



**Propuesta para el Mejoramiento del Proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” del Ministerio  
Desarrollo Urbano y Vivienda**

Ramirez Quimba, José Javier y Serrano Vaca, María Elena

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad

Trabajo de Titulación 2, Previo a la Obtención del Título de Magister en Gestión de Calidad y  
Productividad

Ing. Almagro Torres, Gicela Maribel

27 de noviembre del 2019

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Proyecto 2 - Propuesta Mejoramiento MIDUVI.docx (D54616071)  
**Submitted:** 7/29/2019 8:03:00 PM  
**Submitted By:** kidkosmiko@hotmail.com  
**Significance:** 8 %

### Sources included in the report:

Proyecto 1 - Evaluación (urkund).docx (D54360637)  
2da trabajo Ad.por procesos.docx (D11311326)  
Avance\_trabajo\_Maricela\_Valenzuela\_V20 Al 03 Junio 2019.pdf (D53443806)  
[http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7939/1/TTUAIC\\_2016\\_IC\\_CD0036.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7939/1/TTUAIC_2016_IC_CD0036.pdf)  
<https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>  
<http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>  
<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-emergencia/>  
<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-manuela-espejo/>  
<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-adquisicion-de-vivienda-bono-inmobiliario/>  
<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-construccion-de-vivienda-nueva-en-terreno-propio/>

### Instances where selected sources appear:

35

Firma:  
  
Almagro Torres, Gicela Maribel

DIRECTOR

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**CENTRO DE POSGRADOS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, "**Propuesta para el Mejoramiento del Proceso de Emisión de Incentivos de Vivienda del Ministerio Desarrollo Urbano y Vivienda**" fue realizado por los señores **Ramírez Quimba, José Javier y Serrano Vaca, María Elena** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 20 de julio de 2020

Firma:  
  
Almagro Torres, Gicela Maribel

Director

C.C.: 1712400348

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

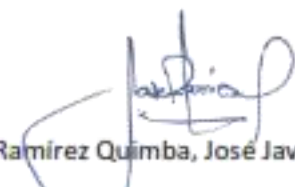
**CENTRO DE POSGRADOS**

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Nosotros **Ramírez Quimba, José Javier y Serrano Vaca, María Elena**, con cédulas de ciudadanía n° 1717225955 y 1712756731, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Propuesta para el Mejoramiento del Proceso de Emisión de Incentivos de Vivienda del Ministerio Desarrollo Urbano y Vivienda**, es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí, 20 de julio de 2020**

Firmas



Ramírez Quimba, José Javier  
C.C.: 1717225955



Serrano Vaca, María Elena  
C.C.: 1712756731

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Nosotros **Ramírez Quimba, José Javier y Serrano Vaca, María Elena** autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Propuesta para el Mejoramiento del Proceso de Emisión de Incentivos de Vivienda del Ministerio Desarrollo Urbano y Vivienda** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 20 de julio de 2020



Ramírez Quimba, José Javier

C.C.: 1717225955

Firmas



Serrano Vaca, María Elena

C.C.: 1712756731

**DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi familia que siempre estuvo ahí para guiarme. A mi madre, mi abuelita y mi tía quienes, dándome su apoyo incondicional, han sido los motores de mi vida para seguir adelante; enseñándome a no rendirme antes los obstáculos que la vida nos presenta. A todas las personas que estuvieron conmigo, gracias por su apoyo.

*Malena*

Con todo el amor y el cariño para mi esposa, mis padres y hermanos; a quienes les debo todo lo que soy y de quienes aprendí a ser una mejor persona. Gracias por su apoyo incondicional y motivación para alcanzar las metas más difíciles.

*Javier*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a todas aquellas personas que nos han apoyado durante el desarrollo de este trabajo, en especial a nuestras directoras Ing. Gicela Almagro e Ing. María Esther Gonzalez quienes han compartido con nosotros sus conocimientos y nos han acompañado durante todo este periodo dándonos una mano amiga.

Un agradecimiento especial a nuestra familia y amigos, con quienes podemos compartir la dicha de haber alcanzado un logro tan importante como este.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	1
HOJA DE REVISIÓN DE LA HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y VERIFICACIÓN DE CONTENIDOS .....	2
CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	3
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA .....	4
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	5
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
RESUMEN.....	15
ABSTRACT .....	16
CAPITULO I .....	17
GENERALIDADES .....	17
Introducción.....	17
Planteamiento del Problema.....	17
Justificación e Importancia.....	18
Objetivo General .....	19
Objetivo Específicos .....	19
Metodología de la Investigación .....	19
CAPITULO II .....	21
MARCO TEÓRICO .....	21
Conceptos Generales de Procesos .....	21
Gestión por Procesos .....	21



	9
Mejora Continua .....	22
Diseño de Proceso.....	22
Reingeniería de Procesos .....	22
Herramientas para el Análisis del Proceso .....	23
Flujograma de Proceso.....	24
Cadena de Valor.....	25
Análisis de Valor Agregado.....	26
Incentivo o Bono de Vivienda.....	27
Tipos de Incentivos de Vivienda .....	27
Bono Inmobiliario .....	27
Bono Manuela Espejo .....	29
Bono de Titulación .....	31
Incentivo de Héroe y Heroínas .....	33
Bono de Emergencia .....	34
Bono para Construcción en Terreno Propio.....	37
CAPITULO III .....	39
RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	39
Encuestas de Percepción del Servicio.....	39
Interpretación de Resultados - Encuesta de Usuarios.....	39
Información del Estado del Trámite.....	39
Información para Acceder a un Incentivo .....	40
Información del Proceso a Seguir para Acceder a un Incentivo .....	41
Conocimiento Previo Respecto al Proceso de Postulación.....	42

	10
Respecto a la Atención de los Funcionarios .....	42
Conocimiento del Tiempo de Duración del Proceso .....	43
Comentarios de los Usuarios .....	44
Interpretación de Resultados - Encuesta a Funcionarios de las Oficinas Técnicas .....	44
Respecto a la Definición del Proceso .....	44
Respecto a la Percepción del Servicio al Usuario .....	46
Análisis de los Datos Recopilados en la Encuesta.....	49
Mapeo de Procesos MIDUVI .....	50
Cadena de Valor MIDUVI.....	52
Levantamiento del Proceso de Emisión de Incentivos de Vivienda.....	52
Direcciones que Intervienen en el Proceso .....	53
Documentación del Proceso Actual (AS-IS) .....	55
Subproceso de Registro del Aspirante .....	55
Subproceso de Postulación, Calificación y Emisión .....	57
Análisis del Valor Agregado MIDUVI .....	58
AVA - Subproceso de Registro de Aspirante .....	58
AVA - Subproceso Postulación, Calificación y Emisión .....	59
CAPITULO IV.....	61
REDISEÑO DEL PROCESO.....	61
Diseño de Propuesta de Mejora.....	61
Propuesta del Proceso Mejorado TO-BE .....	61
Descripción del Subproceso Registro de Aspirantes .....	62
Descripción del Subproceso Postulación, Calificación y Emisión.....	62

	11
Flujograma de Procesos Mejorados .....	63
Subproceso de Registro de Aspirantes .....	64
Subproceso de Postulación, Calificación y Emisión .....	65
Análisis del Valor Agregado de Procesos Mejorados.....	66
Indicadores.....	69
Tiempo Promedio de Entrega de Incentivos de Vivienda.....	70
Porcentaje de Incentivos de Viviendas Anuladas .....	71
Monto de Presupuesto Ejecutado.....	71
Porcentaje de Quejas por Parte del Usuario .....	72
CAPITULO V.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
Conclusiones .....	73
Recomendaciones .....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 <i>DIRECCIONES INVOLUCRADAS EN EL PROCESO</i> .....	55
Tabla 2 <i>AVA - SUBPROCESO ACTUAL: REGISTRO DE ASPIRANTE</i> .....	59
Tabla 3 <i>AVA- SUBPROCESO ACTUAL: POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN</i> .....	60
Tabla 4 <i>AVA - SUBPROCESO MEJORADO: REGISTRO DE ASPIRANTE</i> .....	66
Tabla 5 <i>AVA - SUBPROCESO MEJORADO: POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN</i> .....	67
Tabla 6 <i>COMPARATIVO AVA SUBPROCESO 1 ACTUAL VS MEJORADO</i> .....	68
Tabla 7 <i>AVA - COMPARATIVO SUBPROCESO 2 ACTUAL VS MEJORADO</i> .....	69
Tabla 8 <i>FICHA DE INDICADOR: TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DE INCENTIVOS DE VIVIENDA</i> 70	
Tabla 9 <i>FICHA DE INDICADOR: % DE INCENTIVOS DE VIVIENDA ANULADOS</i> .....	71
Tabla 10 <i>FICHA DE INDICADOR: MONTO DE PRESUPUESTO EJECUTADO</i> .....	71
Tabla 11 <i>FICHA DE INDICADOR: PORCENTAJE DE QUEJAS POR PARTE DEL USUARIO</i> .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>SIMBOLOGÍA ESTÁNDAR DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS</i> .....	24
Figura 2 <i>CONDICIONES BONO INMOBILIARIO</i> .....	28
Figura 3 <i>REQUISITOS PARA ACCEDER AL BONO INMOBILIARIO</i> .....	29
Figura 4 <i>INCENTIVO MANUELA ESPEJO</i> .....	30
Figura 5 <i>REQUISITOS PARA ACCEDER AL INCENTIVO MANUELA ESPEJO</i> .....	31
Figura 6 <i>CONDICIONES BONO DE TITULACIÓN</i> .....	32
Figura 7 <i>REQUISITOS PARA ACCEDER AL BONO DE TITULACIÓN</i> .....	33
Figura 8 <i>REQUISITOS PARA ACCEDER AL INCENTIVO DE HÉROES Y HEROÍNAS</i> .....	34
Figura 9 <i>CONDICIONES BONO DE EMERGENCIA</i> .....	35
Figura 10 <i>REQUISITOS PARA ACCEDER AL BONO DE EMERGENCIA</i> .....	36
Figura 11 <i>BONO DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA EN TERRENO PROPIO</i> .....	37
Figura 12 <i>REQUISITOS PARA ACCEDER AL BONO DE CONSTRUCCIÓN EN TERRENO PROPIO</i> .....	38
Figura 13 <i>INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DE LA POSTULACIÓN</i> .....	40
Figura 14 <i>INFORMACIÓN SOBRE REQUISITOS</i> .....	41
Figura 15 <i>INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO A SEGUIR</i> .....	41
Figura 16 <i>CONOCIMIENTO PREVIO DEL PROCESO DE POSTULACIÓN</i> .....	42
Figura 17 <i>ATENCIÓN DEL FUNCIONARIO</i> .....	43
Figura 18 <i>CONOCIMIENTO DE LA DURACIÓN DEL PROCESO DE POSTULACIÓN</i> .....	44
Figura 19 <i>PERCEPCIÓN DEL FUNCIONARIO SOBRE EL PROCESO</i> .....	45
Figura 20 <i>PERCEPCIÓN DEL USUARIO RESPECTO A LOS LINEAMIENTOS DEL PROCESO</i> .....	46
Figura 21 <i>CONOCIMIENTO DEL PROCESO</i> .....	46
Figura 22 <i>PERCEPCIÓN DEL SERVICIO – TIEMPO</i> .....	47

	14
Figura 23 <i>PERCEPCIÓN DE SERVICIO – SEGUIMIENTO</i> .....	47
Figura 24 <i>UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS</i> .....	48
Figura 25 <i>MAPA DE PROCESOS</i> .....	51
Figura 26 <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - SUBSECRETARÍAS MINISTERIALES</i> .....	54
Figura 27 <i>SUBPROCESO AS-IS: "REGISTRO DE ASPIRANTE"</i> .....	56
Figura 28 <i>SUBPROCESO AS-IS: POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN</i> .....	57
Figura 29 <i>SUBPROCESO MEJORADO: REGISTRO DE ASPIRANTES</i> .....	64
Figura 30 <i>SUBPROCESO MEJORADO: POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN</i> .....	65

## RESUMEN

El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda – MIDUVI en cumplimiento de su misión, ha implementado un conjunto de servicios de atención al usuario orientados a promover el acceso a soluciones habitacionales urbanas y rurales a los diferentes grupos poblacionales y así contribuir al buen vivir de la población. Con base en los resultados obtenidos en el proyecto de “EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL USUARIO DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y DE VIVIENDA” (Ramírez & Serrano, 2019); el cual determinó que el proceso más importante para el servicio es el de “Emisión de bonos de vivienda”, el presente trabajo se enfoca en crear una propuesta para el mejoramiento uno de los procesos de servicio que mayor demanda tiene dentro de esta institución. Con este proyecto se busca identificar oportunidades de mejora a partir de la priorización de procesos con el fin de optimizar el proceso actual de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, realizando un análisis de valor agregado de las actividades que componen el proceso y así determinar aquellas que generan mayor valor para el usuario. A continuación de ello, se presenta una propuesta de rediseño del proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” en el que se busca optimizar y mejorar el servicio.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**
- **MEJORA CONTINUA**
- **PRIORIZACIÓN DE PROCESOS**
- **REDISEÑO DE PROCESOS**

### **ABSTRACT**

The Ministry of Urban Development and Housing – MIDUVI, in fulfillment of its mission, has implemented a set of user service services aimed at promoting access to urban and rural housing solutions to different population groups and thus contribute to the good living of the population. Based on the results obtained in the project of "EVALUATION OF THE USER SERVICE PROCESSES OF THE MINISTRY OF URBAN DEVELOPMENT AND HOUSING" (Ramírez & Serrano, 2019), which determined that the most important process for the service is "Issuance of Housing Bonds", the present work focuses on creating a proposal for improvement one of the service processes that has the greatest demand within this institution. This project seeks to identify opportunities for improvement from the prioritization of processes in order to optimize the current process of "Issuance of Housing Incentives", performing an aggregate value analysis of the activities that make up the process and thus determine those generate greater value for the user. Next, a proposal to redesign the "Issuance of Housing Incentives" process is presented that seeks to optimize and improve the service.

#### **KEY WORDS:**

- **CONTINUOUS IMPROVEMENT**
- **ADDED VALUE ANALYSIS**
- **PROCESS PRIORITIZATION**
- **PROCESS REDESIGN**



## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **Introducción**

Con base en los resultados obtenidos en el proyecto de “EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE SERVICIO AL USUARIO DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y DE VIVIENDA” (Ramírez & Serrano, 2019); el cual determinó que el proceso más importante para el servicio es el de “Emisión de bonos de vivienda”, se elabora el presente proyecto enfocado en rediseñar este proceso de servicio de tal manera que se pueda simplificar sus actividades, permitiendo ejecutarlo de manera rápida, con el menor uso de recursos y con una expectativa de incrementar el nivel de satisfacción para los usuarios.

#### **Planteamiento del Problema**

El decreto presidencial N° 372 emitido con fecha 19 de abril del 2018, establece como “política de Estado la mejora regulatoria y la simplificación administrativa y de trámites a fin de asegurar una adecuada gestión gubernamental” (Presidencia de la República del Ecuador, 2018).

Es así que el MIDUVI, siendo una Institución que pertenece a esta cartera de Estado debe cumplir con esta disposición buscando la consecución de los siguientes fines:

- Garantizar mejorar la calidad de vida del ciudadano
- Fortalecer la confianza de los ciudadanos frente a los servicios públicos
- Establecer estrategias y acciones que faciliten y mejoren los servicios a través de simplificación de trámites
- Reducir la carga regulatoria y los costos de su cumplimiento a través de la integración de plataformas tecnológicas

- Fomentar capacidades internas y externas para gestionar los procesos de mejora regulatoria y simplificación de trámites.

Por otra parte durante la evaluación de los procesos de servicio, se pudo determinar que “la mayor exigencia del usuario está orientada a pedir una mejora en procesos de atención, especialmente en el proceso de “Emisión de bonos o incentivos de vivienda” que concentra el 98.74% de usuarios” (Ramírez & Serrano, 2019). Razón por la cual se establece como conclusión que “un cambio en el proceso podría generar un impacto significativo sobre la percepción de servicio” (Ramírez & Serrano, 2019).

Otra de las problemáticas encontradas es que el MIDUVI, ha mantenido sus procesos documentados, pero no con un seguimiento adecuado que permita tomar acciones oportunas para la mejora de sus procesos, lo cual no garantiza la prestación de un servicio de calidad y adecuado para el usuario.

Con estos antecedentes, se evidencia la necesidad de establecer una propuesta de mejoramiento del proceso de “Emisión de bonos o incentivos de Vivienda” que permita determinar qué tipo de cambios se deben realizar en los procesos con el fin de mejorar la calidad del servicio.

### **Justificación e Importancia**

El presente proyecto se justifica en la necesidad del MIDUVI de mejorar el proceso de “Emisión de incentivos de vivienda”, con el fin de otorgar al usuario un buen servicio y también cumplir con el Decreto Ejecutivo 372.

Este estudio es importante por los beneficios para el MIDUVI, al obtener información sobre la situación actual que mantiene su proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” en el servicio al usuario. Además, esta información permitirá entregar una propuesta de

mejoramiento del proceso como una opción para crear mayor valor sobre sus actividades y garantizar la calidad del servicio al usuario.

Es por ello que este estudio puede convertirse en una herramienta útil de mejoramiento continuo para su principal proceso sustantivo “Emisión de Incentivos de Vivienda” y para el desarrollo de su gestión dentro de la política de Estado.

Por otra parte, existe una oportunidad de que este estudio pueda ser utilizado para desarrollar nuevas propuestas de mejoramiento en otros procesos de la institución, buscando la mejora y la simplificación de trámites administrativos.

### **Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda para optimizar la gestión en la entrega de incentivos de vivienda buscando incrementar la satisfacción del usuario.

### **Objetivo Específicos**

- Identificar oportunidades de mejora a partir de la priorización de procesos con el fin de optimizar el proceso actual de “Emisión de Incentivos de Vivienda”.
- Realizar un análisis de las actividades que componen el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” para determinar aquellas que agregan mayor valor para el cliente.
- Rediseñar el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” con el fin de optimizar y mejorar el servicio.

### **Metodología de la Investigación**

Para este estudio utilizaremos la investigación exploratoria, la cual se caracteriza por su flexibilidad en el tratamiento de la información. La investigación se realizará sobre el proceso de

“Emisión de Incentivos de Vivienda” que es ejecutado por la Dirección de Gestión de Vivienda y la Oficina Técnica Zonal de Pichincha.

Para determinar los problemas o falencias que mantiene el proceso en su actualidad y con el fin de estructurar un plan de acción que nos permita cumplir con los objetivos planteados en este proyecto, se requerirá una investigación inductiva y exploratoria que incluirá las tres clases de estilos de investigación: cuantitativa, cualitativa e histórica.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Conceptos Generales de Procesos

##### *Gestión por Procesos*

Diferentes autores han establecido la importancia de la gestión por procesos dentro de las organizaciones actuales, es así que,

“La gestión por procesos aparece como un sistema de gestión orientado, por un lado, a mejorar la eficiencia interna y, por otro, a eliminar todo aquello que el cliente no valora. Es, por lo tanto, una filosofía a tener en cuenta en tiempos difíciles como los actuales.

La relevancia de la gestión por procesos en el mundo empresarial ha conllevado, al desarrollo de multitud de investigaciones al respecto en el mundo académico.” (Sanchez & Blanco, 2014)

Así mismo otros autores definen a la gestión por procesos como:

“Un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir con una red de procesos interrelacionados o interconectados. Bajo este enfoque se orienta a cambiar la estructura vertical clásica de una organización hacia la estructura horizontal lo que permita evidenciar la gestión de procesos entre la conectividad de sus procesos. Sin embargo cada organización debe buscar la estructura que le proporcione equilibrio en función de sus necesidades y posibilidades”. (Mallar, 2010)

La Gestión por Procesos “hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica no está exenta de dificultades consecuencias de paradigmas y valores culturales ampliamente compartidos y se encuentra anclada a los éxitos del pasado”. (Pérez Fernández, 2012)

Por lo tanto, la transformación en la forma de pensar y actuar de las personas, y el cambio del enfoque directivo hacia los procesos, requiere el uso de metodologías que busquen la formalización e implementación de herramientas para gestionar mejoras o rediseños. En estos casos, es importante tener una organización cohesionada y liderada en razón de conseguir un objetivo.

### ***Mejora Continua***

Basándonos en el concepto de la norma ISO 9000 tiene como objetivo, optimizar la satisfacción de los clientes, la mejora debe ser una actividad continua al interior de la institución y proviene de información recopilada de estudio de auditorías, revisión de sistema de gestión de calidad, que proporciona insumos de implementación de mejoras.

La mejora continua resulta como la “filosofía o enfoque de gestión en la cual debe integrar a toda la institución y la mejora dependerá de la capacidad de que esta integración involucre todas las áreas en un solo proceso productivo”. (Esquivel, 2017)

### ***Diseño de Proceso***

“El diseño de proceso se le puede considerar desde dos puntos de vista, una representación gráfica mediante símbolos llamado diagrama de flujos; y la definición de los elementos de un proceso mediante una ficha, tabla o formato en el que se detalla: roles, entradas, salidas, registro, controles, objetivos, recursos, etc.” (Cadena, 2015).

### ***Reingeniería de Procesos***

“La reingeniería de procesos es una solución primordial que implica la reinención de los procesos y no su mejora o reestructuración” (Rafoso & Artiles, 2011); su uso e implementación correcta en cualquier institución empresa generaría ventajas competitivas en el mercado que se desarrollen.

Este método se puede emplear en teoría proceso a proceso, pero esto implica un cambio de mentalidad organizativa, ya que en la práctica esto genera un cambio entero dentro de los procesos, que puede resultar como el cambio de procesos de apoyo inclusive un cambio radical en los proceso agregadores de valore de la empresa o institución.

La reingeniería de proceso es considerada como una herramienta clave por su vinculación con la gestión de proceso y conocimiento y su fortalecimiento permite lograr soluciones a las crisis globales que posee una organización. “Puntualiza la responsabilidad de todos los trabajadores de una organización, pues sin la mano intelectual y cognitiva del personal de una organización, no podría verse el resultado para insertarse en un medio ambiente competitivo”. (Rafoso & Artiles, 2011)

### **Herramientas para el Análisis del Proceso**

El diseño del proceso de “Emisión de Incentivos de vivienda” actual (AS-IS), se realizará utilizando flujogramas de proceso, el cual tiene por finalidad mostrar gráficamente y de forma secuencial, las actividades que se ejecutan en cada proceso.

## Flujograma de Proceso

Figura 1

### SIMBOLOGÍA ESTÁNDAR DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS



*Nota:* Adaptado de *Manual para la diagramación de procesos* por Valdés Hernández, 2012,

[http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal18.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf)

El flujograma también conocido como diagrama de flujo, es una muestra visual de los pasos o actividades en los que se encuentra basado el proceso. Es decir es una representación gráfica que describe el flujo de información de todos los roles que intervienen a través de un proceso. Lo que “permite establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen en el proceso, al mismo tiempo, es una excelente referencia para desarrollar mecanismos de control y medición, que facilitará la mejora continua en los procesos”. (García, Quishpe, & Raéz, 2003)



En la Figura 1, se detalla la simbología estándar que se utiliza para la elaboración de un flujograma.

### ***Cadena de Valor***

“Es una herramienta propuesta por Michael Porter en su libro <la ventaja competitiva>, que esencialmente implica una forma de análisis de las actividades de una empresa o institución, identificando fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (Arimany, 2010). Esta cadena de valor está conformada por actividades generadoras de valor que son conocidas como actividades primarias y así también y las actividades que apoyan para general valor agregado.

- ***Actividades Primarias.***- “Se refieren a la creación física del producto o servicio, su venta o prestación, posventa y puede a su vez diferenciarse en sub-actividades” (Arimany, 2010). Consta de cinco actividades:
  - Logística interna
  - Operación
  - Logística externa
  - Marketing y ventas
  - Servicio de post – venta o mantenimiento
- ***Actividades Secundarias.***- Son el apoyo de las actividades primarias, pueden ser:
  - Infraestructura de la organización
  - Dirección de recursos humanos
  - Desarrollo de tecnología
  - Compras

“Toda empresa tiene actividades de valor directo, indirecto y de aseguramiento de Calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las Actividades de apoyo”. (Arimany, 2010)

### ***Análisis de Valor Agregado***

Es un análisis sistemático para reducir costos y mejorar el rendimiento del producto o servicio. Este análisis está compuesto de un razonamiento intensivo de los materiales, actividades e insumos que intervienen en la producción de bienes y servicios

Mediante este análisis se mantienen ciertos lineamientos que permite tener ventajas como:

- Reducción de costos
- Incrementar márgenes de rentabilidad
- Mejora de tiempos
- Incrementar la satisfacción del cliente

Este análisis debe estar orientado al aumento de actividades generadoras de valor para el cliente (VAC) y de las actividades generadoras de valor agregado para la empresa (VAE), así también debe enfocarse en la reducción de las actividades sin valor agregado (SVA) y en la disminución del tiempo del proceso.

El análisis de valor agregado analiza las actividades que conforma un determinado proceso, clasificándolas en:

- Actividades que generan valor al cliente (VAC),
- Las que generan valor a la empresa (VAE) y,
- Actividades que no generan valor (SVA). Estas a su vez, se clasifican en actividades de:

- Preparación (P),
- Demora (D),
- Movimiento (M),
- Control (C) y,
- De archivo (A).

Adicionalmente se distribuye el tiempo demandado por cada clasificación expresándolo en puntos porcentuales con respecto al total del tiempo que demanda el proceso por unidad de salida (output). (Rodriguez, 2017)

### **Incentivo o Bono de Vivienda**

De acuerdo con el Acuerdo Ministerial 027-15 (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015), el incentivo de vivienda es un canal de ayuda financiera, que entrega el estado ecuatoriano por medio del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, por una sola vez a las personas y familias de limitados recursos económicos para adquirir, construir o mejorar su vivienda.

Este bono es de carácter no reembolsable y constituye uno de los componentes del financiamiento de la vivienda, conjuntamente con el ahorro de los beneficiarios y el crédito otorgado por las instituciones financieras.

### **Tipos de Incentivos de Vivienda**

#### ***Bono Inmobiliario***

“Es un incentivo económico dirigido a financiar la adquisición de una vivienda (casa o departamento) que forme parte de un Proyecto Inmobiliario de Interés Social aprobado por el MIDUVI. Para este incentivo pueden postular los ciudadanos ecuatorianos, personas

emigrantes, inmigrantes, retornados y refugiados” (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019).

Los valores a los que pueden acceder se encuentran detallados en la Figura 2.

**Figura 2**

*CONDICIONES BONO INMOBILIARIO*

<b>Aporte adicional del postulante</b>	<b>Valor del bono</b>	<b>Precio de vivienda Hasta</b>
<b>5% del valor de la vivienda*</b>	USD 6.000	USD 25.000
	USD 5.000	USD 30.000
	USD 4.000	USD 40.000

*\* El valor del financiamiento y aporte adicional del Postulante, está supeditado al valor de la vivienda y la capacidad de pago del núcleo familiar. (Obligatorio).*

*Nota:* Adaptado de *Bono para adquisición de vivienda - bono inmobiliario* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-adquisicion-de-vivienda-bono-inmobiliario/>

**Figura 3****REQUISITOS PARA ACCEDER AL BONO INMOBILIARIO**

<b>Requisitos para acceder al bono inmobiliario</b>
Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero con residencia legal superior a 5 años o tener la condición de refugiado definitivo;
Postular en proyectos de vivienda calificados por el MIDUVI;
Contar con un Representante Legal cuando:
Se tratare de una persona soltera mayor de 15 y menor de 18 años que sea jefe del núcleo familiar;
Se tratare de una persona emigrante (opcional);
Contar con el aporte mínimo requerido;
Estar domiciliado al menos dos años en el cantón donde se postula. (No aplica este requisito para las personas emigrantes, retornados y residentes en la Provincia de Galápagos)
Contar con la precalificación de crédito o el aporte adicional debidamente justificado;
No ser propietario de otros bienes inmuebles destinados a vivienda en territorio nacional. En el caso de poseer otros inmuebles, accederá al Bono, siempre que estén destinados al sustento del núcleo familiar, y cuya suma total de los avalúos catastrales no superen los 65 SBU;
Tener conformado un núcleo familiar; o, ser una persona mayor de 50 años.
No haber sido beneficiario de cualquier otro tipo de Bono para Vivienda.
Percibir ingresos familiares de hasta 3.5 SBU.

*Nota:* Adaptado de *Bono para construcción de vivienda - bono inmobiliario* por (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019), <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-construccion-de-vivienda-nueva-en-terreno-propio/>

**Bono Manuela Espejo**

Es un incentivo económico que se otorga a personas con discapacidad conforme a la ley y su condición socio-económica crítica, a fin de dotarles de una vivienda adecuada a sus necesidades y/o mejorar las condiciones de habitabilidad y accesibilidad de su vivienda.

Pueden postular los ciudadanos ecuatorianos, personas emigrantes, inmigrantes, retornados, refugiados, que consten como personas con discapacidad en el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, y que deseen adquirir, construir o mejorar su vivienda.

Se considera persona con discapacidad la que registra un porcentaje igual o mayor al 30% de disfuncionalidad y que se encuentra descrita en el artículo 6 la Ley Orgánica de Discapacidades. Los valores a los que se puede acceder se encuentran detallados a continuación:

**Figura 4**

*INCENTIVO MANUELA ESPEJO*

	Valor del Bono	Precio de la vivienda hasta
Construcción de vivienda nueva con adquisición de terreno	USD 14.700	USD 30.000
Construcción de vivienda nueva en terreno propio	USD 7.200	USD 30.000
Mejoramiento de vivienda	USD 3.200	USD 30.000
<b>Aporte mínimo del postulante</b>		
USD 14.700: 3 salarios básicos		
USD 7.200: 2 salarios básicos		
USD 3.200: 1 salario básico		
* El precio máximo de la vivienda en áreas urbanas no considera el costo del terreno.		
<b>Incentivo Complementario</b>		<b>Valor</b>
Para obras de accesibilidad al medio físico		USD 1.200
Para obras de saneamiento		USD 270

Nota: Adaptado de *Bono Manuela Espejo* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019,

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-manuela-espejo/>

Figura 5

## REQUISITOS PARA ACCEDER AL INCENTIVO MANUELA ESPEJO

Requisitos para acceder al incentivo Manuela Espejo
Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero con residencia legal superior a 5 años o tener la condición de refugiado definitivo;
Postular en proyectos de vivienda calificados por el MIDUVI;
Contar con un Representante Legal cuando:
Las personas que con deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, hayan sido declaradas legalmente como personas con incapacidad;
Se tratare de una persona emigrante (opcional);
Se tratare de una persona soltera mayor de 15 y menor de 18 años que sea jefe de núcleo familiar.
Contar con el aporte mínimo requerido;
Estar domiciliado al menos dos años en el cantón donde se postula. (No aplica este requisito para las personas emigrantes y residentes en la Provincia de Galápagos);
No ser propietario de otros bienes inmuebles destinados a vivienda en territorio nacional. En el caso de poseer otros inmuebles, accederá al Bono, siempre que estén destinados al sustento del núcleo familiar, y cuya suma total de los avalúos catastrales no superen los 65 SBU;
No haber sido beneficiario de cualquier otro tipo de Bono para Vivienda. (Excepto el Bono de Titulación).
Ser propietario del inmueble o estar en trámite de la legalización del dominio;
Constar en la base de datos del Registro Social y cumplir con el puntaje establecido. (No aplica este requisito a las personas emigrantes).
Estar registrado como persona con discapacidad en el Ministerio de Salud Pública-MSP y cumplir con el porcentaje de discapacidad igual o mayor a 30%.

Nota: Adaptado de *Bono Manuela Espejo* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019,

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-manuela-espejo/>

**Bono de Titulación**

“Es un incentivo económico dirigido a financiar o complementar los costos de formalización y perfeccionamiento de la transferencia de dominio de los inmuebles utilizados para vivienda,

cuya propiedad aún no se encuentra legalizada. Pueden postular los ciudadanos ecuatorianos, personas emigrantes, inmigrantes, retornados y refugiados, interesados en formalizar la tenencia de los inmuebles utilizados para vivienda”. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019)

Los valores de incentivos a los que se puede acceder son los siguientes (Figura 6):

**Figura 6**

*CONDICIONES BONO DE TITULACIÓN*

<b>Aporte adicional del postulante</b>	<b>Valor del Bono</b>	<b>Precio máximo de la vivienda</b>
La diferencia entre el valor del perfeccionamiento y el valor del bono	Hasta USD 400	Hasta USD 30.000

*Nota:* Adaptado de *Bono de titularización* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-titulacion/>



Figura 7

*REQUISITOS PARA ACCEDER AL BONO DE TITULACIÓN*

<b>Requisitos para acceder al bono de titulación</b>
Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero con residencia legal superior a 5 años o tener la condición de refugiado definitivo;
Postular en proyectos de vivienda calificados por el MIDUVI;
Contar con un Representante Legal cuando:
Se tratare de una persona soltera mayor de 15 y menor de 18 años que sea jefe del núcleo familiar.
Se tratare de una persona emigrante (opcional);
Estar domiciliado al menos dos años en el cantón donde se postula. (No aplica este requisito para las personas emigrantes, retornados y residentes en la Provincia de Galápagos);
No ser propietario de otros bienes inmuebles destinados a vivienda en territorio nacional. En el caso de poseer otros inmuebles, accederá al Bono, siempre que estén destinados al sustento del núcleo familiar, y cuya suma total de los avalúos catastrales no superen los 65 SBU;
Tener conformado un núcleo familiar; o, ser una persona mayor de 50 años.
Ser propietario del inmueble o estar en trámite de la legalización del dominio;
Constar en la base de datos del Registro Social y cumplir con el puntaje establecido. (No aplica este requisito a las personas emigrantes, retornados).

*Nota:* Adaptado de *Bono titulación* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-titulacion/>

***Incentivo de Héroes y Heroínas***

Según el Acuerdo Ministerial 016-15 (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015), este es un incentivo que otorga una vivienda gratuita a favor de los ciudadanos/as, que “hayan realizado actos únicos y verificables, de valor, solidaridad y entrega, más allá del comportamiento normal esperado y del estricto cumplimiento del deber, aún a riesgo de su propia integridad; salvando vidas, protegiendo las instituciones establecidas por la constitución o defendiendo la dignidad, soberanía e integridad territorial del Estado”.

Para poder ser beneficiario de este incentivo, los ciudadanos deben estar acreditados y calificados como Héroes y Heroínas nacionales por el consejo de participación ciudadana y Control Social; y, en el caso de fallecimiento, a los beneficiarios sobrevivientes de éstos, reconocidos por las Entidades competente.

La vivienda será entregada en condiciones de habitabilidad aceptables, acorde con las necesidades del titular y su núcleo familiar, en el lugar de residencia habitual de los beneficiarios.

El incentivo corresponde a una vivienda por un valor no menor a \$30,000.00 por una sola vez, previo al cumplimiento de los siguientes requisitos:

### **Figura 8**

#### *REQUISITOS PARA ACCEDER AL INCENTIVO DE HÉROES Y HEROÍNAS*

<b>Requisitos para acceder al incentivo de héroes y heroínas</b>
Copia de la Cédula de Ciudadanía de todas las personas mayores de edad pertenecientes al núcleo familiar directo.
Copia del certificado de nacimiento de las personas menores de edad pertenecientes al núcleo familiar.
Factura de un servicio básico a su nombre o de alguno de los miembros del núcleo familiar directo que acredite el cantón de residencia.
Copia del certificado de calificación como Héroe y Heroína o la acreditación del beneficio al cónyuge y/o herederos.

*Nota:* Adaptado de *Acuerdo Ministerial 016-15* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

#### **Bono de Emergencia**

“Es un incentivo económico que se entrega para financiar o complementar, la adquisición, construcción o mejoramiento de una vivienda, para aquellas personas que han sido o pueden ser afectadas por desastres generados por amenazas naturales o antrópicas”. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019).

Los valores contemplados para este incentivo se encuentran descritos a continuación:

**Figura 9**

**CONDICIONES BONO DE EMERGENCIA**

	<b>Valor del Incentivo</b>	<b>Precio máximo de la vivienda</b>
Construcción de viviendas nuevas con adquisición de terreno	Hasta \$ 13,500.00	Hasta \$ 30,000.00
Reposición de vivienda	Hasta \$ 6,000.00	Hasta \$ 6,000.00
<b>Aporte mínimo del postulante</b>		
Construcción de viviendas nuevas con adquisición de terreno	\$ 900.00	
Reposición de vivienda	1.5 SBU	

*Nota:* Adaptado de *Bono de Emergencia* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-emergencia/>

“Pueden postular los ciudadanos ecuatorianos, personas migrantes, retornados, refugiados que han sido declarados como damnificados y/o afectados debido a desastres generados por amenazas naturales o antrópicas; que residan en zonas de alto riesgo no mitigable y/o que se encuentren en situación de extrema necesidad y vulnerabilidad identificados por el Gobierno Nacional; o que habiten en zonas donde el Gobierno, por razones de interés social fundamentadas, haya decidido intervenir”. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019)

Figura 10

## REQUISITOS PARA ACCEDER AL BONO DE EMERGENCIA

Requisitos para acceder al bono de emergencia
Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero con residencia legal superior a 5 años o tener la condición de refugiado definitivo;
Postular en proyectos de vivienda calificados por el MIDUVI;
Contar con un Representante Legal cuando:
Se tratare de una persona soltera mayor de 15 y menor de 18 años que sea jefe del núcleo familiar.
Se tratare de una persona emigrante (opcional);
Contar con el aporte mínimo requerido (No aplica para el Bono de Emergencia por Razones Humanitarias);
Estar domiciliado al menos dos años en el cantón donde se postula. (No aplica este requisito para las personas emigrantes, retornados y residentes en la Provincia de Galápagos);
Ser propietario del inmueble o estar en trámite de la legalización del dominio (según el caso);
No ser propietario de otros bienes inmuebles destinados a vivienda en territorio nacional. En el caso de poseer otros inmuebles, accederá al Bono, siempre que estén destinados al sustento del núcleo familiar, y cuya suma total de los avalúos catastrales no superen los 65 SBU (No aplica para el Bono de Emergencia por Razones Humanitarias).
Ser propietario del inmueble o estar en trámite de la legalización del dominio (Aplica en los casos de Reposición de Vivienda);
Constar en la base de datos del Registro Social. (No aplica para personas migrantes y retornados);
Ser identificado por parte de la Entidad Pública Competente.

*Nota:* Adaptado de *Bono de Emergencia* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-emergencia/>

**Bono de Recuperación Habitacional.** Es un incentivo económico no reembolsable dirigido a los damnificados del Terremoto ocurrido en el año 2016, y está destinado a la construcción o adquisición de vivienda en terrenos urbanizados de propiedad del Estado.

El único requisito que tiene este incentivo es constar en el Registro Único de Damnificado. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019)

### ***Bono para Construcción en Terreno Propio***

“Es un incentivo económico dirigido a financiar o complementar la construcción de una vivienda sobre el terreno de propiedad del aspirante”. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019)

Los valores a los que pueden acceder los postulantes, se encuentran detallados a continuación:

**Figura 11**

#### ***BONO DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA EN TERRENO PROPIO***

<b>Construcción de vivienda nueva en terreno propio</b>	<b>Valor del bono</b>	<b>Precio de la vivienda hasta</b>
Urbana	\$ 6,000.00	\$ 30,000.00
Rural	\$ 6,000.00	\$ 30,000.00
Amazónica	\$ 6,000.00	\$ 30,000.00
<b>Aporte mínimo del postulante</b>		
Urbana	2 SBU	
Rural – amazónica	1.5 SBU	

*Nota:* Adaptado de *Bono para construcción de vivienda - bono inmobiliario* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-construccion-de-vivienda-nueva-en-terreno-propio/>

“Pueden postular los ciudadanos ecuatorianos, personas emigrantes, inmigrantes, retornados, refugiados, siempre y cuando:

- Sean propietarios de un terreno y no exista una vivienda, o;
- Si la vivienda existente haya sido calificada por el MIDUVI como no recuperable”.

(Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019)



Figura 12

**REQUISITOS PARA ACCEDER AL BONO DE CONSTRUCCIÓN EN TERRENO PROPIO**

Requisitos para acceder al bono de Construcción en terreno propio
Pueden postular los ciudadanos ecuatorianos, personas emigrantes, inmigrantes, retornados, refugiados, siempre y cuando:
Sean propietarios de un terreno y no exista una vivienda, o;
Si la vivienda existente haya sido calificada por el MIDUVI como no recuperable.
Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero con residencia legal superior a 5 años o tener la condición de refugiado definitivo;
Postular en proyectos de vivienda calificados por el MIDUVI;
Contar con un Representante Legal cuando:
Se trate de una persona soltera mayor de 15 y menor de 18 años que sea jefe del núcleo familiar;
Se trate de una persona emigrante (opcional);
Contar con el aporte mínimo requerido;
Estar domiciliado al menos dos años en el cantón donde se postula. (No aplica este requisito para las personas emigrantes, retornados y residentes en la Provincia de Galápagos);
Contar con la precalificación de crédito o el aporte adicional debidamente justificado.
No ser propietario de otros bienes inmuebles destinados a vivienda en territorio nacional. En el caso de poseer otros inmuebles, accederá al Bono, siempre que estén destinados al sustento del núcleo familiar, y cuya suma total de los avalúos catastrales no superen los 65 SBU;
Tener conformado un núcleo familiar; o, ser una persona mayor de 50 años.
No haber sido beneficiario de cualquier otro tipo de Bono para Vivienda. (Excepto el Bono de Titulación).
Ser propietario del inmueble o estar en trámite de la legalización del dominio;
Constar en la base de datos del Registro Social y cumplir con el puntaje establecido. (No aplica este requisito a las personas emigrantes, retornados).

*Nota:* Adaptado de *Bono para construcción de vivienda - bono inmobiliario* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2019, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-construccion-de-vivienda-nueva-en-terreno-propio/>

## CAPITULO III

### RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

#### **Encuestas de Percepción del Servicio**

Para la recopilación de datos se formularon encuestas para los funcionarios de las oficinas técnicas, así como también para los postulantes a incentivos. Estas encuestas fueron aplicadas en las oficinas técnicas de mayor demanda de los servicios que son:

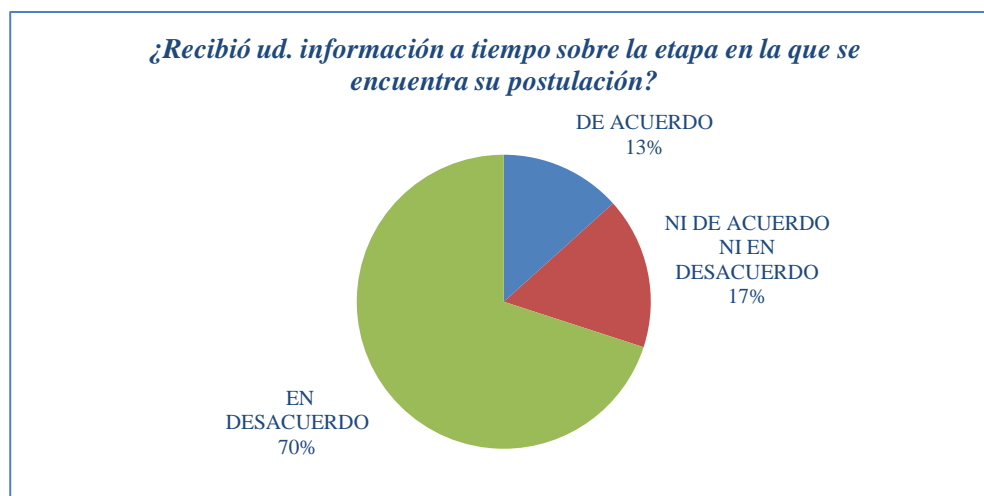
- Esmeraldas,
- Pichincha,
- Guayas, y,
- Manabí.

Luego de realizar el levantamiento de los datos se realizó la tabulación, de la encuesta aplicada a los postulantes y funcionarios, para conocer su percepción en cuanto al proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, donde se obtuvo los resultados detallados a continuación.

#### **Interpretación de Resultados - Encuesta de Usuarios**

##### ***Información del Estado del Trámite***

Como se observa en la Figura 13, los usuarios indican que no son informados a tiempo sobre el estado de su postulación (70%), mientras que el 13% de los postulantes son informados de forma oportuna de la etapa en la que se encuentra su postulación. Es importante indicar que conocer el estado de su postulación, permite al usuario realizar el pago de la parte que le corresponde como copago, previo a la entrega de vivienda. Esta falta de información puede generar retrasos en el cobro de los valores como concepto del copago, así como puede generar incomodidad en el usuario.

**Figura 13****INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DE LA POSTULACIÓN****Información para Acceder a un Incentivo**

En la Figura 14 podemos observar que el 38% de los postulantes indica haber recibido información adecuada sobre los requisitos que necesitan para acceder a un incentivo de vivienda, sin embargo, existe un 32% de usuarios que indica una falta o fallas en la comunicación de los requisitos. Esto además de provocar malestar en los usuarios puede ocasionar reprocesos al momento de receptor las postulaciones en las oficinas técnicas.



Figura 14

## INFORMACIÓN SOBRE REQUISITOS

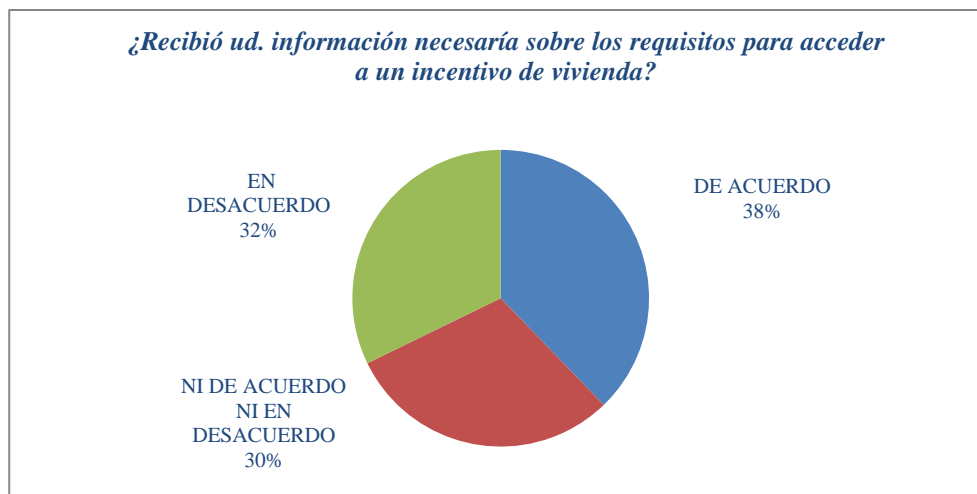
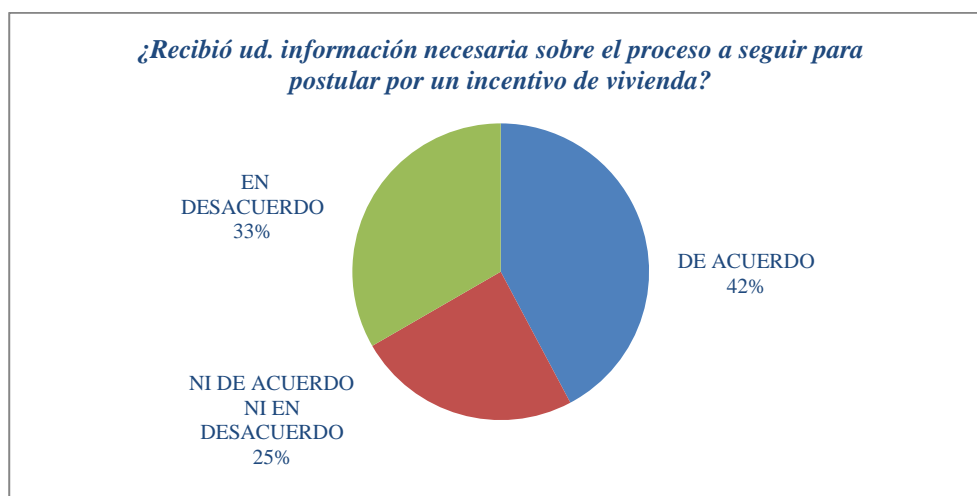
**Información del Proceso a Seguir para Acceder a un Incentivo**

Figura 15

## INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO A SEGUIR



Como se puede observar en la Figura 15, el 42% de los encuestados indican que la información que recibieron de parte de los funcionarios en las oficinas técnicas sobre el proceso de incentivos de vivienda es la necesaria. Un porcentaje cercano (33%) señala que la

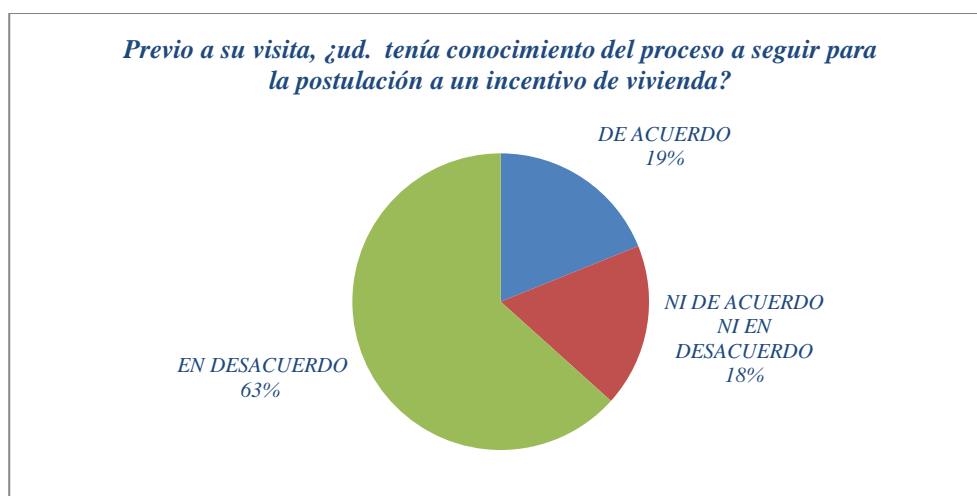
información no es la adecuada, por lo que se puede interpretar que existe un importante número de usuarios que están insatisfechos con el servicio.

### ***Conocimiento Previo Respecto al Proceso de Postulación***

Según lo indicado en la Figura 16, el 63% de los encuestados no tenía un conocimiento previo de lo que implica el proceso de incentivo de vivienda del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, por lo que se puede interpretar que la institución no tiene bien definido el proceso de comunicación y difusión del proceso, así como hace falta información sobre las formas de acceder y quienes pueden acceder a estos beneficios.

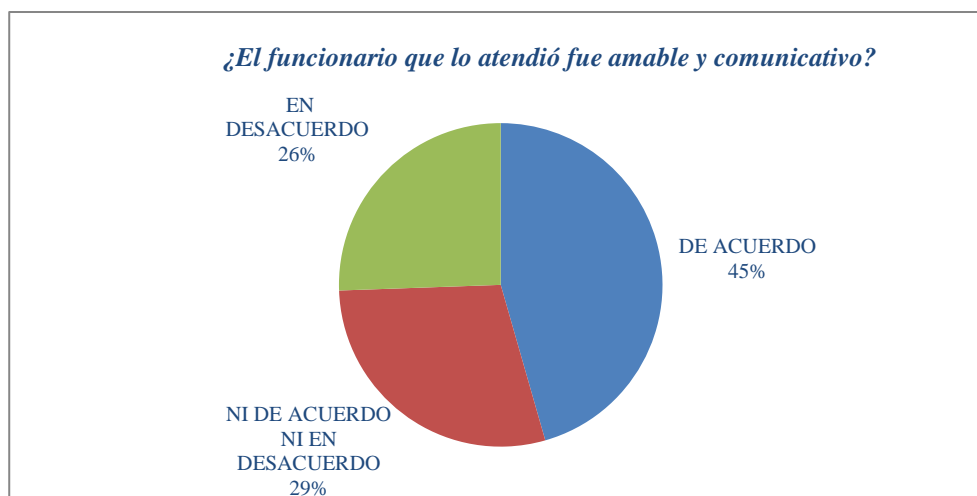
**Figura 16**

#### ***CONOCIMIENTO PREVIO DEL PROCESO DE POSTULACIÓN***

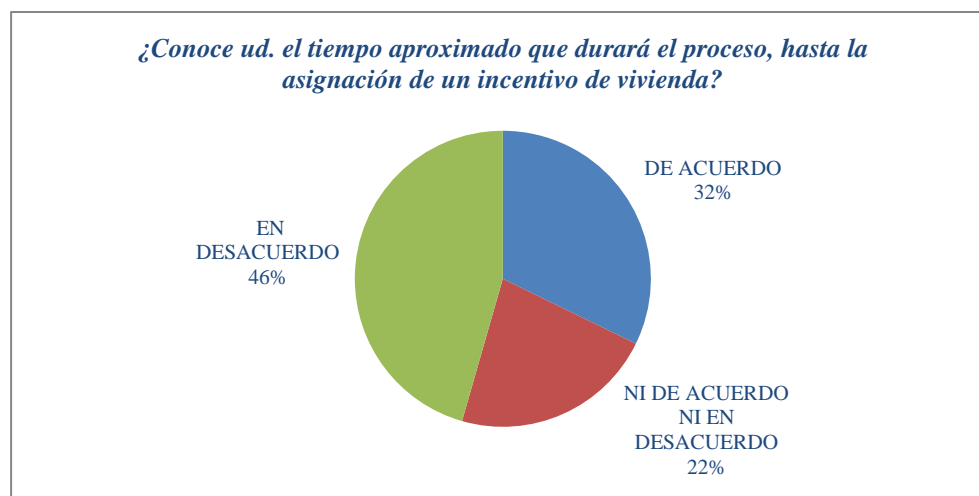


### ***Respecto a la Atención de los Funcionarios***

Según se indica en la Figura 17, el 45% de los encuestados contestaron que los funcionarios de las oficinas técnicas son amables en la atención al usuario, sin embargo existe un 55% de usuarios que no opinan lo mismo, razón por la cual se identifica que hay una deficiencia en este aspecto, por lo que la institución deberá analizar acciones que permitan mejorar la expectativa del usuario en este servicio.

**Figura 17****ATENCIÓN DEL FUNCIONARIO****Conocimiento del Tiempo de Duración del Proceso**

Con base en los resultados mostrados en la Figura 18, se puede definir que el 46% de los postulantes y/o beneficiarios no tienen conocimiento de cuánto puede durar la entrega de incentivo de vivienda, lo cual puede generar inconformidad en el usuario debido a que los tiempos de proceso pueden variar entre diferentes trámites y esta falta de información generaría interpretaciones equivocadas por parte de los usuarios.

**Figura 18****CONOCIMIENTO DE LA DURACIÓN DEL PROCESO DE POSTULACIÓN****Comentarios de los Usuarios**

Respecto a la información solicitada como “comentarios de los usuarios”, se puede indicar que el 91% de los comentarios receptados resaltan la importancia de mejorar la comunicación de los requisitos y del proceso a seguir. Esto en concordancia con lo revisado en el análisis de las preguntas anteriores. El porcentaje restante de usuarios no responde o comenta sobre varios temas como: estado de las instalaciones, actitud del personal u horarios de atención.

**Interpretación de Resultados - Encuesta a Funcionarios de las Oficinas Técnicas****Respecto a la Definición del Proceso**

Con base en lo indicado en la Figura 19, el 42% de los encuestados percibe que la institución, tiene su proceso de “Emisión de incentivos de vivienda” bien definido. Sin embargo el 58% de funcionarios, indica que son regulares y malos, por lo que se puede interpretar que este proceso no está siendo dado a conocer claramente al personal, en vista de que, al compararlo con los resultados de la En cuanto al conocimiento de los funcionarios sobre el

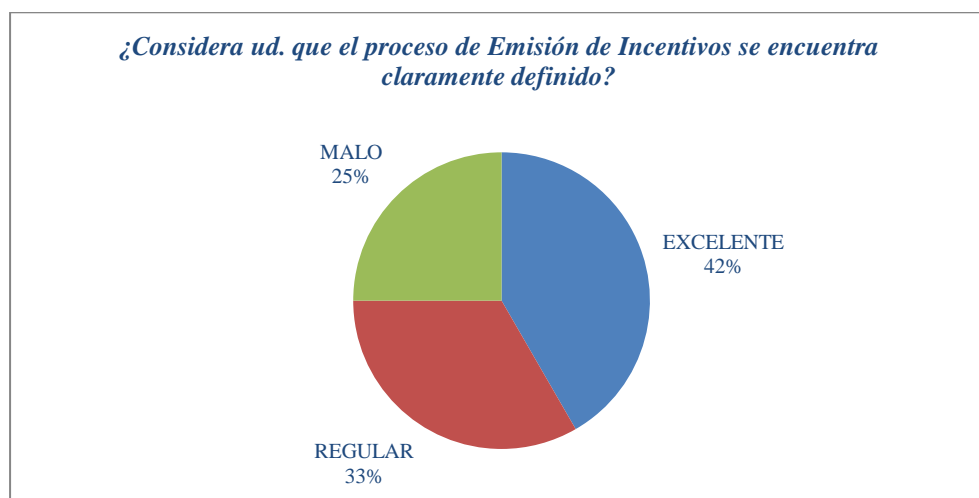
proceso y sus requisitos que el usuario debe cumplir para aplicar a un incentivo de vivienda, se tiene que el 33% de funcionarios no tiene un claro conocimiento de estos (Figura 21), por lo que se puede interpretar que no todos los funcionarios están en capacidad de atender los requerimientos del usuario y por lo tanto pueden afectar la calidad del servicio.

Figura 20, se puede identificar que la mayor parte de encuestados (67%), indican que existen lineamientos bien definidos.

Estos resultados aparentemente contradictorios, se pueden justificar con base en lo observado al momento de la ejecución de esta investigación, en donde se identificó que existe un alto nivel de comunicaciones enfocadas en las condiciones mínimas para ejecutar el proceso, sin embargo no existen instrucciones que expliquen claramente cómo se las debe aplicar.

**Figura 19**

*PERCEPCIÓN DEL FUNCIONARIO SOBRE EL PROCESO*

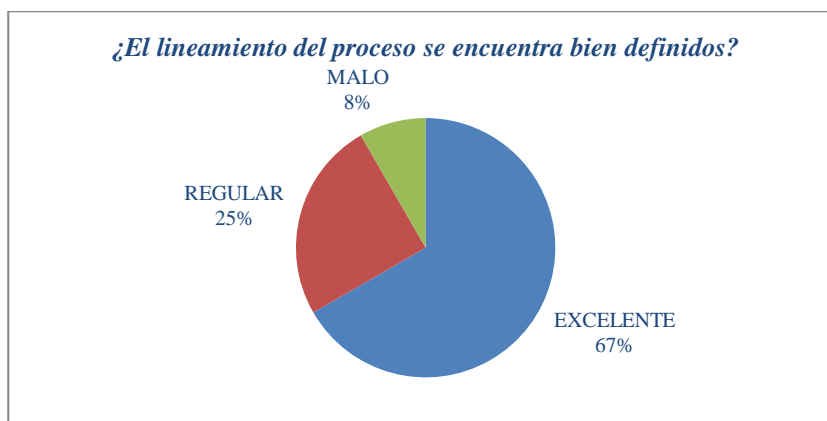


En cuanto al conocimiento de los funcionarios sobre el proceso y sus requisitos que el usuario debe cumplir para aplicar a un incentivo de vivienda, se tiene que el 33% de funcionarios no tiene un claro conocimiento de estos (Figura 21), por lo que se puede

interpretar que no todos los funcionarios están en capacidad de atender los requerimientos del usuario y por lo tanto pueden afectar la calidad del servicio.

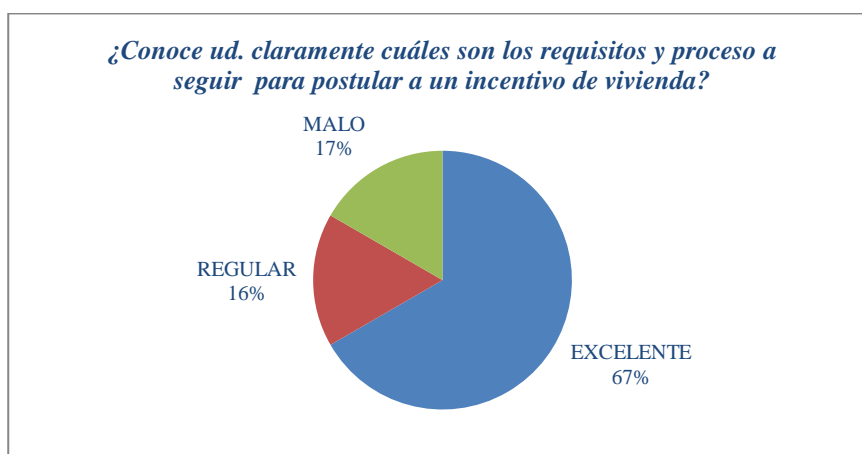
**Figura 20**

*PERCEPCIÓN DEL USUARIO RESPECTO A LOS LINEAMIENTOS DEL PROCESO*



**Figura 21**

*CONOCIMIENTO DEL PROCESO*



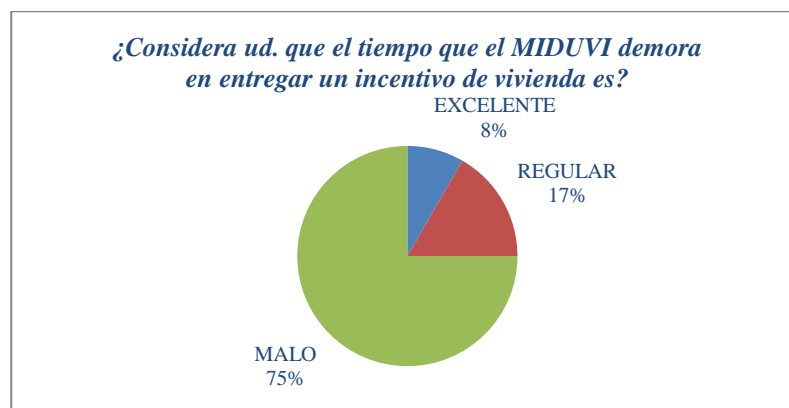
***Respecto a la Percepción del Servicio al Usuario***

De acuerdo con la Figura 22, el 75% de los encuestados considera que el tiempo de entrega de un incentivo de vivienda es muy lento y por lo tanto no cumple con las expectativas

de los usuarios y en muchos de los casos ocasiona que un mismo usuario tenga que asistir varias veces a las oficinas provinciales para solicitar que su proceso concluya.

**Figura 22**

*PERCEPCIÓN DEL SERVICIO – TIEMPO*



**Figura 23**

*PERCEPCIÓN DE SERVICIO – SEGUIMIENTO*

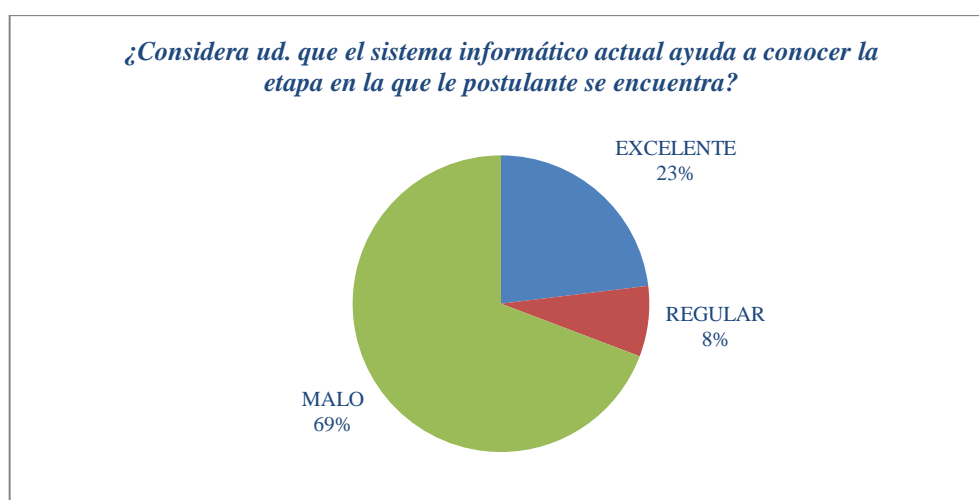


Respecto al seguimiento que se da a las postulaciones, la mayor parte del personal relacionado con este proceso (83%) considera que el proceso de notificación del estado en el que se encuentran las postulaciones, es malo (Figura 23). Esto confirma lo indicado en la encuesta a usuarios que también tenían observaciones sobre este proceso.

Cabe indicar que durante el levantamiento de información, se pudo observar que varios usuarios acuden a las oficinas técnicas, únicamente por solicitar información sobre el estado de su trámite. Esto además de la inconformidad del postulante, incrementa el flujo de usuarios en los puntos de atención al usuario, lo que también impacta en el tiempo de espera del usuario para ser atendido.

**Figura 24**

*UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS*



Con respecto a la utilidad de las herramientas disponibles para la consulta de las postulaciones (Figura 24). El 69% de los encuestados creen que existe falencia en cuanto a la información que proporciona el sistema integrado de información del MIDUVI, sobre las etapas en las que se encuentra cada ciudadano que postula para un incentivo de vivienda.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario la revisión del proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” de la institución, para proponer mejoras, para mejorar y aumentar la eficiencia del proceso, para lo cual realizaremos el mapeo del proceso, así como también el levantamiento de información que nos proporcione tomar correctivos dentro del proceso para aumentar la satisfacción del cliente tanto interno como externo.



### **Análisis de los Datos Recopilados en la Encuesta**

Una vez interpretada la información recopilada durante las encuestas a usuarios y funcionarios, se describe a continuación, los aspectos más relevantes que pueden generar problemas dentro del proceso de Emisión de Incentivos de vivienda

- **Conocimiento del Proceso Actual y sus lineamientos.**- - En cuanto a la normativa y lineamientos en el cual se desarrolla el proceso de “Emisión de Incentivos de bono de vivienda”, se puede destacar que los cambios efectuados son notificados al personal de manera continua, sin embargo no ocurre lo mismo sobre los cambios en el proceso a seguir.

Esta falta de información abre la posibilidad de que cada funcionario aplique el proceso de distinta manera y por lo tanto puede causar reprocesos y rechazos en los trámites ingresados para la adquisición de incentivos de viviendas en las oficinas técnicas de la Institución.

Con base en lo indicado, se puede determinar que tanto la difusión como la capacitación en el proceso, no ha tenido una gestión adecuada dentro de la institución ya que una parte importante del personal no conoce completamente el proceso.

- **Demora en la entrega de incentivos de vivienda.** - Con base en el resultado de las dos encuestas, podemos determinar que el tiempo que demora la aplicación de este proceso, tiene una evaluación negativa. Por lo tanto es un factor determinante para que la evaluación del servicio no sea completamente satisfactoria.
- **Comunicación con el Usuario.** - Los datos recopilados demuestran que los usuarios no son comunicados a tiempo sobre el estado o proceso de su solicitud para el

incentivo de viviendas por lo que es indispensable mejorar la comunicación con el usuario para optimizar la atención y el servicio.

- **Sistema Informático.** - Se identifica como una oportunidad de mejora, el desarrollo de un sistema informático que permita al funcionario consultar oportunamente los datos de una postulación. Así mismo, se crea la posibilidad de implementar un servicio dirigido al usuario, de tal manera que este pueda consultar el estado de su postulación, sin necesidad de acudir a las oficinas técnicas.

### **Mapeo de Procesos MIDUVI**

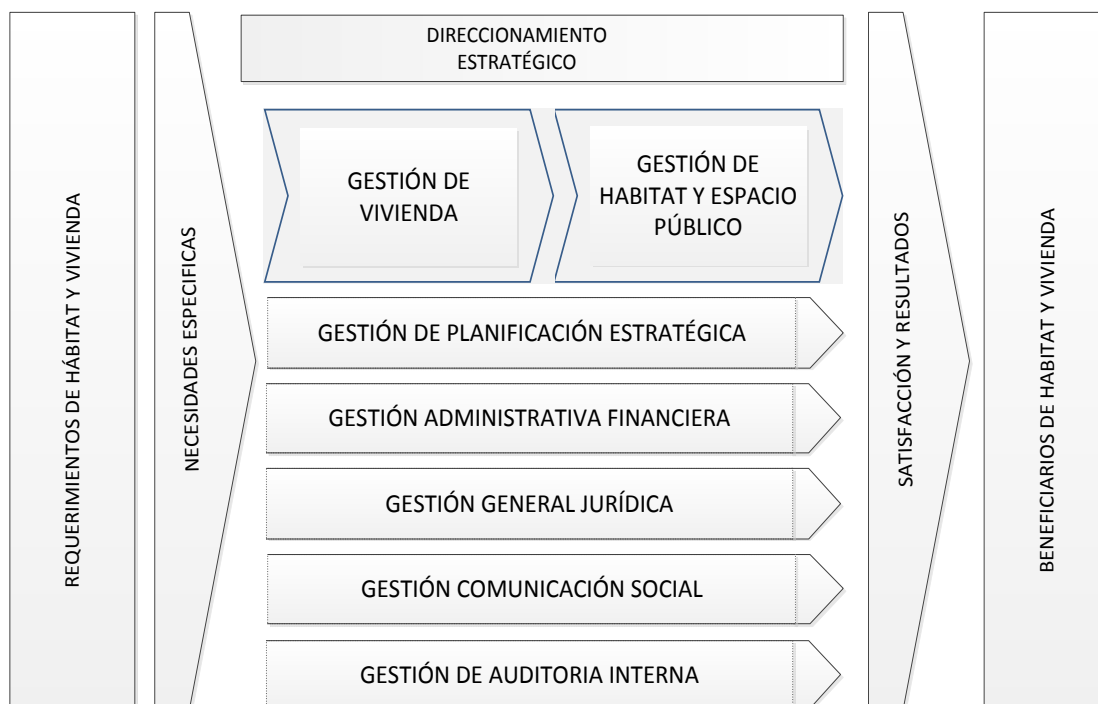
La representación gráfica de los procesos de Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda se encuentra establecida en el Estatuto Orgánico de Procesos de la institución mediante el Acuerdo No. 051-15 suscrito el 27 de noviembre del 2015.

El mapa de procesos permite mantener una mejor coordinación interdepartamental y e interpersonal que beneficiara a la institución con una optimización de recursos y aumento de la participación de los servidores públicos.

En este sentido, el mapa de procesos es un insumo importante para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento del proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, ya que en este se puede identificar de forma general, la interoperabilidad de los procesos sustantivos así como los de apoyo (Figura 25).

Figura 25

## MAPA DE PROCESOS



Nota: Adaptado de *Plan estratégico 2016-2017* por Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2016, <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>

Como se puede observar en la Figura 25, el MIDUVI mantiene dos macroprocesos sustantivos que se encuentran basados en la misión de la institución. Estos macroprocesos se dividen en diferentes procesos, los cuales se detallan a continuación:

- Gestión de Vivienda
  - Regulación de Vivienda
  - Gestión de Vivienda
  - Control de Vivienda

- Gestión de Hábitat y Espacio Público
  - Gestión de desarrollo de hábitat y espacio público
  - Gestión de avalúos y catastro

### **Cadena de Valor MIDUVI**

Dentro de la Figura 25, se puede identificar la cadena de valor del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda misma que se encuentra compuesta por dos actividades primarias: Gestión de Vivienda y Gestión de Hábitat y Espacio Público.

Así mismo podemos identificar las actividades de apoyo del ministerio son: Gestión de Planificación y Gestión Estratégica, Gestión Administrativa Financiera, Gestión General Jurídica, Gestión de Comunicación Social y Gestión de Auditoría Interna.

### **Levantamiento del Proceso de Emisión de Incentivos de Vivienda**

Luego de la recolección de información por medio de encuestas se procedió a levantar el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, con el fin de realizar el análisis de proceso actual y así conocer las actividades que se realizan desde la solicitud ingresada para obtener el incentivo de vivienda hasta su emisión, así como también las direcciones que intervienen.

Para recopilar la información del proceso se realizó reuniones de trabajo, con todos los actores involucrados en el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”; y así, determinar lo siguiente:

- Conocer el rol que cumple cada involucrado dentro del proceso para tener un panorama más claro de cada actividad.
- Determinar si existen actividades que pueden considerarse “cuellos de botella”, “retrocesos” o simplemente sean actividades que no agregan valor.

En adición a lo indicado, se aplicó la observación directa con el fin de validar la información proporcionada por los involucrados.

### **Direcciones que Intervienen en el Proceso**

Como se indicó en el proyecto de evaluación de los procesos de servicio, “el modelo de gestión de la Institución se basa en 2 líneas de acción que se relacionan con sus competencias esenciales” (Ramírez & Serrano, 2019), estas son:

- Hábitat y Asentamientos Humanos
- Vivienda

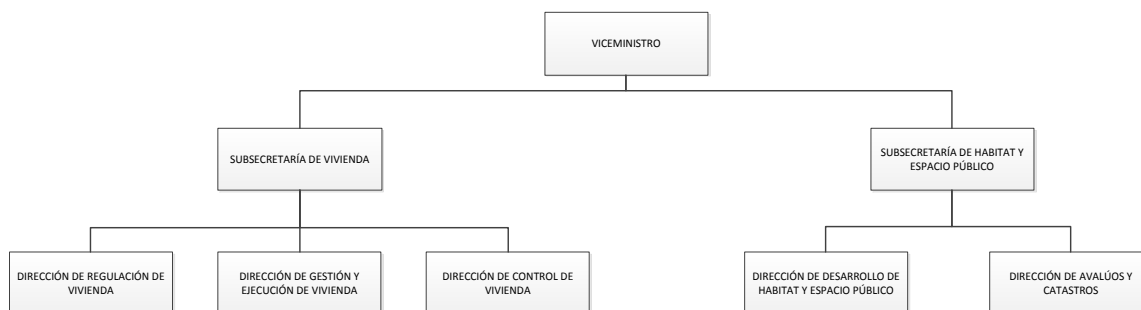
De acuerdo a la estructura organizacional del MIDUVI, el cumplimiento de estas dos líneas de acción se encuentra supervisado por su respectiva Subsecretaría (Figura 26).

Debido a que este estudio se realiza sobre un proceso relacionado con la Gestión de Vivienda, las direcciones involucradas se encuentran supervisadas por la Subsecretaría de Vivienda, misma que se divide en las siguientes direcciones:

- Gestión de Regulación de Vivienda
- Gestión de Ejecución de Vivienda
- Gestión de Control de Vivienda

Figura 26

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - SUBSECRETARÍAS MINISTERIALES



*Nota:* Adaptado de *Plan Estratégico 2016-2017* por (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2016), <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>

Así mismo, con el fin de realizar este estudio con todas las áreas involucradas, se considerará como principal responsable a la dirección de Gestión de Ejecución de Vivienda que figura como la dueña del proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”; así como las demás áreas que participan dentro de la ejecución del proceso, mismas que se detallan en la Tabla 1.

Como se puede observar en la Tabla 1, la mayoría de personas que intervienen en el proceso se encuentran en la Oficina Técnica Provincial, que son aproximadamente 6 personas en promedio por cada provincia, lo que representa 46.15 % de total de personas involucradas.

En las reuniones mantenidas con las direcciones que intervienen en el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, podemos detallar las actividades que se ejecutan, y la subdividiremos en los siguientes subprocesos:

- Registro del Aspirante
- Postulación, Calificación y emisión

Para el levantamiento del proceso, se detallará los componentes principales de las actividades que se desarrollen en este proceso.

**Tabla 1**

*DIRECCIONES INVOLUCRADAS EN EL PROCESO*

<i>Dirección</i>	<i>N° de personas</i>	<i>Participación en el proceso</i>	<i>Observaciones</i>
Oficina Técnica Provincial	6	46,15%	1 Director/a Provincial 1 Técnico Social 2 Técnicos de Vivienda 2 Analistas Financieros
Subsecretaría de Vivienda	1	7,69%	1 Subsecretario/a de Vivienda
Dirección de Gestión de Vivienda	3	23,08%	1 Director/a de Gestión de Vivienda 2 Técnicos de Vivienda
Dirección de TIC's	2	15,38%	2 Técnicos de Base de Datos
Gerencia de Acompañamiento social	1	7,69%	1 Analista de Acompañamiento Social
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>	

**Documentación del Proceso Actual (AS-IS)**

***Subproceso de Registro del Aspirante***

En la Figura 27 se presenta gráficamente el subproceso actual del “Registro de Aspirantes”.

En este proceso tenemos los siguientes actores involucrados:

- Dirección de Gestión y Ejecución de Vivienda
- Oficina Técnica Provincial

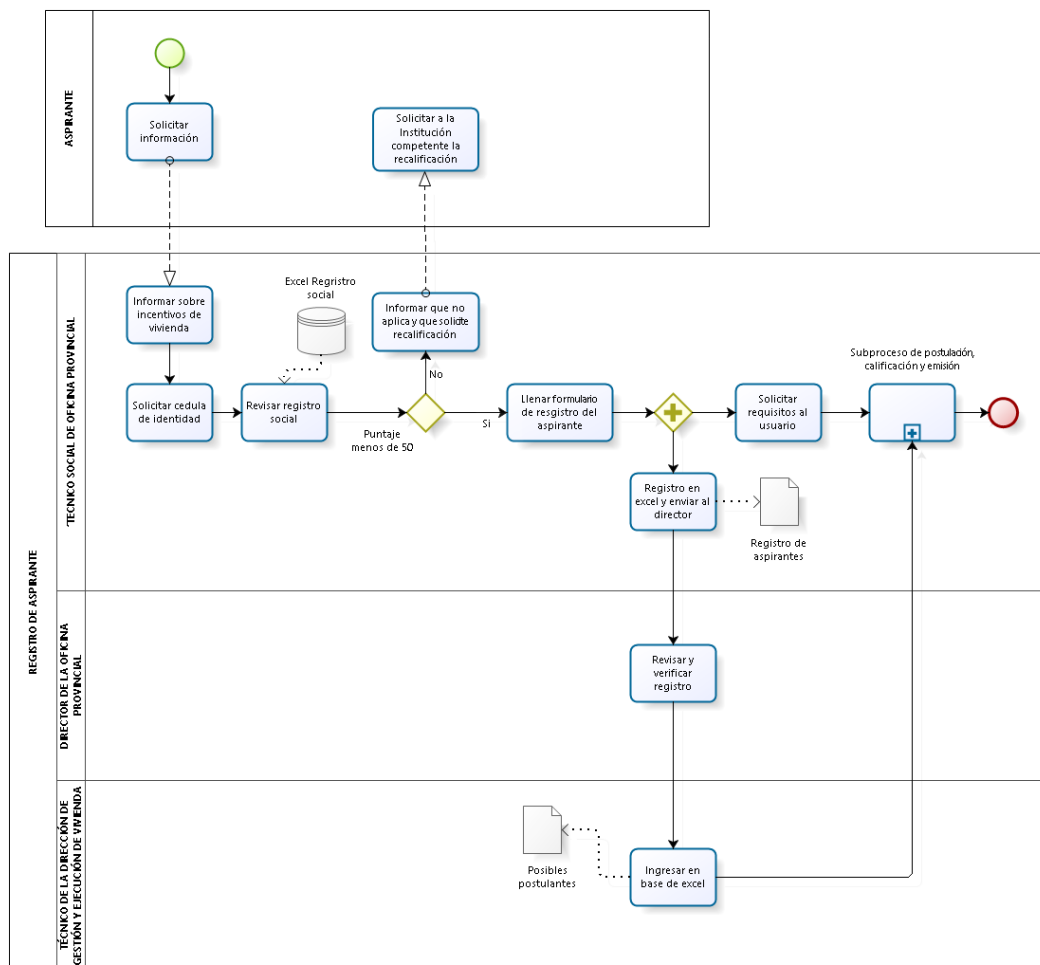
Las actividades que se determinaron en el proceso, se resumen de la siguiente manera:

- Recepción del usuario
- Se procede a dar información de los incentivos de vivienda

- Se solicita la cedula al usuario
- Se verifica en una lista en Excel, sobre el puntaje del registro social del usuario
- Si el usuario no tiene el puntaje adecuado, se les indica que debe solicitar en la institución competente, la recalificación.
- Los usuarios que si tienen el puntaje adecuado son registrado en una tabla de Excel para luego ser compartida a la Subsecretaria de vivienda en matriz Quito
- Solicitan documentación al usuario para el incentivo de vivienda solicitado

**Figura 27**

*SUBPROCESO AS-IS: "REGISTRO DE ASPIRANTE"*





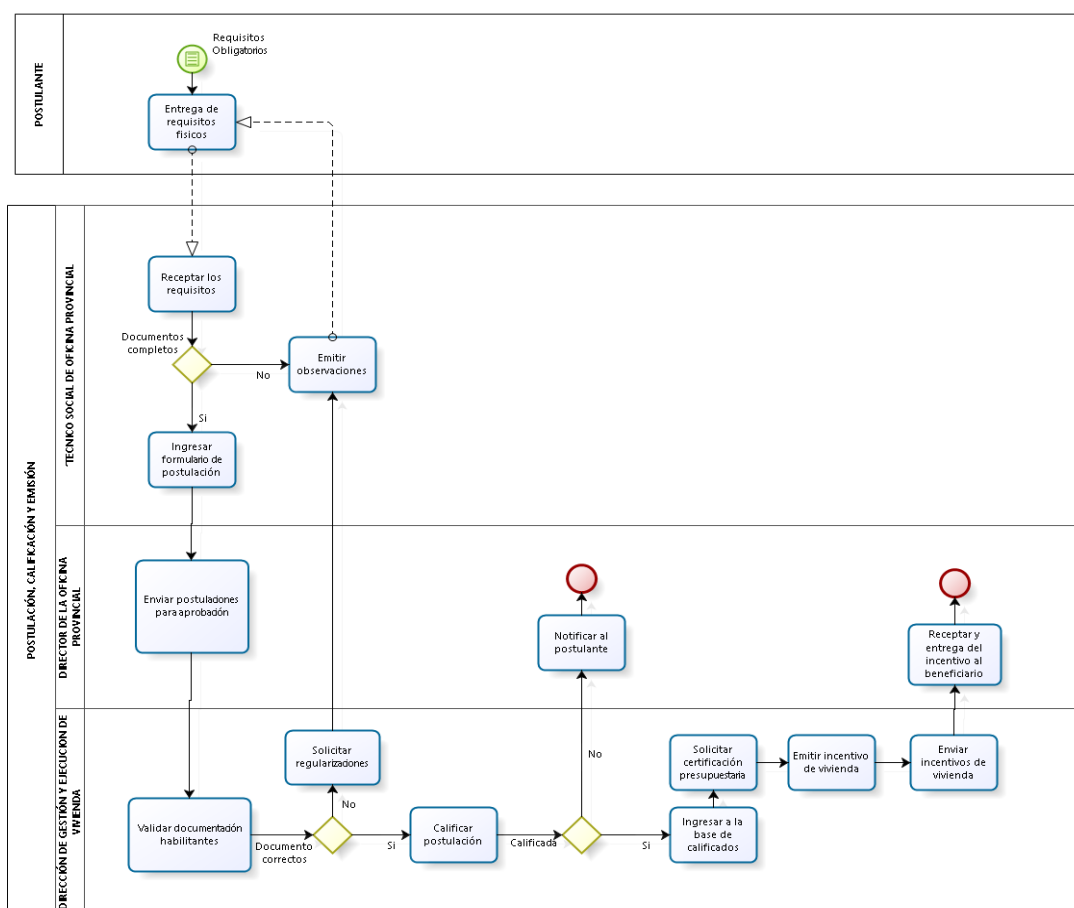
### Subproceso de Postulación, Calificación y Emisión

En la Figura 28 se presenta gráficamente el subproceso actual del “Postulación, calificación y emisión”. En este proceso tenemos los siguientes actores involucrados:

- Dirección de Gestión y Ejecución de Vivienda
- Oficina Técnica Provincial
- Subsecretaría de vivienda
- Coordinación Administrativa Financiera

**Figura 28**

### SUBPROCESO AS-IS: POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN



Las actividades que se determinaron en el proceso son las siguientes:

- a) Entregar requisitos (Físico) por parte del postulante
- b) Receptar requisitos
- c) Registrar postulación en formulario de Excel
- d) Se verifica en una lista en Excel, sobre el puntaje del registro social del usuario
- e) Si el usuario no tiene el puntaje adecuado, se les indica que debe solicitar en la institución competente, la recalificación.
- f) Los usuarios que si tienen el puntaje adecuado son registrado en una tabla de Excel para luego ser compartida a la Subsecretaria de vivienda en matriz Quito
- g) Solicitan documentación al usuario para el incentivo de vivienda solicitado.

#### **Análisis del Valor Agregado MIDUVI**

Con el fin de conocer el grado de valor agregado que cada actividad aporta sobre el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, se realizó el desglose de las actividades levantadas por cada subproceso con base en las definiciones descritas anteriormente.

En este sentido, el Análisis de Valor Agregado para cada subproceso es el siguiente:

#### ***AVA - Subproceso de Registro de Aspirante***

Con base en los datos presentados en la Tabla 2, se puede observar que el índice de valor agregado de este subproceso es del 41.94%, de los cuales el valor agregado para el usuario (VAC), es de apenas el 19.35% y el valor agregado para la institución es de 22.58%. En este sentido, se requiere realizar un rediseño de este subproceso con el fin de incrementar el valor agregado tanto para el usuario como para la institución.

Tabla 2

## AVA - SUBPROCESO ACTUAL: REGISTRO DE ASPIRANTE

Macroproceso:		Subsecretaría de vivienda							
Proceso:		Emisión de incentivo de vivienda							
Subproceso:		Registro de aspirante							
Nº	VAC	VAE	P	I	E	M	A	ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x							Informar sobre incentivos de vivienda	30
2		x						Solicitar cedula de identidad	5
3				x				Revisar Registro Social	15
4				x				Decisión: Puntaje menores de 50	5
5		x						Llenar formulario de registro	30
6					x			Solicitar requisitos al usuario	10
7						x		Registro en Excel y enviar al Director	10
8				x				Revisar y verificar registro	30
9			x					Ingresar en base de Excel	20
								<b>Tiempo Total</b>	<b>155</b>
<i>Composición de actividades</i>							<i>Método actual</i>		
				Nº			Tiempo	%	
VAC	Valor agregado cliente			1			30	19.35%	
VAE	Valor agregado empresa			2			35	22.58%	
P	Preparación			1			20	12.90%	
I	Inspección			3			50	32.26%	
E	Espera			1			10	6.45%	
M	Movimiento			1			10	6.45%	
A	Archivo			0			0	0.00%	
<b>TT</b>	<b>Tiempo total</b>			<b>9</b>			<b>155</b>	<b>100%</b>	
TVA	Tiempo valor agregado					65			
IVA	Índice del valor agregado					41.94%			

## AVA - Subproceso Postulación, Calificación y Emisión

Como se puede observar en la *Tabla 3*, el índice de valor agregado del subproceso de Postulación, calificación y emisión es absolutamente bajo (2.09%), debido a que la mayor cantidad de actividades se concentra en tareas de revisión e inspección, siendo estas las que mayor cantidad de “cuellos de botella” generan y a su vez las que mayor impacto tienen sobre el tiempo de procesamiento concentrando un total de 6420 minutos de proceso por trámite.

En este sentido es necesario, al igual que el subproceso de Registro de Aspirantes, realizar un rediseño del proceso de tal manera que se pueda añadir mayor valor a cada actividad y sobre todo se pueda minimizar los tiempos de trámite.

**Tabla 3**

*AVA- SUBPROCESO ACTUAL: POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN*

<b>Macroproceso:</b>		Subsecretaría de vivienda									
<b>Proceso:</b>		Emisión de incentivos de vivienda									
<b>Subproceso:</b>		Postulación, calificación y emisión									
<b>N°</b>	<b>VA</b>	<b>C</b>	<b>VA</b>	<b>E</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>Actividad</b>	<b>TE(minutos)</b>
1							x			Receptar los requisitos	10
2						x				Decisión: Documentos completos	30
3					x					Ingresar formulario de postulación	20
4								x		Enviar postulaciones para aprobación	15
5						x				Validar documentación habilitantes	1440
6						x				Decisión: Documentos correctos	30
7						x				Calificar postulación	4800
8						x				Decisión: Calificada	120
9									x	Ingresar a la base de calificados	20
10								x		Solicitar certificación presupuestaria	60
11		x								Emitir incentivo de vivienda	20
12								x		Enviar incentivos de vivienda	15
13	x									Receptar y entrega del incentivo al beneficiario	120
<b>Tiempo Total</b>											<b>6700</b>
<b>Composición de actividades</b>		<b>N°</b>	<b>Tiempo</b>		<b>%</b>						
VAC	Valor agregado cliente	1	120		1.79%						
VAE	Valor agregado empresa	1	20		0.30%						
P	Preparación	1	20		0.30%						
I	Inspección	5	6420		95.82%						
E	Espera	1	10		0.15%						
M	Movimiento	3	90		1.34%						
A	Archivo	1	20		0.30%						
<b>TT</b>	<b>Tiempo total</b>	<b>13</b>	<b>6700</b>		<b>100%</b>						
TVA			Tiempo valor agregado	140							
IVA			Índice del valor agregado	2.09%							

## CAPITULO IV

### REDISEÑO DEL PROCESO

#### Diseño de Propuesta de Mejora

Una vez realizado el análisis de los subprocesos que componen el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, se ha identificado que estos no están generando valor ni para el usuario, ni para la institución; en este sentido es necesario realizar un rediseño de los mismos con el fin de alcanzar una mayor eficiencia en el proceso.

Al revisar el índice de valor agregado de ambos subprocesos, obtenido mediante la división de la suma de los valores agregados (usuario e institución) del proceso sobre el total del ciclo del proceso, se observa los siguientes índices AVA:

- Registro de Aspirantes 41,94%
- Postulación, calificación y emisión 2,09%

La propuesta de mejora del proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, se realizará con base en la observación directa, las entrevistas mantenidas con los funcionarios que intervienen en los subprocesos, y considerando la oportunidad de mejora relacionada con el desarrollo un software que permita una interacción adecuada entre el usuario y el funcionario público, para lo cual se define las actividades que se debe realizar en cada subproceso.

#### Propuesta del Proceso Mejorado TO-BE

Con base en las reuniones realizadas con los funcionarios y usuarios que intervienen en los subprocesos de “Registro de aspirantes” y “Postulación, calificación y emisión”, se ha considerado las siguientes actividades para la mejora de los subprocesos basados en la utilización del Sistema de Integración de Información de Desarrollo Urbano y Vivienda (SIIDUVI), para canalizar todos los requerimientos de los usuarios a través de una plataforma electrónica.

**Descripción del Subproceso Registro de Aspirantes**

- a) Socialización de información de incentivos de vivienda, realizando una mejora sobre la página web de la institución.
- b) Ingresar información del postulante al sistema SIIDUVI, mediante el acceso directo creado en la página web de la institución.
- c) Validar información en el SIIDUVI.- Mediante formularios creados para la recopilación de información.
- d) Registrar usuario en el sistema
- e) Activar usuario y registrar correo electrónico
- f) Escoger incentivo de vivienda.- De acuerdo a los requisitos previamente establecidos al momento del registro del usuario,
- g) Llena formulario de registro
- h) Validar información del postulante
- i) Enviar notificación al postulante

**Descripción del Subproceso Postulación, Calificación y Emisión**

- a) Llenar formulario de postulación
- b) Cargar documentos al Sistema informático
- c) Validar datos de postulación en el SIIDUVI
- d) Asignar número de tramite
- e) Revisar documentación en el sistema
- f) Validar datos
- g) Documentación correcta: Receptar formulario de postulación
- h) Calificar postulación

- i) Cambiar estado de tramite a calificado
- j) Solicitar certificación presupuestaria
- k) Emitir bono codificado (SIIDUVI)
- l) Notificación al beneficiario y entrega

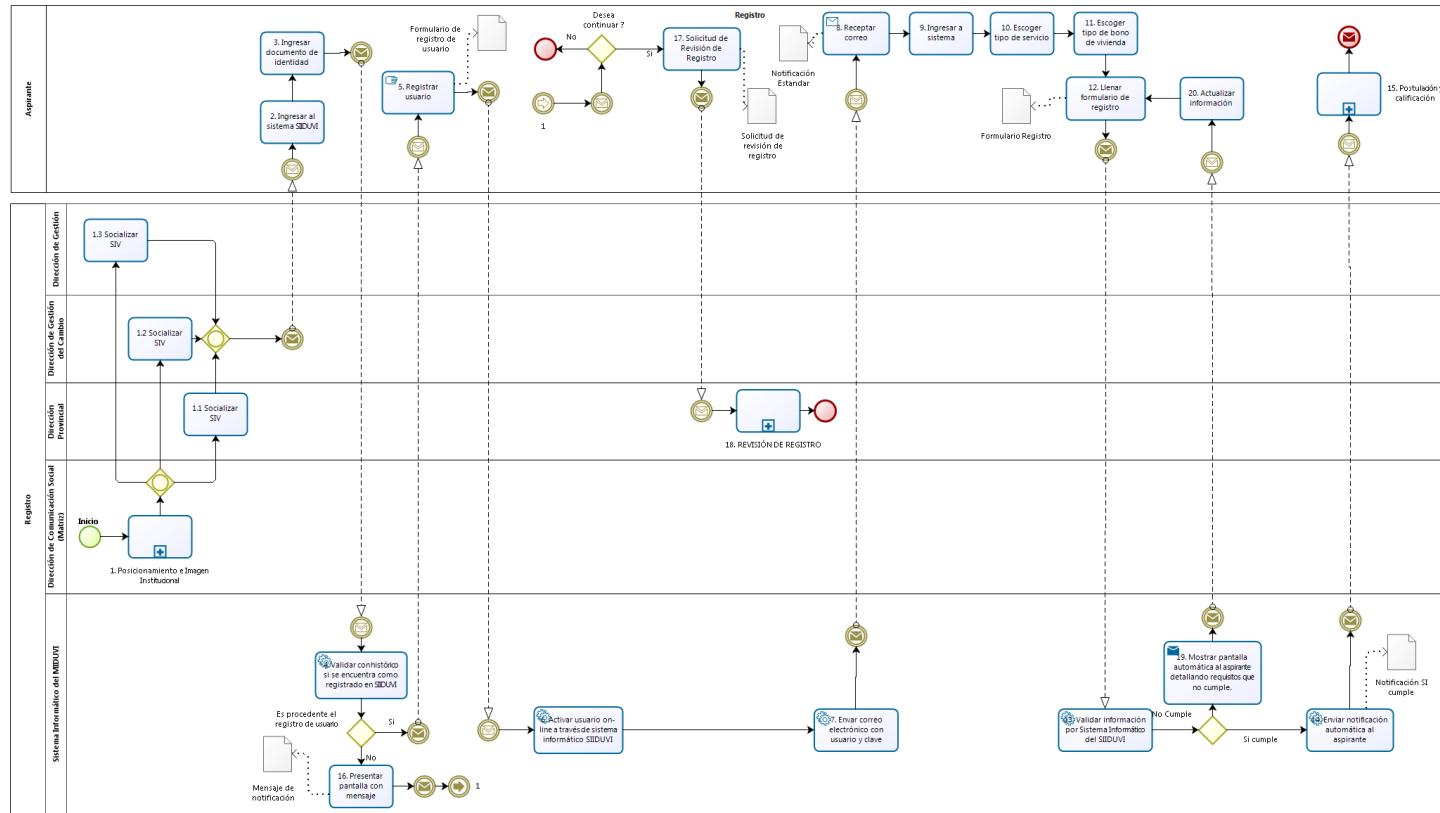
### **Flujograma de Procesos Mejorados**

Con base en las actividades descritas en el punto anterior, se elaboró los subprocesos de “Registro de Aspirante”, así como también el de “Postulación, calificación y emisión” a detalle según acuerdo a las observaciones y sugerencias levantadas en las entrevistas obtenidas con los actores del proceso.

Subproceso de Registro de Aspirantes

Figura 29

SUBPROCESO MEJORADO: REGISTRO DE ASPIRANTES

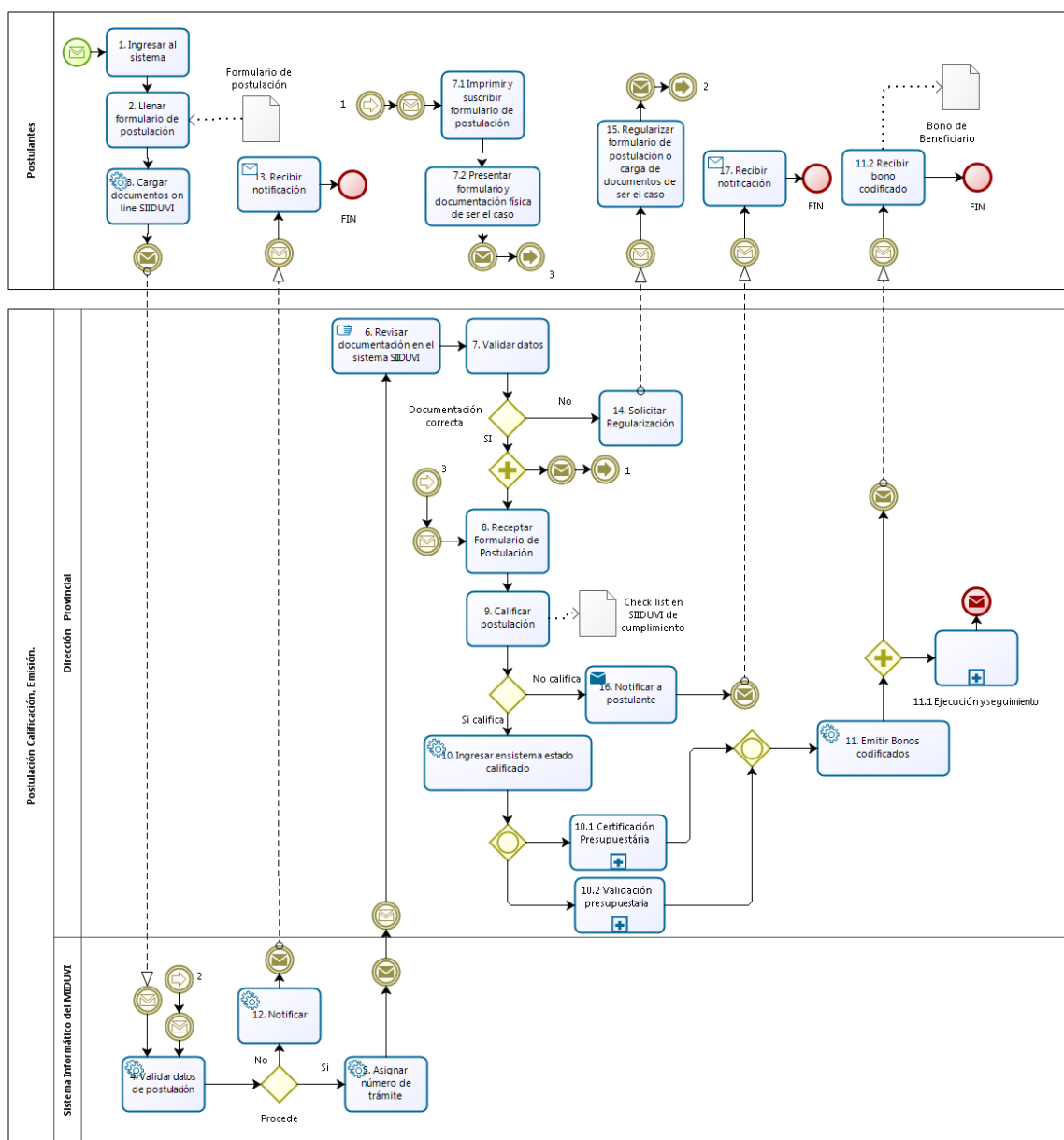




Subproceso de Postulación, Calificación y Emisión

Figura 30

SUBPROCESO MEJORADO: POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN



### Análisis del Valor Agregado de Procesos Mejorados

Una vez realizados los cambios a los subprocesos que componen el proceso de “Emisión de Incentivos de vivienda” se elaboró el análisis del valor agregado (AVA) de los procesos con la finalidad de determinar la efectividad del cumplimiento de los subprocesos, esta herramienta nos servirá como base para seguir haciendo mejoras futuras dándonos los siguientes resultados:

**Tabla 4**

*AVA - SUBPROCESO MEJORADO: REGISTRO DE ASPIRANTE*

<b>Macroproceso:</b>		Subsecretaria de vivienda								
<b>Proceso:</b>		Emisión de incentivo de vivienda								
<b>Subproceso:</b>		Registro de aspirante								
<b>N°o</b>	<b>VAC</b>	<b>VAE</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)</b>	
1	X							Socialización de información	120	
2		X						Ingresar información al sistema	10	
3				X				Validar información	2	
4			X					Registrar Usuario	10	
5					X			Activar usuario y enviar correo electrónico	1	
6		X						Escoger tipo de servicio e incentivo	5	
7	x							Llenar formulario de registro	15	
8				X				Validar información por el sistema	2	
9	X							Enviar notificación al aspirante	2	
								<b>Tiempos Totales</b>	<b>167</b>	
<b>Composición de actividades</b>								<b>N°</b>	<b>Método actual</b>	
									<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor agregado cliente							3	137	82.04%
VAE	Valor agregado empresa							2	15	8.98%
P	Preparación							1	10	5.99%
I	Inspección							2	4	2.40%
E	Espera							1	1	0.60%
M	Movimiento							0	0	0.00%
A	Archivo							0	0	0.00%
TT	Tiempo total							9	167	100%
TVA	Tiempo valor agregado								152	
IVA	Índice del valor agregado								91.02%	

Tabla 5

## AVA - SUBPROCESO MEJORADO: POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN

<b>Macroproceso:</b>		Subsecretaria De Vivienda								
<b>Proceso:</b>		Emisión De Incentivo De Vivienda								
<b>Subproceso:</b>		Postulación, Calificación Y Emisión								
<b>Nro</b>	<b>VAC</b>	<b>VAE</b>	<b>P</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo efectivo (minutos)</b>	
1	X							Llenar formulario de postulación	10	
2	X							Cargar documentos al sistema	30	
3				X				Validar datos de postulación	10	
4		X						Asignar número de trámite	1	
5		X						Revisar documentación en SIIDUVI	60	
6					X			Validar de datos	60	
7		X						Receptar y Calificar registro de postulación	1200	
8			X					Ingresar en sistema estado calificado	10	
9						X		Solicitar certificación y validar presupuestaria	60	
10		X						Emitir bono codificados	10	
11	X							Entrega de incentivo de vivienda	60	
								<b>Tiempos Totales</b>	<b>1511</b>	
								<b>Método actual</b>		
<b>Composición de actividades</b>								<b>Nº</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor agregado cliente							3	100	6.62%
VAE	Valor agregado empresa							4	1271	84.12%
P	Preparación							1	10	0.66%
I	Inspección							1	10	0.66%
E	Espera							1	60	3.97%
M	Movimiento							1	60	3.97%
A	Archivo							0	0	0.00%
<b>TT</b>	<b>Tiempo total</b>							<b>11</b>	<b>1511</b>	<b>100%</b>
TVA	Tiempo valor agregado								1371	
IVA	Índice del valor agregado								90.73%	

De acuerdo a los cambios propuestos en el subproceso de “Registro de Aspirantes” y de “Postulación, Calificación y Emisión” a continuación se detalla un cuadro comparativo donde se refleja la situación AS-IS y TO-BE de los procesos en cuestión.

Tabla 6

## COMPARATIVO AVA SUBPROCESO 1 ACTUAL VS MEJORADO

SUBPROCESO DE REGISTRO DE ASPIRANTE							
Composición de actividades		Subproceso actual			Propuesta mejorada		
		N°	TIEMPO	%	N°	TIEMPO	%
VAC	Valor agregado cliente	1	30	19.35%	3	137	82.04%
VAE	Valor agregado empresa	2	35	22.58%	2	15	8.98%
P	Preparación	1	20	12.90%	1	10	5.99%
I	Inspección	3	50	32.26%	2	4	2.40%
E	Espera	1	10	6.45%	1	1	0.60%
M	Movimiento	1	10	6.45%	0	0	0.00%
A	Archivo	0	0	0.00%	0	0	0.00%
<b>TT</b>	<b>Tiempo total</b>	<b>9</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>
<b>TVA</b>	<b>Tiempo valor agregado</b>		<b>65</b>			<b>152</b>	
<b>IVA</b>	<b>Índice del valor agregado</b>		<b>41.94%</b>			<b>91.02%</b>	

Dentro del proceso de “Registro de Aspirante” (Tabla 6), se puede determinar que en la propuesta planteada existe un incremento del tiempo de valor agregado del 41.94% al 91.02%, como consecuencia de la optimización de tiempo por la implementación de una plataforma tecnológica que permita una mejora interacción entre el usuario y la institución.

El ciclo del proceso actual, tiene una duración 155 minutos, en la propuesta planteada se observa un incremento de 12 minutos que corresponde a la difusión de los incentivos de vivienda a los usuarios, buscando con esto informar apropiadamente los tipos de vivienda y reduciendo los “cuellos de botella” en el proceso.

Tabla 7

## AVA - COMPARATIVO SUBPROCESO 2 ACTUAL VS MEJORADO

<b>SUBPROCESO DE POSTULACIÓN, CALIFICACIÓN Y EMISIÓN</b>							
<b>Composición de actividades</b>		<b>Método actual</b>			<b>Propuesta mejorada</b>		
		<b>N°</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor agregado cliente	1	120	1.79%	3	100	6.62%
VAE	Valor agregado empresa	1	20	0.30%	4	1271	84.12%
P	Preparación	1	20	0.30%	1	10	0.66%
I	Inspección	5	6420	95.82%	1	10	0.66%
E	Espera	1	10	0.15%	1	60	3.97%
M	Movimiento	3	90	1.34%	1	60	3.97%
A	Archivo	1	20	0.30%	0	0	0.00%
<b>TT</b>	<b>Tiempo total</b>	<b>13</b>	<b>6700</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>1511</b>	<b>100%</b>
<b>TVA</b>	<b>Tiempo valor agregado</b>		<b>140</b>			<b>1371</b>	
<b>IVA</b>	<b>Índice del valor agregado</b>		<b>2.09%</b>			<b>90.73%</b>	

Dentro del proceso de “Postulación, Calificación y Emisión”, podemos observar que existe una reducción de actividades dentro de la propuesta del proceso, así como también una disminución del ciclo total de proceso, buscando obtener eficiencia en tiempos que permita la eficiencia y eficacia del proceso.

En el cuadro comparativo podemos ver en la propuesta de mejora, el incremento del índice de valor agregado de 2.09% al 90.73% lo que refleja que existe mayores actividades que generan valor dentro del proceso.

### Indicadores

Para el control de esta propuesta de mejora al proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, se considerará cinco indicadores de rendimiento que se utilizarán basándose en los siguientes criterios de valor:

- Calidad
- Servicio

- Innovación y tecnología
- Costo
- Tiempo de Ciclo

Con base en la selección de estos criterios, se busca que las direcciones del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda se planteen objetivos de servicio, sepan cómo alcanzarlos y que a su vez puedan medir el desempeño del trabajo realizado.

Así mismo, se busca que la mayor parte de actividades sean capaces de generar valor y que se puedan cumplir las metas establecidas tanto de la dirección como de la institución.

Para evaluar los cambios propuestos para el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda”, se propone aplicar los siguientes indicadores de desempeño:

#### **Tiempo Promedio de Entrega de Incentivos de Vivienda**

Es el resultado que se demora en emitir un incentivo de vivienda desde el registro del beneficiario hasta el pago de bono o entrega de vivienda.

**Tabla 8**

#### *FICHA DE INDICADOR: TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DE INCENTIVOS DE VIVIENDA*

FICHA DE INDICADOR	PROCESO: EMISIÓN DE INCENTIVOS DE VIVIENDA	
Nombre del Indicador	Tiempo promedio de entrega de Incentivos de Vivienda	
Responsable del Indicador	Subsecretaría de Vivienda	
Descripción del Indicador	Tiempo de demora en emitir un incentivo de vivienda desde el registro hasta el pago de bono o entrega de vivienda.	
Forma o Fórmula de Cálculo	Promedio de tiempo de todos los incentivos emitidos	
Unidad de medida	Unidad	
Fuentes de Información	Reportes del SIIDUVI	
Frecuencia	Semestral	
Resultado Planificado (meta planteada)	●	2 meses
Límite superior	●	Mayor de 6 meses
Límite central	●	de 4 a 6 meses
Límite inferior	●	mayor de 2 meses hasta 4 meses

### Porcentaje de Incentivos de Viviendas Anuladas

Es la división entre el número de incentivos anulados sobre el total de incentivos ingresados al sistema.

**Tabla 9**

*FICHA DE INDICADOR: % DE INCENTIVOS DE VIVIENDA ANULADOS*

FICHA DE INDICADOR	SUBPROCESO: EMISIÓN DE INCENTIVOS DE VIVIENDA	
Nombre del Indicador	Porcentaje de Incentivos de viviendas anulados	
Responsable del Indicador	Subsecretaría de Vivienda	
Descripción del Indicador	Se determinará el número de incentivos anulados en un periodo	
Forma o Fórmula de Cálculo	Número de incentivos anulados / Total de incentivos del sistema	
Unidad de medida	Unidad	
Fuentes de Información	Reportes del SIIDUVI	
Frecuencia	Semestral	
Resultado Planificado (meta planteada)	●	<10
Límite superior	●	20
Límite central	●	15 a 19
Límite inferior	●	11 a 14

### Monto de Presupuesto Ejecutado

Es el valor pagado que se encuentra en el sistema por incentivos entregados es decir en gasto de inversión.

**Tabla 10**

*FICHA DE INDICADOR: MONTO DE PRESUPUESTO EJECUTADO*

FICHA DE INDICADOR	SUBPROCESO: EMISIÓN DE INCENTIVOS DE VIVIENDA	
Nombre del Indicador	Monto de presupuesto ejecutado	
Responsable del Indicador	Subsecretaría de Vivienda	
Descripción del Indicador	Es el valor pagado que se encuentra en el sistema por incentivos entregados es decir en gasto de inversión.	
Forma o Fórmula de Cálculo	Suma de las certificaciones presupuestarias emitidas	
Unidad de medida	Valor monetario	
Fuentes de Información	Reportes del SIIDUVI	
Frecuencia	Semestral	

FICHA DE INDICADOR	SUBPROCESO: EMISIÓN DE INCENTIVOS DE VIVIENDA	
Resultado Planificado (meta planteada)	●	De acuerdo al presupuesto establecido del periodo
Límite superior	●	De acuerdo al presupuesto establecido del periodo
Límite central	●	De acuerdo al presupuesto establecido del periodo
Límite inferior	●	De acuerdo al presupuesto establecido del periodo

### Porcentaje de Quejas por Parte del Usuario

Se calcula aplicando el número de quejas recibidas divididas por el total de sugerencias recibidas en las oficinas técnicas de atención al usuario.

Para fijar la meta planteada en la Tabla 11, se tomó como línea base la información del Índice General de Satisfacción de Usuarios a nivel nacional reportado por la Dirección de Gestión del Cambio a Diciembre de 2018 (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2018). En este informe se establece un porcentaje del 90% de usuarios satisfechos por lo que se interpreta que existe un 10% de usuarios insatisfechos.

**Tabla 11**

*FICHA DE INDICADOR: PORCENTAJE DE QUEJAS POR PARTE DEL USUARIO*

FICHA DE INDICADOR	SUBPROCESO: EMISIÓN DE INCENTIVOS DE VIVIENDA	
Nombre del Indicador	Porcentaje de quejas por parte del usuario	
Responsable del Indicador	Subsecretaría de Vivienda	
Descripción del Indicador	Determinar el porcentaje de quejas emitidas por el usuario en el proceso de emisión de incentivos de vivienda	
Forma o Fórmula de Cálculo	Número de quejas recibidas divididas por el total de sugerencias recibidas en nuestras oficinas	
Unidad de medida	Unidad	
Fuentes de Información	Reportes de la Dirección de Gestión de Cambio y Cultura	
Frecuencia	Semestral	
Resultado Planificado (meta planteada)	●	5%
Límite superior	●	mayor a 20%
Límite central	●	de 10 a 20%
Límite inferior	●	de 6 a 10%



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- El extenso tiempo del ciclo del proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” ocasiona descontento en la ciudadanía los que involucra quejas por parte del usuario que afectan el ranking del Ministerio en el desarrollo de función pública.
- El manejo del proceso en todas sus actividades de manera manual, implica la pérdida de documentos entregados por los usuarios y el envío del archivo para la validación respectiva por parte de funcionarios del MIDUVI en la oficina matriz, dando como resultado reprocesos.
- Dentro del subproceso de postulación, calificación y emisión, la actividad que mayor tiempo genera es la calificación, incurre en un tiempo mayor a lo establecidos por la normativa de la institución.
- La mayoría de las causas que ocasiona el retraso de incumplimiento en las actividades del proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” con respecto al usuario se concentra en el personal y en el método aplicado.
- La inexistencia de un procedimiento documentado, falta de comunicación y reuniones de trabajo para resolver problemas son las principales causas que se determinaron en este estudio.
- La técnica de muestreo que se implementó dio como resultado una línea base, que permitirá considerar en la implementación de mejoras en los subprocesos del proceso de “Emisión de Incentivos de vivienda”.

## Recomendaciones

- Complementar la ruta de calidad para el proceso de “Emisión de Incentivos de Vivienda” a través de la implementación de una propuesta de mejora.
- La implementación de un sistema informático, permitirá tener una mejor interacción de entre el usuario y la institución que permitirá reflejar el estatus de su trámite, reduciendo costo al usuario al acercarse constantemente a las oficinas provinciales del Ministerio de Desarrollo de Vivienda.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación al personal, permitirá que los procesos desarrollados y mejorados puedan ser conocidos a nivel de todos los funcionarios de la institución. Adicionalmente permitirá que los funcionarios conozcan cómo proceder ante los requerimientos de los usuarios, y así evitar demoras en los procesos.
- Es necesario implementar una aplicación interna de mensajería instantánea o chat corporativo que permita mejorar la comunicación entre direcciones tanto horizontal como vertical en los diferentes canales, de tal manera que el flujo de información sea adecuado y así evitar demoras en los procesos de análisis y verificación de información.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arimany, L. (11 de 2010). *Luis Arimany, Estrategia empresarial*. Obtenido de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Cadena, J. (2015). Guía para el diseño y documentación de procesos. *Yura: Relaciones Internacionales*.
- Dirección de Administración de Procesos. (2015). *Manual de Proceso de Emisión de Bonos de Vivienda*. Quito: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Esquivel, A. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la dirección*, 56-72.
- García, M., Quishpe, C., & Raéz, L. (Agosto de 2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89-94.
- Gonzalez García, M. (24 de 04 de 2016). *Beneficios del diagrama de flujo*. Obtenido de [https://prezi.com/ptxtwqexbii\\_/beneficios-del-diagrama-de-flujo/](https://prezi.com/ptxtwqexbii_/beneficios-del-diagrama-de-flujo/)
- Mallar, M. (2010). La gestión de procesos: Un enfoque de Gestión Eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2015). *Acuerdo Ministerial 016-15*. Quito: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2015). *Acuerdo Ministerial 027-15*. Quito: Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2016). *Plan estratégico 2016-2017*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-MIDUVI-2016-2017-aprobado.pdf>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2018). *Metas y objetivos unidades administrativas*.

Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/Literal-a4.-Las-metas-y-objetivos-unidades-administrativas.pdf>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (Mayo de 2018). *Valores, Misión y Visión*. Obtenido

de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/valores-mision-vision/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono de Emergencia*. Obtenido de

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-emergencia/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono de Emergencia*. Obtenido de

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-emergencia/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono de Emergencia*. Obtenido de

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-emergencia/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono de Emergencia*. Obtenido de

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-emergencia/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono de titularización*. Obtenido de

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-de-titulacion/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono Manuela Espejo*. Obtenido de

<https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-manuela-espejo/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono para adquisición de vivienda - bono*

*inmobiliario*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-adquisicion-de-vivienda-bono-inmobiliario/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono para construcción de vivienda - bono inmobiliario*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-construccion-de-vivienda-nueva-en-terreno-propio/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2019). *Bono para mejoramiento de vivienda*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/bono-para-mejoramiento-de-vivienda/>

Pérez Fernández, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Presidencia de la República del Ecuador. (19 de Abril de 2018). Decreto Ejecutivo No. 372. *Mejora Regulatoria y Simplificación Administrativa y de Trámites*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial del Ecuador.

Rafoso, S., & Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 29-37.

Ramírez, J. J., & Serrano, M. E. (2019). *Evaluación de procesos de servicio al usuario del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.

Rodriguez, M. (10 de 2017). *Agrarian National University*. Obtenido de Course Hero: <https://www.coursehero.com/file/24696674/TESIS-FINALdocx/?justUnlocked=1#/details>

Sanchez, L., & Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Revista Dirección y Organización*, 54-71.

Valdés Hernández, L. (28 de 11 de 2012). *Manual para la diagramación de procesos*. (F. p. UNAM, Ed.) Recuperado el 4 de 2019, de Portal Docencia UNAM - Facultad de

Contaduría y Administración UNAM:

[http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal\\_pdf/cal18.pdf](http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf)

Yepez, C. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.