual de planificación.</p> <p>Integración de los procesos.</p> <p>Definición y delimitación de responsabilidades.</p> <p>Trabajo en equipo</p>

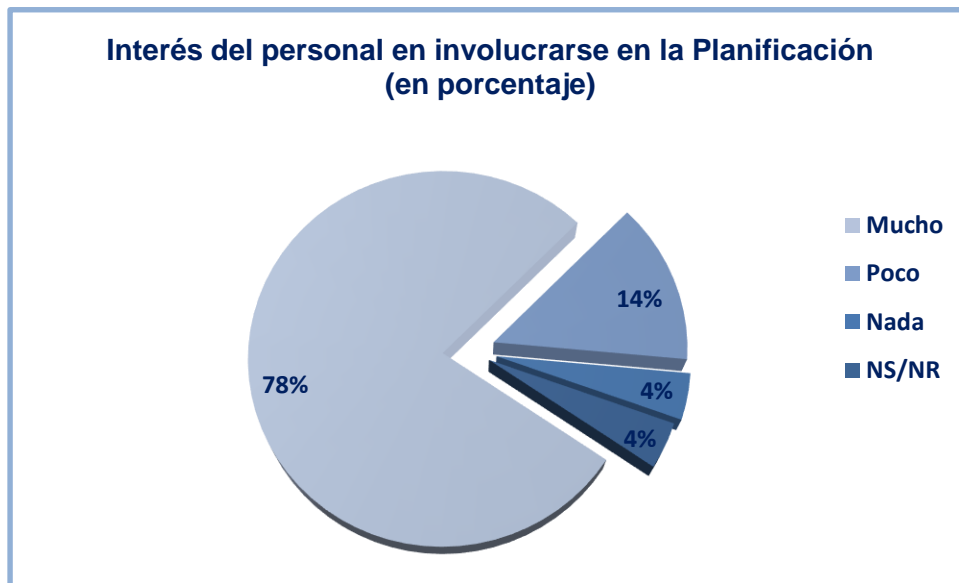
	- Yo creo que el lío sigue siendo el ser humano, como logramos cambiar los paradigmas, es que creo que el lío que la planificación no es un proceso compartido con todos, compartido como idea.	objetivos propuestos.				
Barreras para diseñar una Planificación basada en procesos	- La debilidad principal es la apropiación de las unidades, que no hemos logrado. -Mientras el talento humano no asuma como propio el proceso de planificación, cualquier instrumento, herramienta, va caer por su propio peso en sus resultados. -No hemos logrado que la gente asimile que funcionamos como un todo.	-No se cuenta con un Diagrama de procesos, ni con procedimientos establecidos en cada uno de los procesos claves, por lo que en este momento no estamos preparados para trascender a la aplicación de un Sistema de Gestión por procesos.	La capacidad y la aceptación del capital humano, resistencia al cambio.	El recurso humano, la barrera está casi siempre en gestiones de otra área.	La desagregación de funciones, la falta de compromiso de los y las directoras, de la dirección superior, el desconocimiento del sistema y la resistencia al cambio. Otra barrera sería el presupuesto.	Resistencia al cambio. No hay verdadero compromiso de parte las algunas áreas. Poca apropiación del personal involucrado al momento de desagregar el proceso. No todos los procesos están descritos.

Anexo N°9
INTERES DEL PERSONAL EN INVOLUCRARSE EN LA PLANIFICACIÓN

¿En qué medida le gustaría involucrarse en la planificación institucional?

		Frecuency	Percent	Valid Percent
Valid	Mucho	39	78	78
	Poco	7	14	14
	Nada	2	4	4
	NS/NR	2	4	4
Total		50	100	100

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

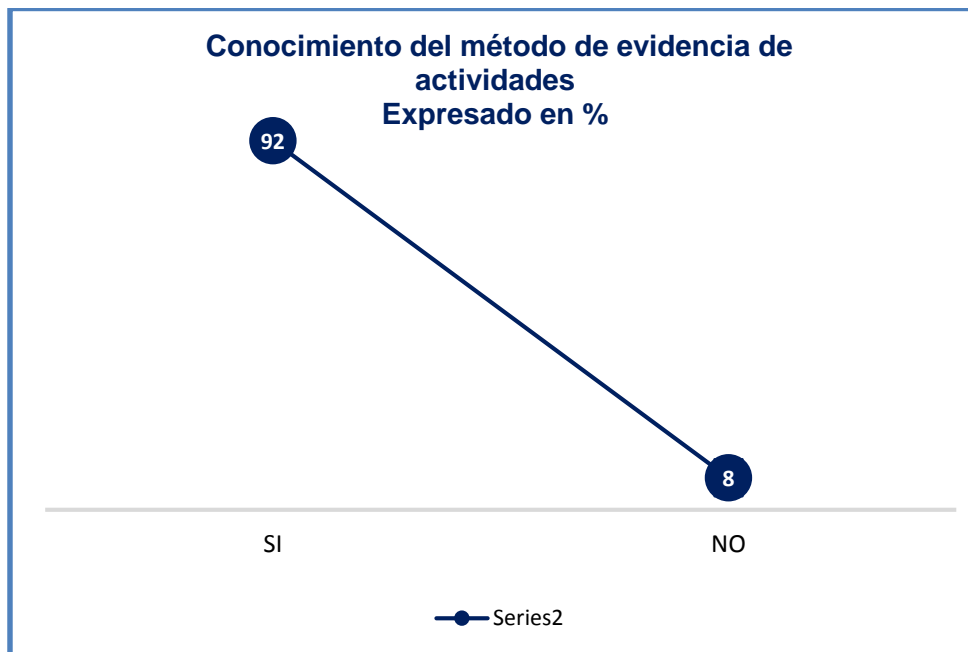
Anexo N°10

CONOCIMIENTO DEL MÉTODO DE VERIFICACIÓN

¿La organización tiene establecido un método para la evidencia de la realización de actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
Valido	SI	46	92	92
	NO	4	8	8
Total		50	100	100

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



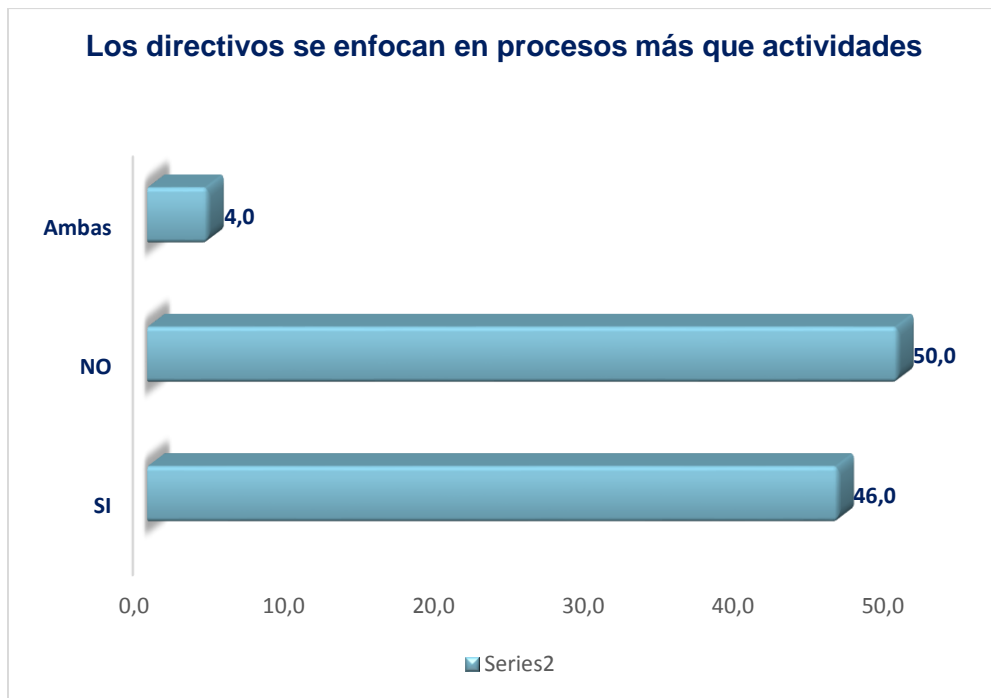
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°11
LOS DIRECTIVOS Y LOS PROCESOS

¿Los directivos se enfocan en procesos más que actividades?

		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	46.0	46.0	46.0
	NO	50.0	50.0	96.0
	Ambas	4.0	4.0	100.0
	Total	100.0	100.0	

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



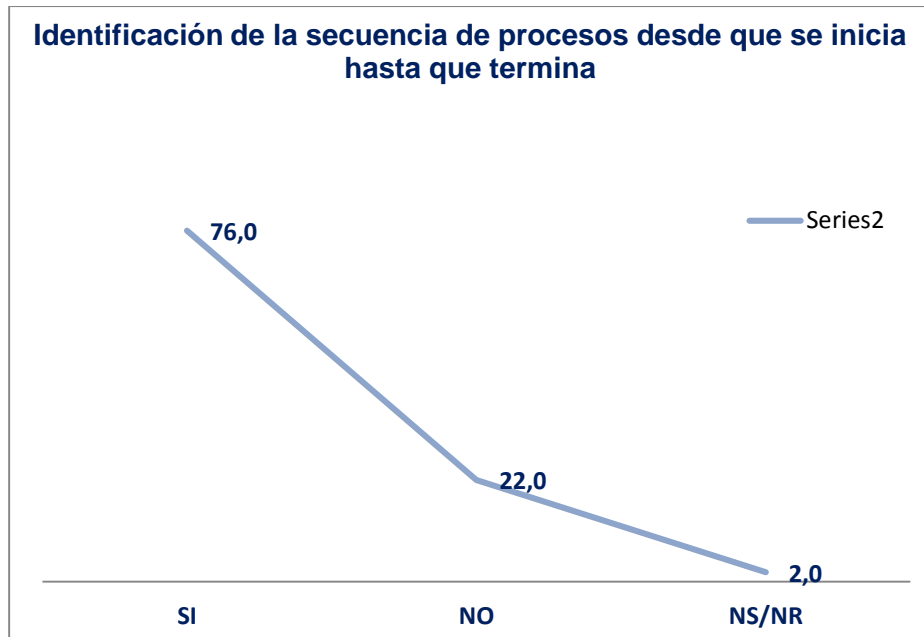
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°12
IDENTIFICACIÓN DE LA SECUENCIA DE PROCESOS

¿La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se inicia hasta que termina el proceso?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	38	76.0	76.0	76.0
	NO	11	22.0	22.0	98.0
	NS/NR	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



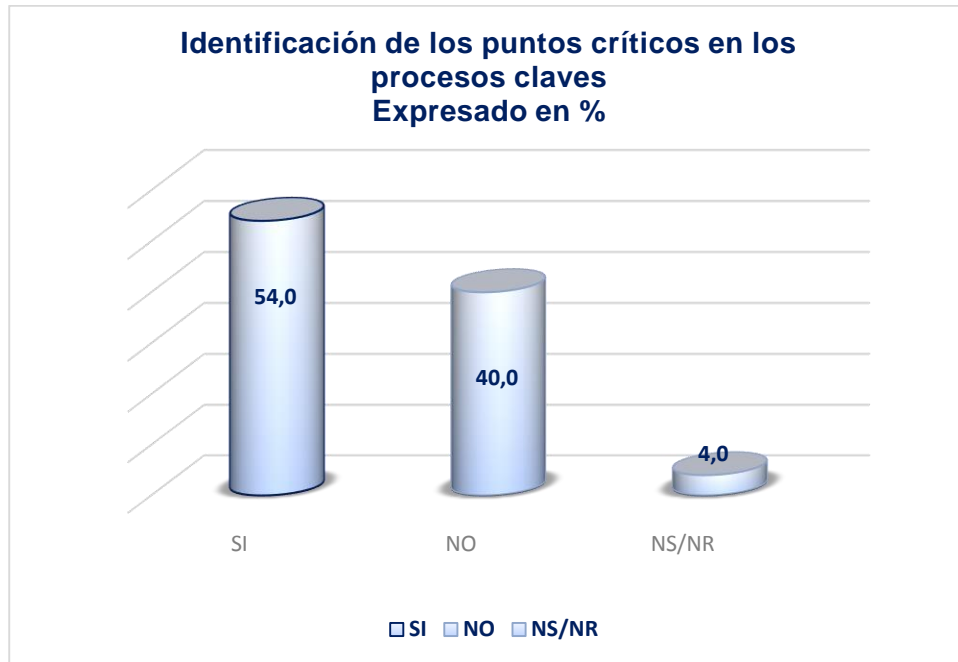
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°13
PUNTOS CRÍTICOS DE LOS PROCESOS CLAVES

¿Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde el inicio hasta el fin del proceso?

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	SI	27	54.0	55.1
	NO	20	40.0	40.8
	NS/NR	2	4.0	4.1
	Total	49	98.0	100.0
Missing	System	1	2.0	
Total		50	100.0	

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

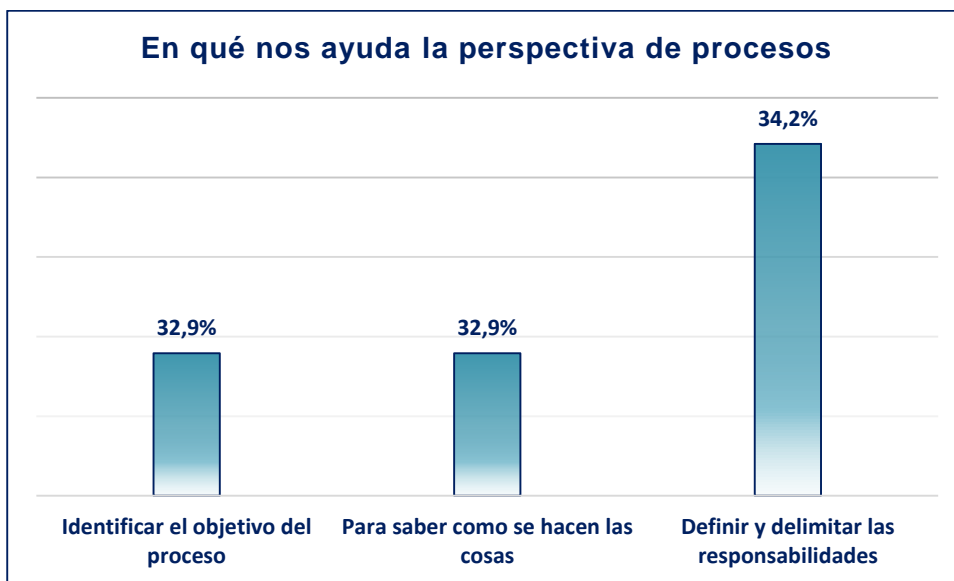
Anexo N°14

LA PERSPECTIVA DE PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN

En que nos ayuda mirar el quehacer institucional, desde la perspectiva de proceso

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
PERSP_PROCESOS ^a	Identificar el objetivo del proceso	25	32.9%	50.0%
	Para saber cómo se hacen las cosas	25	32.9%	50.0%
	Definir y delimitar las responsabilidades	26	34.2%	52.0%
Total		76	100.0%	152.0%

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

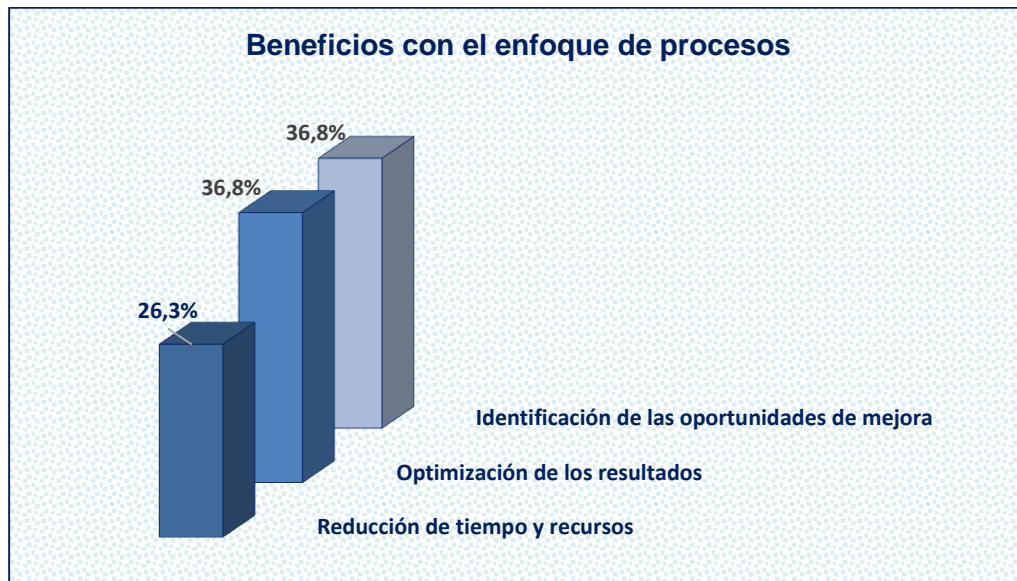
Anexo N°15
BENEFICIOS CON EL ENFOQUE DE PROCESOS

¿Qué beneficios obtengo con el enfoque de proceso?

\$BENEFICIOS frecuencias

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
BENEFICIO_Gxp ^a	Reducción de tiempo y recursos	25	26.3%	50.0%
	Optimización de los resultados	35	36.8%	70.0%
	Identificación de las oportunidades de mejora	35	36.8%	70.0%
Total		95	100.0%	190.0%

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



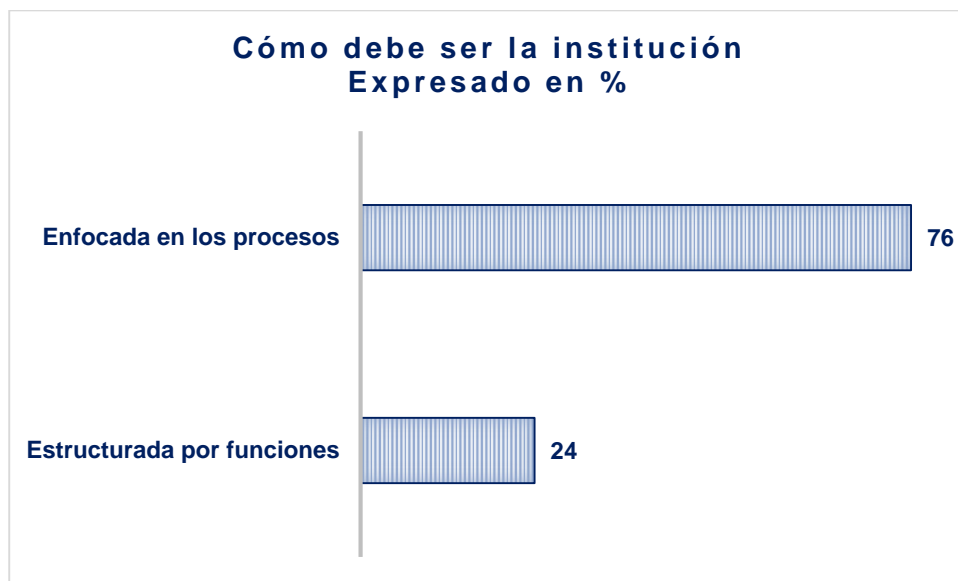
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°16
COMO DEBE SER LA PLANIFICACIÓN

¿Cómo le gustaría que sea la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
Valido	Estructurada por funciones	12	24	24
	Enfocada en los procesos	38	76	76
Total		50	100	100

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



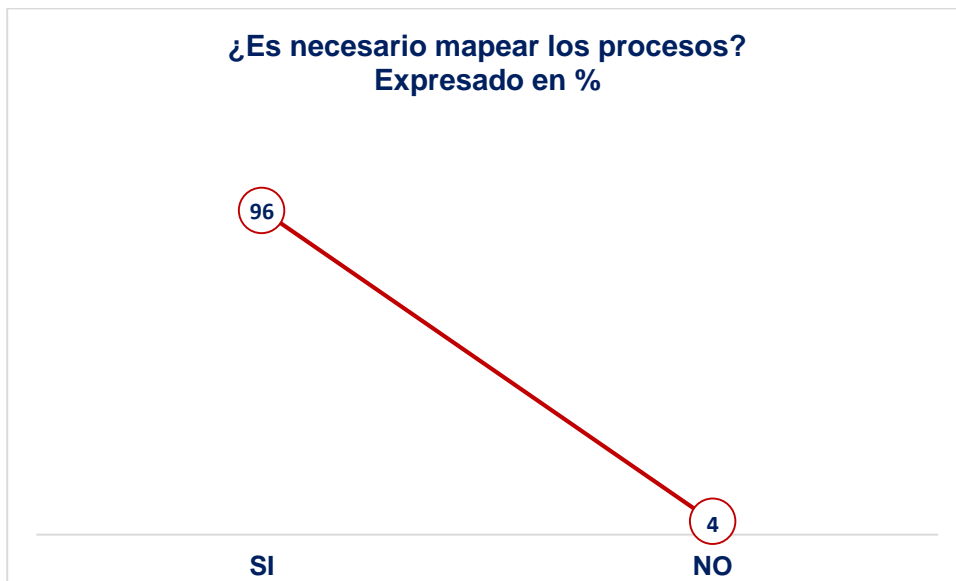
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°17
NECESIDAD DEL MAPEO DE LOS PROCESOS

¿Considera usted, qué es necesario hacer un mapeo de los procesos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
Valido	SI	48	96	96
	NO	2	4	4
Total		50	100	100

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



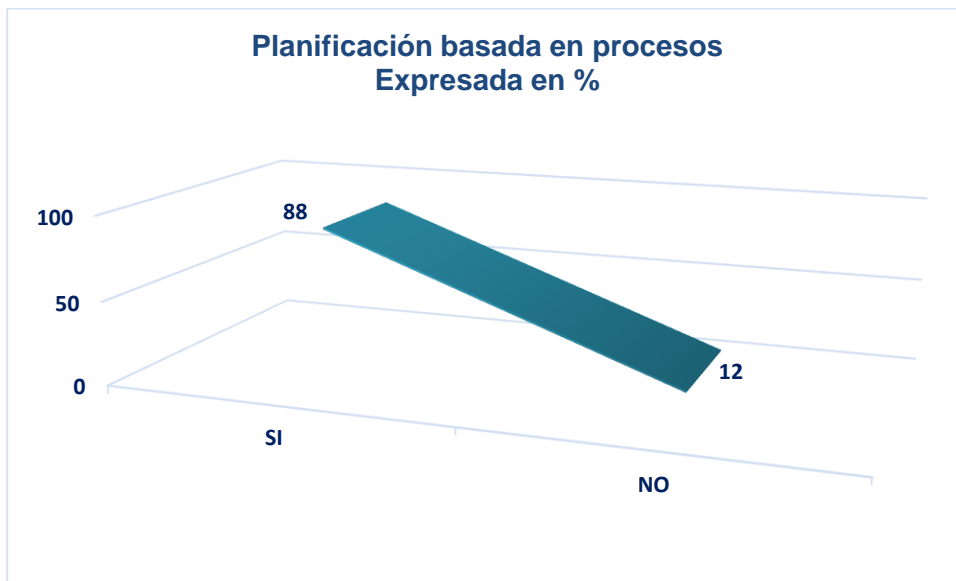
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°18
PLANIFICACIÓN BASADA EN PROCESOS

¿Cree usted necesario realizar la planificación basada en procesos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
Valido	SI	44	88.0	88.0
	NO	6	12.0	12.0
Total		50	100.0	100.0

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



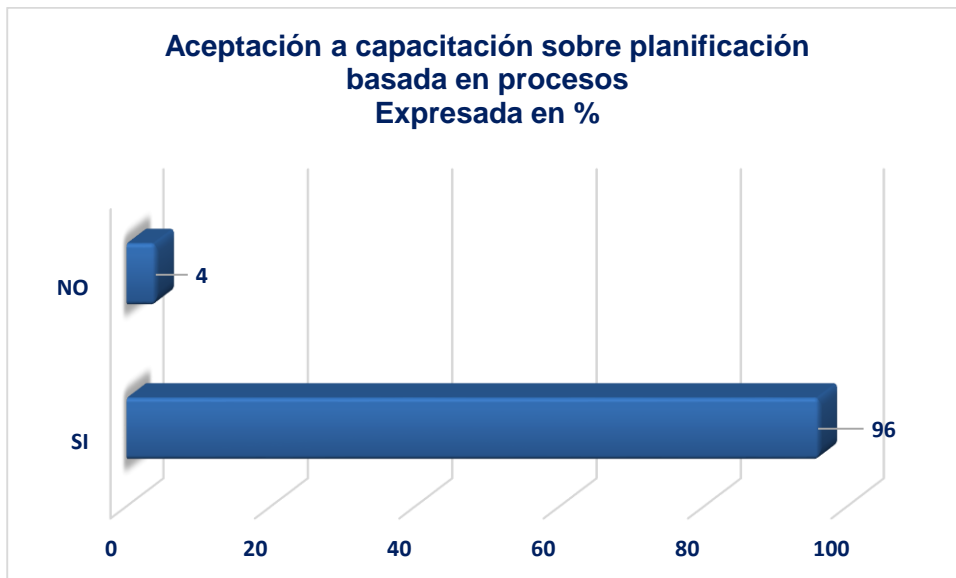
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°19
ACEPTACIÓN DE UNA CAPACITACIÓN SOBRE PLANIFICACIÓN BASADA EN PROCESOS

¿Estaría dispuesto a ser capacitados de acuerdo a una nueva planificación basada en procesos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
Valido	SI	48	96	96
	NO	2	4	4
Total		50	100	100

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



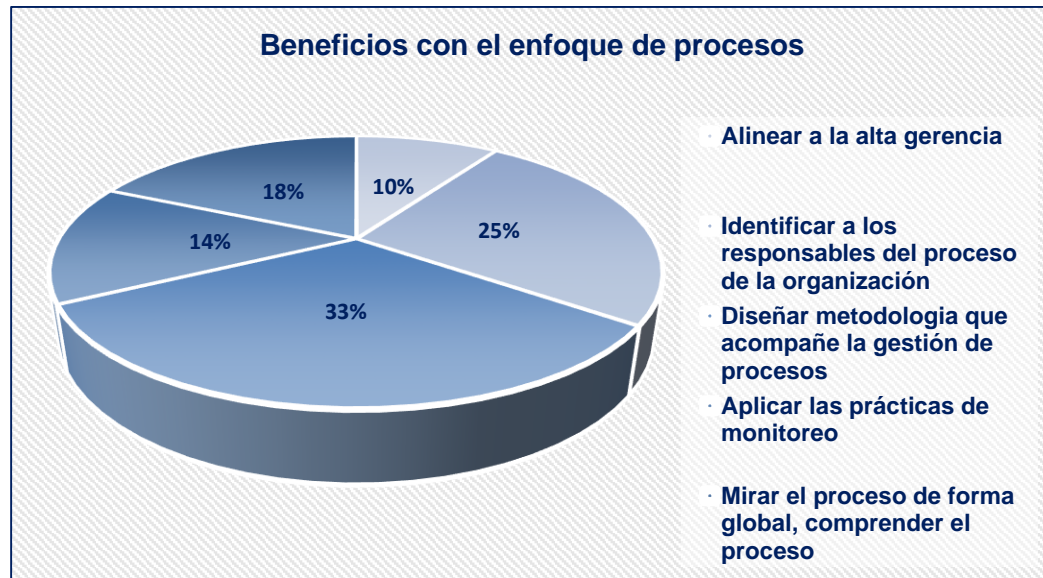
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°20
ELEMENTOS MÁS RELEVANTES AL CONSIDERAR LA GESTIÓN DE PROCESOS

Según su opinión, ¿cuáles son los elementos más relevantes a considerar al momento de implementar la gestión de procesos?

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N	Porcentaje	
ELEM_RELEV ^a Alinear a la alta gerencia	12	9.5%	24.0%
Identificar a los responsables del proceso de la organización	32	25.4%	64.0%
Diseñar metodología que acompañe la gestión de procesos	41	32.5%	82.0%
Aplicar las prácticas de monitoreo	18	14.3%	36.0%
Mirar el proceso de forma global, comprender el proceso	23	18.3%	46.0%
Total	126	100.0%	252.0%

Elaboración propia, a partir de datos generados en la encuesta procesada en SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta

Anexo N°21
SOBRE LA AUTOMATIZACIÓN DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

¿Le gustaría que la planificación fuera automatizada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido
Valido	SI	41	82	82
	NO	9	18	18
Total		50	100	100

Datos extraídos de la Encuesta procesada en SPSS



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en la Encuesta