



# Gestión por Procesos

para la Administración Pública



**Cuaderno de trabajo**



# **Gestión por Procesos**

para la Administración Pública

**Cuaderno de trabajo**



**Escuela Nacional de  
Administración Pública**

*La facultad de saber servir*

Esta es una obra colectiva  
Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR  
Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10  
Jesús María, Lima, Perú  
Teléfono: (051) 206-3370  
Correo electrónico: [info@servir.gob.pe](mailto:info@servir.gob.pe)  
Dirección URL: [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

Derechos reservados

**Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú  
N° 2021-09651**

Editado por: Escuela Nacional de Administración Pública  
Av. Cuba 699 - Lima 10  
Jesús María, Lima, Perú  
Correo electrónico: [escuela@servir.gob.pe](mailto:escuela@servir.gob.pe)  
Dirección URL: [www.enap.edu.pe](http://www.enap.edu.pe)  
Primera edición  
Julio 2021

## Datos personales



.....



.....



.....



.....



# Índice

Presentación.....	9
Sílabo.....	10
Principios éticos para la función pública en el Perú .....	19
<b>Módulo I: Gestión estratégica pública y su relación con la Gestión por Procesos.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1 La modernización de la gestión pública y la gestión por procesos .....</b>	<b>25</b>
1.1.1 La modernización de la gestión pública como política de Estado .....	25
1.1.2 Marco legal de la Gestión por Procesos en el sector público .....	27
1.1.3 La calidad como base para la eficacia de la gestión pública .....	34
1.1.4 Enfoque basado en procesos.....	35
<b>1.2 Principales conceptos de la Gestión por Procesos.....</b>	<b>36</b>
1.2.1 Conceptos generales de la Gestión por Procesos .....	36
1.2.1.1 Definición de proceso.....	36
1.2.1.2 Definición de procedimiento .....	39
1.2.1.3 Definición de persona.....	39
1.2.1.4 Tipos de procesos que existen en las organizaciones .....	40
1.2.1.5 Definición de Gestión por Procesos .....	41
1.2.2 Características de una organización que gestiona por procesos .....	41
1.2.3 Gestión por Procesos y Gestión Funcional .....	43
1.2.4 Importancia de la implementación de la Gestión por Procesos .....	46
1.2.5 Marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos.....	47
Resumen del módulo I .....	51
Actividad de aprendizaje N° 1 .....	52
Actividad de aprendizaje N° 2 .....	54
Actividad de evaluación N° 1 .....	56
Actividad de evaluación N° 2 .....	58
<b>Módulo II: Identificación de procesos .....</b>	<b>61</b>
<b>2.1 Determinación de procesos .....</b>	<b>63</b>
<b>2.2 Mapa de procesos .....</b>	<b>63</b>
2.2.1 Definición.....	63
2.2.2 La importancia del mapa de procesos.....	63

<b>2.3 Metodología para la identificación de procesos.....</b>	<b>64</b>
2.3.1 Identificación de productos .....	66
2.3.2 Identificación de procesos .....	68
Resumen del módulo II .....	73
Actividad de aprendizaje N° 3 .....	74
Actividad de evaluación N° 3 .....	75
<b>Módulo III: Documentación de procesos.....</b>	<b>79</b>
<b>3.1 Documentación de procesos .....</b>	<b>81</b>
<b>3.2 Importancia de la documentación de procesos .....</b>	<b>82</b>
<b>3.3 Desarrollo de la documentación de procesos .....</b>	<b>82</b>
3.3.1 Mapa de procesos.....	82
3.3.2 Diagrama de bloques .....	83
3.3.3 Ficha técnica del proceso .....	84
3.3.4 Diagrama de procesos .....	87
<b>3.4 Aprobación y difusión de los documentos.....</b>	<b>88</b>
<b>3.5 Elaboración de procedimientos.....</b>	<b>89</b>
<b>3.6 Ubicación de la documentación de los procesos en la Administración Pública.....</b>	<b>90</b>
Resumen del módulo III .....	95
Actividad de aprendizaje N° 4 .....	96
Actividad de evaluación N° 4 .....	97
<b>Módulo IV: Seguimiento, medición y análisis de procesos .....</b>	<b>101</b>
<b>4.1 Indicador de desempeño del proceso .....</b>	<b>103</b>
4.1.1 Definición.....	104
4.1.2 Criterios para la definición de indicadores .....	105
<b>4.2 Indicadores de procesos en la gestión pública.....</b>	<b>108</b>
4.2.2 Indicadores de proceso para medir el buen uso de los recursos públicos (eficiencia).....	109
<b>4.3 SemafORIZACIÓN de indicadores.....</b>	<b>110</b>
<b>4.4 La ficha de indicador de proceso.....</b>	<b>112</b>
<b>4.5 Análisis de procesos.....</b>	<b>115</b>



<b>4.6 El tablero de indicadores de procesos.....</b>	<b>115</b>
Resumen del módulo IV.....	117
Actividad de aprendizaje N° 5.....	118
Actividad de evaluación N° 5.....	119
<b>Módulo V: Mejora de procesos .....</b>	<b>123</b>
<b>5.1 Problema .....</b>	<b>125</b>
5.1.1 Definición.....	125
5.1.2 Selección de problemas.....	125
<b>5.2 Estrategias para la solución de problemas .....</b>	<b>126</b>
5.2.1 La mejora de procesos.....	127
5.2.2 El rediseño de procesos .....	127
5.2.3 La reingeniería de procesos .....	128
<b>5.3 Metodología para mejorar los procesos.....</b>	<b>129</b>
5.3.1 La metodología del ciclo Deming (PHVA).....	129
<b>5.4 Gestión de proyectos de mejora .....</b>	<b>144</b>
Resumen del módulo V.....	148
Actividad de aprendizaje N° 6.....	150
Actividad de evaluación N° 6.....	151
Actividad de evaluación N° 7.....	158
Lectura: Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de “evaluación de denuncias” .....	162
Glosario.....	188
Anexo 1 – Herramientas para la administración exitosa de un proyecto de mejora de procesos.....	191

# Presentación

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene como visión un Estado moderno, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos; es decir, un Estado que asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función a la creación de valor público.

Un componente de la gestión pública orientada a resultados es la Gestión por Procesos que, como señala la Ley Marco de Modernización del Estado, es un medio del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública que tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de sus objetivos.

En ese ámbito, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM aprobó la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública", mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM-SGP.

En ese marco, y con la finalidad capacitar a los servidores civiles en esa materia, la Escuela Nacional de Administración Pública ha diseñado, conjuntamente con la Secretaría de Gestión Pública, el curso "Gestión por Procesos para la Administración Pública", con la intención que los servidores civiles comprendan, apliquen y difundan este enfoque en las gestiones de la entidad donde laboran.

De esta manera, la implementación de la Gestión por Procesos constituye no solo una buena práctica de trabajo, sino que además contribuye a que las entidades enfoquen sus esfuerzos en brindar un mejor servicio al ciudadano.



# Sílabo

La Escuela Nacional de Administración Pública tiene como una de sus preocupaciones centrales el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y buenas prácticas de quienes ejercen funciones públicas en el Estado Peruano, para favorecer su desarrollo personal e incrementar la calidad de los servicios públicos prestados, considerando los principios éticos en la función pública.

Desde hace muchos años se ha demostrado que la mejor forma de administrar las organizaciones y lograr acercarlas al cumplimiento de su visión alcanzando sus objetivos estratégicos, es aplicando la Gestión por Procesos. Para ello se debe tener muy en claro que el identificar procesos y mejorarlos es priorizar una toma de decisiones de lo importante (es decir, lo estratégico) sobre lo urgente (el día a día).

A partir de los años 90, a nivel mundial, muchas organizaciones del sector público y privado han comenzado a cambiar su enfoque de gestión para lograr un nivel alto de maduración en la llamada Gestión por Procesos; y en nuestro país, esta tendencia comienza a manifestarse en la primera década de este siglo.

Lo que se busca con la implementación de este curso es que los servidores civiles comprendan, apliquen y difundan este nuevo enfoque de gestión. La implementación de la Gestión por Procesos es un elemento importante de la nueva cultura organizacional que debe primar en las entidades públicas, orientado a satisfacer las demandas de los ciudadanos con servicios de calidad.

## 1. Sumilla

El curso promueve que los participantes desarrollen competencias orientadas a la mejora de procesos y productos brindados a los ciudadanos en el marco de la modernización del Estado. Para ello toma como eje principal a la Gestión por Procesos y su impacto en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, además de servir como herramienta para la mejora de los servicios y bienes que brinda el Estado.

El curso plantea una metodología teórico - práctica que incluye contenidos teóricos que fundamentan y explican la Gestión por Procesos, así como la aplicación de estos a través de ejemplos, experiencias, casos, debates, etc., para que el participante adquiera los conocimientos necesarios que le permitan sustentar la implementación de la Gestión por Procesos con el fin de mejorar los criterios y parámetros para la toma de decisiones, orientándola hacia el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, considerando los principios éticos propuestos por la ENAP.

## 2. Competencia

Los participantes al finalizar el curso serán capaces de:

- Comprender la importancia estratégica de la Gestión por Procesos y desarrollar propuestas de mejora en su entidad, implementándola a través de la aplicación de sus metodologías y herramientas, consiguiendo priorizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, lo que redundará en mejores bienes y servicios públicos para el ciudadano.

## 3. Logros de aprendizaje

- Entender la importancia de orientar su organización hacia la Gestión por Procesos para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad y su impacto en un mejor servicio al ciudadano.
- Conocer los conceptos generales que deben tomarse en cuenta para la implementación de la Gestión por Procesos en una entidad pública para hacerla más eficiente y eficaz.
- Aplicar métodos y técnicas para identificar los procesos de su entidad.
- Aplicar las técnicas y herramientas de documentación de los procesos identificados.
- Proponer indicadores para medir la efectividad y la eficiencia de un proceso identificado y documentado.
- Identificar las metodologías y herramientas que se deben aplicar para que los proyectos de mejora de procesos sean ejecutados de forma exitosa y cumplan con los resultados esperados, haciendo buen uso de los recursos públicos.

## 4. Participantes

El curso está dirigido a los servidores civiles de las entidades de la Administración Pública.

## 5. Duración

El curso tiene una duración de 24 horas académicas.



## 6. Contenidos

Módulo	Logros de aprendizaje	Contenidos
 <b>Gestión estratégica pública y su relación con la Gestión por Procesos</b>	Entender la importancia de orientar su entidad hacia la Gestión por Procesos para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad y su impacto en un mejor servicio al ciudadano.	<b>1.1 La modernización de la gestión pública y la Gestión por Procesos</b> <b>1.1.1</b> La modernización de la gestión pública como política de Estado <b>1.1.2</b> Marco legal de la Gestión por Procesos en el sector público <b>1.1.3</b> La calidad como base para la eficacia de la gestión pública <b>1.1.4</b> Enfoque basado en procesos
	Conocer los conceptos generales que deben tomarse en cuenta para la implementación de la Gestión por Procesos en una entidad pública para hacerla más eficaz y eficiente.	<b>1.2 Principales conceptos de la Gestión por Procesos</b> <b>1.2.1</b> Conceptos generales de la Gestión por Procesos 1.2.1.1 Definición de proceso 1.2.1.2 Definición de procedimiento 1.2.1.3 Definición de persona 1.2.1.4 Tipos de procesos que existen en las organizaciones 1.2.1.5 Definición de Gestión por Procesos <b>1.2.2</b> Características de una organización que gestiona por procesos <b>1.2.3</b> Gestión por Procesos y Gestión Funcional <b>1.2.4</b> Importancia de la implementación de la Gestión por Procesos <b>1.2.5</b> Marco metodológico para la implementación de la Gestión por Procesos
 <b>Identificación de procesos</b>	Aplicar métodos y técnicas para identificar los procesos de su entidad.	<b>2.1 Determinación de procesos</b> <b>2.2 Mapa de procesos</b> <b>2.2.1</b> Definición <b>2.2.2</b> La importancia del mapa de procesos  <b>2.3 Metodología para la identificación de procesos</b> <b>2.3.1</b> Identificación de productos <b>2.3.2</b> Identificación de procesos

Módulo	Logros de aprendizaje	Contenidos
 <p><b>Documentación de procesos</b></p>	<p>Aplicar las técnicas y herramientas de documentación de los procesos identificados.</p>	<p><b>3.1 Documentación de procesos</b>  <b>3.2 Importancia de la documentación de procesos</b>  <b>3.3 Desarrollo de la documentación de procesos</b>  <b>3.3.1</b> Mapa de procesos  <b>3.3.2</b> Diagrama de bloques  <b>3.3.3</b> Ficha técnica del proceso  <b>3.3.4</b> Diagrama de procesos</p> <p><b>3.4 Aprobación y difusión de los documentos</b>  <b>3.5 Elaboración de procedimientos</b>  <b>3.6 Ubicación de la documentación de los procesos en la Administración Pública</b></p>
 <p><b>Seguimiento, medición y análisis de procesos</b></p>	<p>Proponer indicadores para medir la efectividad y la eficiencia de un proceso identificado y documentado.</p>	<p><b>4.1 Indicador de desempeño del proceso</b>  <b>4.1.1</b> Definición  <b>4.1.2</b> Criterios para la definición de indicadores</p> <p><b>4.2 Indicadores de procesos en la gestión pública.</b>  <b>4.3 Semaforización de indicadores.</b>  <b>4.4 La ficha de indicador de proceso.</b>  <b>4.5 Análisis de procesos</b>  <b>4.6 El tablero de indicadores de procesos.</b></p>
 <p><b>Mejora de procesos</b></p>	<p>Identificar las metodologías y herramientas que se deben aplicar para que los proyectos de mejora de procesos sean ejecutados de forma exitosa y cumplan con los resultados esperados, haciendo buen uso de los recursos públicos.</p>	<p><b>5.1 Problema</b>  <b>5.1.1</b> Definición  <b>5.1.2</b> Selección de problemas</p> <p><b>5.2 Estrategias para la solución de problemas</b>  <b>5.2.1</b> La mejora de procesos  <b>5.2.2</b> El rediseño de procesos  <b>5.2.3</b> La reingeniería de procesos</p> <p><b>5.3 Metodología para mejorar los procesos</b>  <b>5.3.1</b> La metodología del ciclo Deming (PHVA)</p> <p><b>5.4 Gestión de proyectos de mejora</b></p>



## 7. Metodología

La metodología de trabajo se enmarca en la corriente pedagógica constructivista y en el enfoque socio cognitivo del aprendizaje. El participante es el centro del proceso enseñanza-aprendizaje, se promueve el aprendizaje significativo y la construcción cooperativa del conocimiento.

La secuencia metodológica que se aplica para el desarrollo de las sesiones de clase comprende las siguientes fases:

- a. Inicio:** Esta fase comprende dos procesos: la motivación orientada a despertar el interés de los participantes por la temática a desarrollarse y la exploración de los saberes previos a partir de los cuales se construirán los nuevos conocimientos.
- b. Desarrollo:** Esta fase comprende también dos procesos: la construcción del conocimiento, que es el momento en que el docente plantea actividades con la finalidad que los participantes activen sus procesos cognitivos para obtener el nuevo aprendizaje a través del desarrollo de diversas actividades y estrategias de enseñanza, y la fase de aplicación en la que el docente genera espacios para que los participantes obtengan los insumos necesarios que les permitan aplicar los contenidos desarrollados a través de solución de problemas y estudio de casos.
- c. Síntesis y evaluación o fase de cierre:** En esta fase, los participantes y el docente, a manera de resumen, exponen los conceptos más relevantes sobre los contenidos trabajados, estableciendo una relación lógica o punto de conexión entre ellos. Este proceso ayuda a fijar los aprendizajes, a tener una visión integral de lo trabajado e inclusive permite llegar a algunas conclusiones.

También se socializan los trabajos para revisión, evaluación y retroalimentación conjunta (docente - participantes) considerando los criterios de evaluación preestablecidos. Se formulan conclusiones generales y se reflexiona acerca de la transferencia de lo aprendido al contexto laboral de los participantes, lo cual permite la consolidación de los aprendizajes.

## 8. Sistema de evaluación

Logros de aprendizaje	Indicadores de evaluación	Instrumentos de evaluación	Peso académico
Entender la importancia de orientar su entidad hacia la Gestión por Procesos para el logro de los objetivos estratégicos de la entidad y su impacto en un mejor servicio al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identifica los beneficios de la implementación de la Gestión por procesos.</li> <li>→ Identifica los procesos clave factibles de mejora en su entidad.</li> <li>→ Establece una relación entre los factores de los procesos y buenas prácticas de gestión de innovación.</li> </ul>	Interpretación de Lectura – Hoja de trabajo 1 (individual)	10%
Conocer los conceptos generales, que deben tomarse en cuenta, para la implementación de la Gestión por Procesos en una entidad pública para hacerla más eficiente y eficaz.	Selecciona un proceso de una entidad pública e identifica los 9 elementos que lo conforman.	Identificación de elementos (Trabajo individual - grupal)	10%
Aplicar métodos y técnicas para identificar los procesos de su entidad.	Aplica la metodología para la elaboración del diagrama de bloques hasta el nivel 1, tomando en cuenta las consideraciones de los dos pasos.	Mapa de procesos y diagrama de bloques - (Trabajo grupal)	10%



Logros de aprendizaje	Indicadores de evaluación	Instrumentos de evaluación	Peso académico
Aplicar las técnicas y herramientas de documentación de los procesos identificados.	Elabora la ficha técnica del proceso de nivel 1 identificado en el diagrama.	Caracterización de proceso - Hoja de trabajo N°2 (Trabajo grupal)	15%
Proponer indicadores para medir la efectividad y la eficiencia de un proceso identificado y documentado.	Establece el objetivo y formula el/los indicadores del proceso caracterizado en la sesión anterior, en la ficha correspondiente.	Indicador del proceso (Trabajo grupal)	15%
Identificar las metodologías y herramientas que se deben aplicar para que los proyectos de mejora de procesos sean ejecutados de forma exitosa y cumplan con los resultados esperados, haciendo buen uso de los recursos públicos.	Mejora un proceso aplicando la metodología del ciclo Deming (PHVA).	Estudio de caso (Trabajo grupal)	10%
	Aplica el ciclo PHVA para el proceso que se ha caracterizado.	Trabajo integrador (Trabajo grupal)	30%

## 9. Certificación

La certificación a nombre de la ENAP está dirigida a los participantes servidores civiles que hayan alcanzado una calificación mínima de 14 (catorce), dentro de una escala de 0 a 20, así como tener 100% de asistencia a las sesiones.

## 10. Docentes

Los docentes a cargo de dictar el curso Gestión por Procesos para la Administración Pública son profesionales de diferentes especialidades como Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, etc. con estudios de maestría y doctorado en temas especializados de Gestión. Se desempeñan como consultores de entidades públicas y privadas apoyando a las organizaciones en temas relacionados con gestión por procesos, gestión de calidad, rediseño de procesos, Balanced Score Card, gestión de la innovación, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, gestión de proyectos, entre otros. Con amplia experiencia docente a nivel de posgrado en importantes universidades del país.

## 11. Bibliografía

- Kume, H. (1997). *"Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad"*. Colombia: Norma.
- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *"Evolución de la gestión por procesos"*. Colombia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones.
- Summers, D. C.S. (2006). *"Administración de la calidad"* México: Pearson Educación.
- Pérez F., José A. (2004). *"Gestión por proceso"*. España: ESIC.
- International Organization for Standardization. (2015). Norma Internacional ISO 9000: *"Sistema de gestión de calidad – fundamentos y vocabulario"*. Ginebra.
- International Organization for Standardization. (2015). Norma internacional ISO 9001: *"Sistemas de gestión de la calidad - requisitos"*. Ginebra.
- International Organization for Standardization. (2009). Norma internacional ISO 9004: *"Gestión para el éxito sostenido de una organización: enfoque de gestión de la calidad"*. Ginebra.
- Organización Internacional de Normalización. (2008). ISO/TC 176/SC 2/N 544R3: *"Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión"*. Ginebra.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2005). NTP 833.907:2005 *"Sistemas de gestión de la calidad: guía para la gestión del proceso de mejora continua"*. Lima: INDECOPI.



- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2005). NTP-ISO 10006:2005 *"Sistema de gestión de la calidad: lineamientos para la gestión de la calidad en proyectos"*. Lima: INDECOPI.
- Centro de Desarrollo Industrial. (2015). *"Modelo de excelencia en la gestión: premio nacional a la calidad: bases 2016"*. Lima: CDI, Comité de Gestión de la Calidad.
- Perú. Presidencia del Consejo de Ministros. (2011). *"La gran reforma del estado: 2006- 2011: la modernización y la descentralización"*. Lima: PCM.

## Bibliografía electrónica

- Sepúlveda Arcos, A. (2012). *"Guía para la implementación de la calidad en la Gestión Pública. En el marco de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública"*. Recuperado de: <http://bit.ly/1DQwl3b>
- Olavarría Gambi, M. (2010). Efectividad en la gestión pública chilena. *"Convergencia: Revista de Ciencias Sociales, 52, 11-36"*. Recuperado de: <http://bit.ly/1L8Srhe>
- Ministerio de Administraciones Públicas. (2006). *"Guía de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 6: la gestión por procesos en la administración local. Orientación al Servicio Público de la Ciudadanía"*. Recuperado de: <http://bit.ly/1hzViWT>
- Isaac Godínez, C. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *"Revista de Ingeniería Industrial, 3(35), 255- 264"*. Recuperado de: <http://bit.ly/1PnLevm>
- Gómez Piñero J. (2008). Aspectos básicos de la calidad y de la gestión por procesos. *"Lurralde: Investigación y espacio, 31, 277- 289"*. Recuperado de: <http://bit.ly/1hA78jS>

# Principios éticos para la función pública en el Perú<sup>1</sup>

## Contenido transversal

La Escuela Nacional de Administración Pública propone y prioriza un conjunto de principios que constituyen el fundamento y horizonte normativo de la función pública conjunto y, por tanto, del ejercicio de todo funcionario público.

En primer lugar, hemos de considerar un principio general que constituye la finalidad última o meta por la que se orienta y cobra sentido el ejercicio de la función pública.

Se trata del principio del servicio a los ciudadanos. Este principio general significa que toda persona que realice funciones públicas deberá orientar sus acciones hacia la protección, promoción y garantía de los derechos fundamentales, como corresponde a todo Estado democrático.

Tras este principio general, se pueden identificar unos principios específicos orientados a alcanzar el principio general. Se trata de los siguientes:

### **1) Principio de imparcialidad y probidad en el uso de recursos públicos**

Se trata de una imparcialidad fundada en criterios de equidad: los servidores civiles deben actuar con independencia frente a intereses particulares para así asegurar que los ciudadanos gocen de iguales oportunidades al acceder a los servicios del Estado.

### **2) Principio de rendición de cuentas**

Este principio implica, por un lado, que los servidores civiles puedan hacerse responsables de sus acciones ante los ciudadanos. Por otro lado, implica que los ciudadanos encuentren los medios necesarios para participar en el diseño, gestión y evaluación de las normas y políticas que les afecten. Una herramienta principal en esta doble tarea es la transparencia, relacionada tanto al acceso a la información pública como a formas efectivas de comunicación del Estado hacia los ciudadanos.

---

<sup>1</sup> Adaptado de Merino, Francisco (2013) El reconocimiento como fundamento de una ética de la función pública. Un marco para su aplicación en organizaciones públicas (tesis doctoral) Valencia: Universidad de Valencia.



### 3) Principio de eficacia y eficiencia

Considerando que el Estado es una institución de recursos limitados, se trata de fomentar una función pública que consiga alcanzar resultados en su gestión (eficacia) utilizando adecuadamente los recursos al menor costo posible (eficiencia).

### 4) Principio de buen trato al ciudadano

Se refiere, por un lado, a la promoción de actitudes de no discriminación a los ciudadanos, sobre todo a quienes forman parte de grupos sociales y culturales históricamente marginados o excluidos. Por otro lado, se refiere a un trato cálido y sensible a las necesidades del ciudadano, sobre todo de aquellos grupos de ciudadanos que requieren una atención preferente.

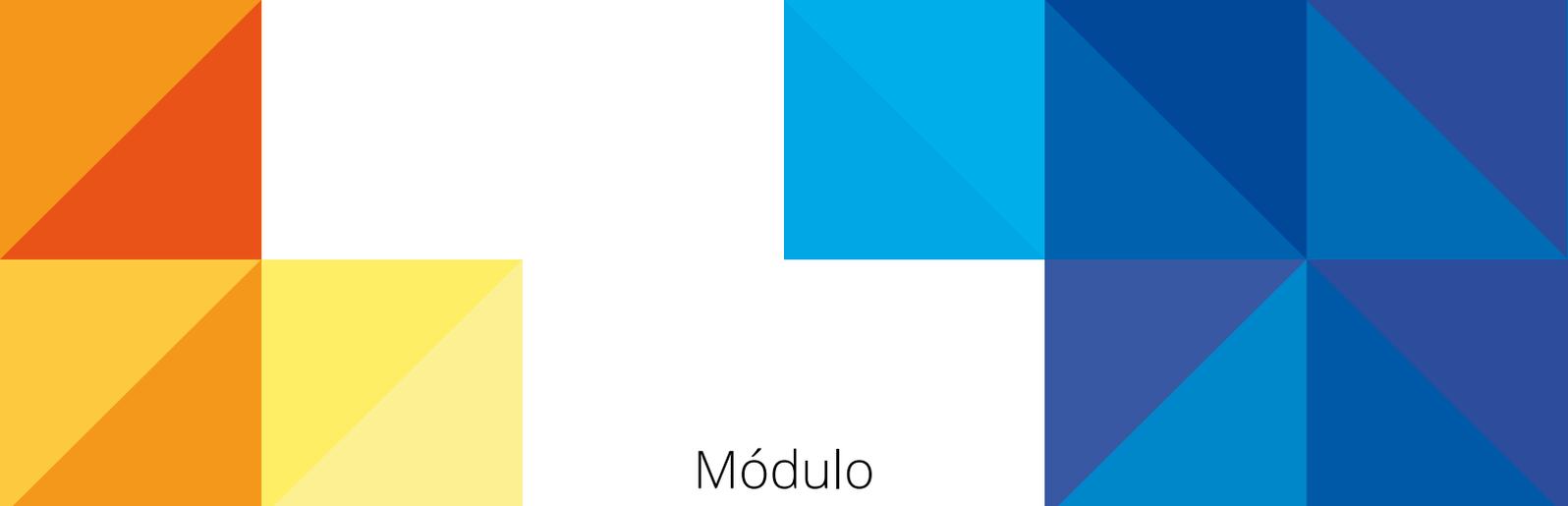


A large, light gray rectangular area containing ten horizontal dotted lines, intended for handwritten notes or answers.

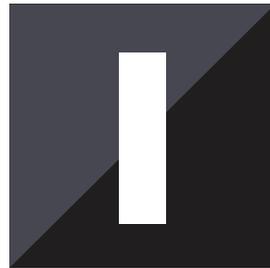


A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for text entry.





Módulo



# Gestión estratégica pública y su relación con la Gestión por Procesos



## ■ Logro de aprendizaje

Entender la importancia de orientar su organización hacia la Gestión por Procesos para el logro de los objetivos estratégicos de la institución y su impacto en un mejor servicio al ciudadano.



# Contenidos

- 1.1 La modernización de la gestión pública como política de Estado.**
- 1.2 Marco legal de la Gestión por Procesos en el sector público.**
- 1.3 La calidad como base para la eficacia de la gestión pública.**
- 1.4 Enfoque basado en procesos.**

## 1.1 La modernización de la gestión pública y la Gestión por Procesos



### Para reflexionar:

Imagina a un gerente municipal que no logra los objetivos del año. Recibe muchos reclamos, siente que el servicio que le dan a la ciudadanía es muy lento y requiere de muchos trámites. El gerente comienza a buscar responsables.

- ¿Será el área de administración? o ¿El área de planificación y presupuesto?
- ¿Será adecuada la distribución de actividades en la organización?
- ¿Qué consideras que se podría mejorar en la organización?

### 1.1.1 La Modernización de la gestión pública como política de Estado

En enero del 2002 se aprueba la Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, donde se establece que la finalidad de la modernización es alcanzar un Estado al servicio del ciudadano, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados, adecuadamente remunerados y fiscalmente equilibrado.

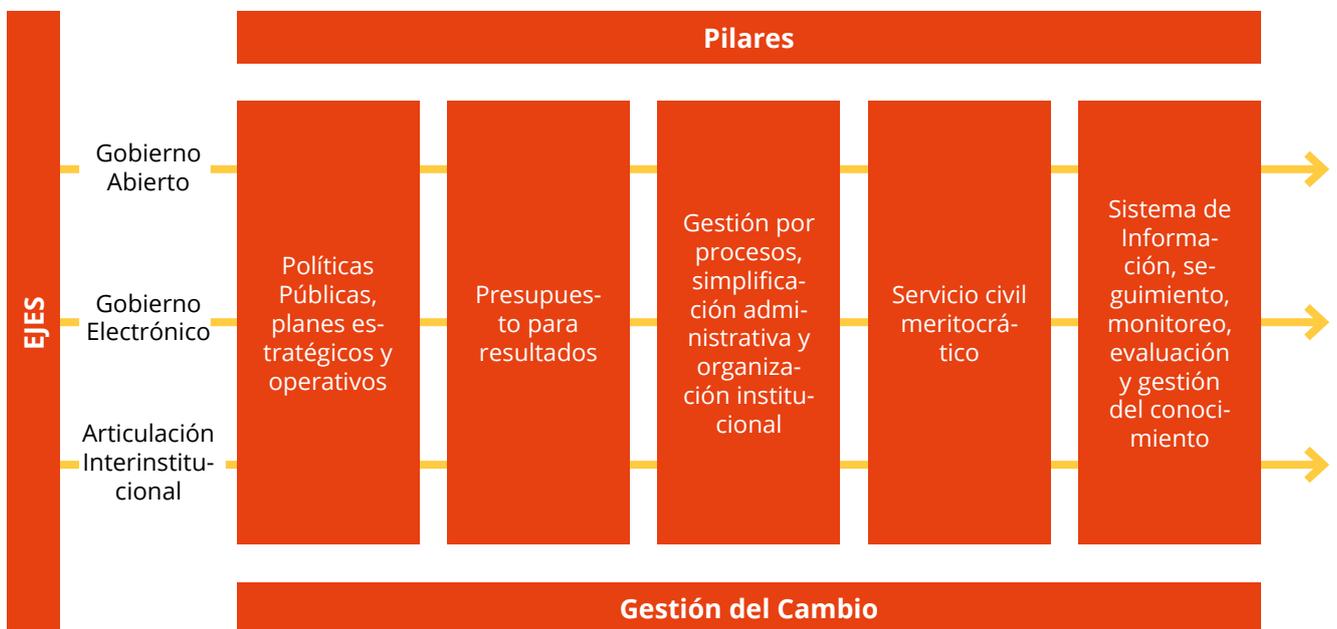
Bajo ese marco, en el 2013 se establece, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, con la visión de construir un “Estado moderno al servicio de las personas”, orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto. Esto, entre otras cosas, para revertir las deficiencias de la gestión pública que se han mantenido a pesar del importante crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años. Dentro de esas ineficiencias se pueden resaltar dos de ellas: deficiente diseño de la estructura organizacional e inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.



Uno de los objetivos específicos que establece esta política es “Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”. Como se aprecia a partir de este objetivo, la Gestión por Procesos es parte importante de la modernización de la gestión pública, tanto así que es uno de los cinco pilares centrales del modelo de gestión pública orientada a resultados, que comprende además tres ejes transversales, animados por un proceso explícito de gestión del cambio (ver gráfico N° 1).

Este pilar, denominado “La gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional” indica que el propósito de la Gestión por Procesos es lograr que todas las entidades públicas “brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien”. Por su parte la simplificación administrativa, que se enmarca dentro de la Gestión por Procesos, debe eliminar los “obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública”. Finalmente, el diseño organizacional debe tomar en cuenta, entre otras cosas, los procesos de la entidad, de modo que la estructura esté alineada con estos.<sup>1</sup>

**Gráfico N° 1: Pilares y ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública**



Fuente: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - Decreto Supremo 004-2013-PCM.

<sup>1</sup> Los textos entre comillas son tomados de la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 - PCM”.

## 1.1.2 Marco legal de la Gestión por Procesos en el sector público

Además de su importancia para la modernización del Estado, aplicar la Gestión por Procesos es importante porque implica, alinearse con el marco legal existente, para contribuir al logro de los grandes objetivos estratégicos del país. Existen normativas que fueron definidas y aprobadas para impulsar la implementación del enfoque de Gestión por Procesos en las entidades públicas, las cuales se detallan a continuación:

**Cuadro N° 1: Marco legal que promueve la Gestión por Procesos**

Marco Legal	Contenido
Ley N° 27658 modificada con Decreto Legislativo N° 1446	Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
Decreto Supremo N° 030-2002-PCM	Aprueba Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
Ley N° 29158	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo
Decreto Supremo N° 007-2011-PCM	Aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
Decreto Supremo N° 004-2013-PCM	Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/PE modificada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 055-2016-SERVIR-PE	Aprueba la directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH "Normas para la aplicación del dimensionamiento de las Entidades Públicas"
Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01	Aprueba la Directiva N° 002-2016-EF/50.01 "Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados"
Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG	Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado



Marco Legal	Contenido
Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-CG modificada según Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 307-2017-CG	Aprueba los “Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al Régimen del Servicio Civil, Ley 30057”
Decreto Supremo N° 054-2018-PCM modificado mediante Decreto Supremo N° 131-2018-PCM	Aprueba los Lineamientos de Organización del Estado.
Decreto Supremo N° 123-2018-PCM	Aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP	Aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”
Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP	Aprueba Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público”

### **Ley N° 27658 (modificada con Decreto Legislativo N° 1446)**

#### **Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

Ley que declara al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

En el artículo 5° de la Ley se regula las principales acciones en las que se sustenta el proceso de modernización de la gestión del Estado, de las que se detallan los siguientes literales:

- d. Mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado, por lo tanto, se elimina la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores.
- f. Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado.

**Decreto Supremo N° 030-2002-PCM****Aprueba Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

El reglamento indica en su Artículo 1 que “Toda entidad de la Administración Pública Central está orientada al servicio de la persona. En ese sentido, la organización y toda actividad de la entidad deberá dirigirse a brindar un mejor servicio y al uso óptimo de los recursos estatales, priorizando permanentemente el interés y bienestar de la persona”.

La posibilidad de brindar mejores servicios y el uso óptimo de los recursos pasa necesariamente por la mejora de los procesos de la entidad.

**Ley N° 29158****Ley Orgánica del Poder Ejecutivo**

Uno de los principios de servicio al ciudadano, definidos por la ley, es la simplicidad, la cual indica que “Los procesos deben ser racionales y proporcionales a los fines que se persigue cumplir”.

También, en el Artículo 47, señala que algunas de las atribuciones de los Entes Rectores de los Sistemas Administrativos son:

1. Programar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la gestión del proceso.
8. Promover el perfeccionamiento y simplificación permanente de los procesos técnicos del Sistema Administrativo

**Decreto Supremo N° 007-2013-PCM:****Aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad**

En la metodología de simplificación administrativa se establece como uno de sus objetivos específicos: “Contribuir a la implementación de una gestión pública con enfoque de procesos que enfatiza en la gestión horizontal y no funcional, cruzando las barreras entre diferentes unidades para el logro de los objetivos de la organización”.



La Gestión por Procesos es parte fundamental de la modernización de la gestión pública.

**Decreto Supremo N° 004-2013-PCM:**

**Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), la cual establece como uno de sus pilares a la Gestión por Procesos**

- a. Pilar I. Políticas públicas nacionales y el planeamiento.
- b. Pilar II. Presupuesto para resultados.
- c. Pilar III. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.
- d. Pilar IV. Servicio civil meritocrático.
- e. Pilar V. Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento.

Asimismo, la PNMGP plantea como objetivo general “orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”; planteándose como objetivo específico: “implantar la gestión por procesos ...” para que todas las entidades de la administración pública adopten, de manera paulatina, la Gestión por Procesos, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien.



El citado Decreto Supremo comprende como Anexo la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, cuyas partes deben ser observadas para el desarrollo de una Gestión por Procesos.

## **Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 200-2015-SERVIR/ PE modificada con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 055-2016-SERVIR-PE**

### **Aprueba la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GDSRH “Normas para la aplicación del Dimensionamiento de las Entidades Públicas”**

Esta directiva tiene por objetivo establecer las normas técnicas, lineamientos y procedimientos para la aplicación del dimensionamiento que deben realizar las entidades públicas en el marco del proceso de tránsito al nuevo régimen del servicio civil.

Establece tres fases para el dimensionamiento:

**Fase 1:** Mapeo de procesos.

**Fase 2:** Análisis e identificación, priorización y aplicación de mejoras.

**Fase 3:** Determinación y análisis de la dotación de recursos humanos de la entidad.

## **Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01**

### **Aprueba la Directiva N° 002-2016-EF/50.01 “Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados”**

La directiva tiene como objetivo establecer disposiciones para la identificación, diseño, revisión, modificación y registro de los Programas Presupuestales, siendo éste una “Categoría presupuestaria que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública”.

Asimismo, en el diseño del Programa Presupuestal considera la definición del modelo operacional, que no es otra cosa que “la especificación de los procesos necesarios para la entrega de los productos y la ejecución de las actividades de un programa presupuestal; así como, de los actores involucrados, insumos necesarios, y bienes y servicios a ser entregados”.



### **Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG**

#### **Aprueba la “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”**

La norma tiene como objetivo orientar el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado.

La citada norma indica que los riesgos pueden darse en el nivel de procesos, por ello considera que como parte del programa de sensibilización y capacitación debe haber un taller de “Implementación de la gestión por procesos”, asimismo indica que la adecuación a una gestión por procesos por parte de la entidad es fundamental para el desarrollo de una implementación o mejoramiento de controles a nivel de procesos.

### **Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-CG modificada según Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 307-2017-CG**

#### **Aprueba los “Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al Régimen del Servicio Civil, Ley 30057”**

La norma tiene por objeto establecer la ruta que las entidades públicas deberán seguir para transitar al régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

Esta ruta considera las etapas:

- Análisis situacional de la entidad, que “tiene por finalidad reconocer la situación actual de la entidad en lo referente a puestos y procesos con el fin de identificar oportunidades de mejora interna y externa en su funcionamiento, de cara a sus beneficiarios/usuarios”.
- Aplicación de mejoras internas, que tiene por objeto “asegurar que los esfuerzos de la entidad se orienten a la prestación efectiva de servicios de calidad a los ciudadanos mediante la mejora de sus procesos y la actualización de sus instrumentos de gestión”.
- Implementación del nuevo régimen, que incluye la “puesta en práctica de los procesos mejorados”.

**Decreto Supremo N° 054-2018-PCM****Aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, modificado por el Decreto Supremo N° 131-2018-PCM**

La norma tiene como finalidad que las entidades del Estado, conforme a su tipo, competencias y funciones, se organicen de la mejor manera a fin de responder a las necesidades públicas, en beneficio de la ciudadanía.

La citada norma precisa que las entidades evalúan el funcionamiento de los procesos para la identificación de riesgos, así como desarrollan su estructura y asignación de funciones en forma sencilla y clara de modo que soporten adecuadamente los procesos, evitando complejizar o generar trabas en su interior.

**Decreto Supremo N° 123-2018-PCM****Aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública**

La directiva tiene por objeto establecer los principios, normas y procedimientos que aplican al proceso de modernización de la gestión pública.

La norma precisa que la gestión por procesos comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública.

**Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP****Aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública"**

La Norma Técnica tiene como objetivo establecer disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

La norma desarrolla el marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos, indicando que esta es progresiva y contiene las siguientes fases:

1. Determinación de procesos
2. Seguimiento, medición y análisis de procesos
3. Mejora de procesos



## Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP

### Aprueba la Norma Técnica para la “Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público”

La Norma Técnica tiene como objetivo “Establecer disposiciones técnicas para la Gestión de la Calidad del Servicio en las entidades de la Administración Pública”.

Define también seis componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio, siendo uno de estos el Componente 3: Fortalecer el Servicio, el cual considera que la entidad debe mejorar “los procesos y/o procedimientos, tomando como principal insumo las necesidades y expectativas de las personas”. Asimismo, indica que “la entidad debe aplicar la Norma Técnica para la implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”.

## 1.1.3 La calidad como base para la eficacia de la gestión pública

Calidad implica entender los requisitos de la persona<sup>2</sup> y darle un conjunto de bienes y/o servicios públicos cuyas características cumplan con satisfacer dichos requisitos. Esto significa que toda Entidad debe primero conocer e interpretar correctamente los requisitos (necesidades y/o expectativas) del cliente.

Así por ejemplo:

### Proceso “Emisión de Licencia de Conducir”

Requisitos de la Persona	Producto	Características
Rapidez	Licencia de Conducir	Plazo máximo de 48 horas
Sin errores		Los datos de la licencia sin ningún error

<sup>2</sup> Según la Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP, persona es el “Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras. Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores”.

La Gestión por Procesos, a diferencia de la gestión funcional o tradicional, exige captar las necesidades o requisitos del cliente, planificar la calidad de las características programadas y ejecutar los procesos para entregar como resultado un producto o servicio que tenga la calidad esperada. Si se le dio al cliente un servicio con las características que satisfacen sus requisitos entonces se brindó calidad. Asimismo, la mejora de los procesos tiene como principal insumo los requisitos de la persona y la satisfacción de estos.

## 1.1.4 Enfoque basado en procesos

Este enfoque se centra en la gestión y el control de los procesos y de las interacciones entre estos procesos y las interfaces entre las jerarquías funcionales de la entidad.

Los procesos deben estar alineados con los objetivos y alcance de la entidad, y deben estar diseñados para aportar valor.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades orgánicas y unificando sus enfoques hacia los objetivos de la entidad.

Es decir, los procesos se ejecutan a través de los distintos órganos o unidades orgánicas que conforman el organigrama de la entidad. Por ejemplo, en el gráfico N° 2, se observa el proceso de emisión de licencias de funcionamiento en una municipalidad, que puede pasar por las unidades orgánicas de Trámite Documentario, Desarrollo Urbano y Tesorería.

**Gráfico N° 2: Proceso Emisión de Licencia de Funcionamiento**





Cuando una entidad pública se gestiona por áreas, se produce una separación entre las mismas, lo cual dificulta una comunicación fluida, forzando que cada una trabaje en función a sus propios objetivos. Sin embargo, cuando una entidad pública se gestiona por procesos, se crea una buena comunicación entre las áreas y no se centran en sus propios objetivos, sino en los objetivos del proceso y de la entidad.

## 1.2 Principales conceptos de la Gestión por Procesos

### 1.2.1 Conceptos generales de la Gestión por Procesos

#### 1.2.1.1 Definición de proceso

Según la Norma ISO 9000:2015, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

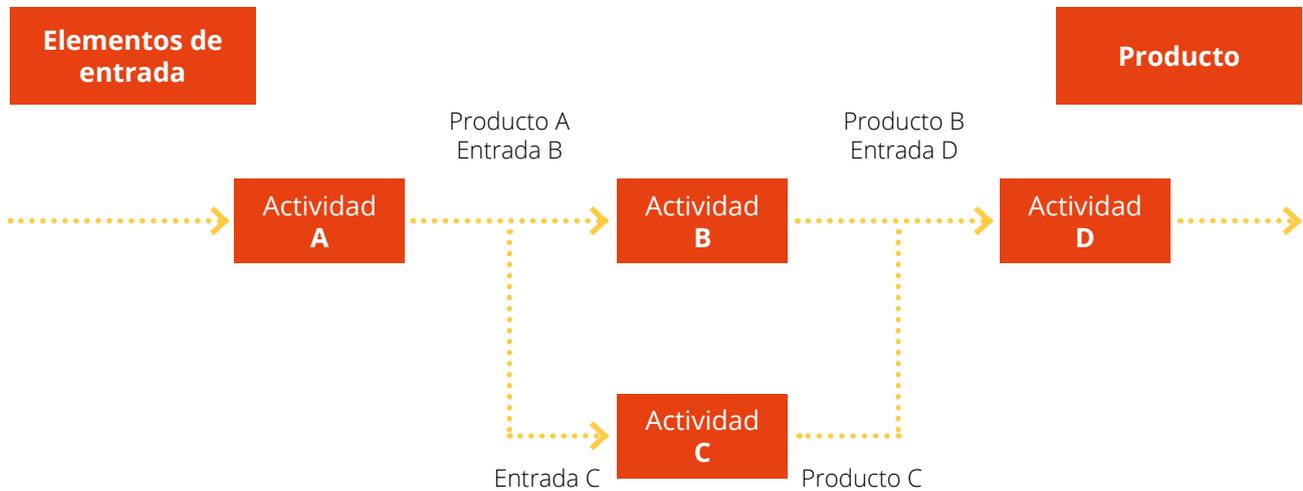
Los procesos de una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor.

Las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos.<sup>3</sup>

Una entidad pública que gestiona por procesos debe identificar todas las situaciones en las que más de una unidad orgánica desarrolla un conjunto de actividades secuenciales para transformar un elemento de entrada en un producto. El gráfico N° 3 muestra la entrada de un proceso hasta llegar al resultado final.

---

<sup>3</sup> International Organization for Standardization (2005). Norma Internacional ISO 9000: sistema de gestión de calidad, fundamentos y vocabulario. Ginebra.

**Gráfico N° 3: La ruta del proceso**

Adaptado de: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3: orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, (p.6), por International Organization for Standardization, Ginebra: Autor.

Copyright 2008 por ISO.

## Elementos del proceso

La Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP "IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA" define los siguientes nueve elementos de un proceso:

**Elemento 1 - Objetivo del Proceso:** es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución del proceso.

**Elemento 2 - Dueño del Proceso:** es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definidas para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.

**Elemento 3 - Elementos de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).

**Elemento 4 - Las actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.



**Elemento 5 - Productos:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones.

**Elemento 6 - Persona que recibe el producto:** Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras. Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores.

**Elemento 7 - Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos. Pueden ser: recursos humanos, instalaciones, equipos, sistemas informáticos, recursos financieros, etc.

**Elemento 8 - Los Controles:** Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y de los productos resultantes de los procesos.

**Elemento 9 - El indicador de desempeño:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el Objetivo del proceso y sirve para la determinación de la Metas.



Se debe tener en cuenta que es muy importante diferenciar claramente los elementos de entrada de los recursos.

En el gráfico N° 4 se pueden apreciar los 9 elementos del proceso “Financiamiento a deportistas calificados”.

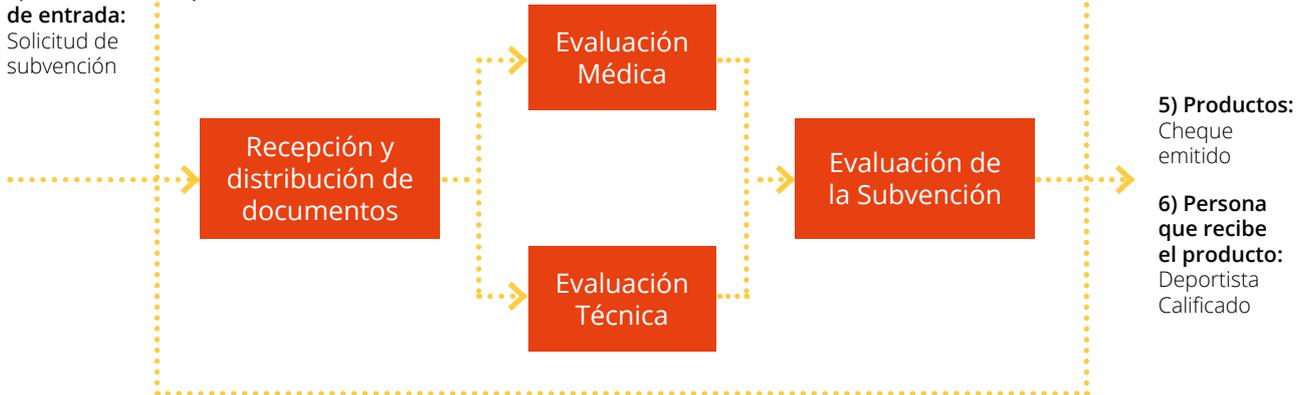
**Gráfico N° 4: Proceso “Financiamiento a deportistas calificados”**

1) **Objetivo del proceso:** Financiar adecuada y oportunamente el desarrollo y la participación en eventos de los deportistas calificados

2) **Dueño del proceso:** Jefe de la Oficina General de Administración

3) **Elemento de entrada:**  
Solicitud de subvención

4) **Actividades:**



7) **Recursos:** Personas, software de trámite documentario, archivos, etc.

8) **Controles:** Verificación del monto del cheque, revisión del expediente técnico deportivo, etc.

9) **Indicador de desempeño:** Porcentaje de cheques que se emiten en plazo y sin errores

Adaptado a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez en el IPD (año 2007). Elaborado para la Escuela Nacional de Administración Pública.

### 1.2.1.2 Definición de procedimiento

Según la Norma ISO 9000:2015, procedimiento es la forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

Si analizamos las definiciones, podemos darnos cuenta que estas no incluyen los límites respecto a cuándo un conjunto de actividades conforman un proceso y cuándo conforman un procedimiento, por lo que la definición de esos límites, la deberá ejecutar la misma Entidad al momento de documentar los procesos.

La extensión de la documentación, cantidad de procesos y procedimientos, también dependerá del tamaño y complejidad de la organización.

### 1.2.1.3 Definición de persona

Es el término genérico para describir al receptor final del producto del proceso, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras. Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores.



### 1.2.1.4 Tipos de procesos que existen en las organizaciones<sup>4</sup>

En una entidad, los procesos se clasifican de acuerdo al impacto en el cliente.

Existen tres tipos: los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de apoyo.

#### a. Procesos estratégicos

Brindan lineamientos generales y objetivos a todos los demás procesos. Se caracterizan porque:

- Determinan y aseguran el cumplimiento de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad.
- Brindan lineamientos, políticas y prácticas en forma de documentos como directivas y resoluciones.

##### Ejemplos:

1. Gestión del Planeamiento Estratégico Institucional.
2. Gestión de la calidad /Gestión de la excelencia / Gestión de la mejora continua.

#### b. Procesos misionales u operativos

Son los procesos vinculados a la generación de los bienes y servicios públicos que ayudan a cumplir la misión de la entidad. Se caracterizan porque:

- Incorporan los requisitos y necesidades del cliente externo.
- Logran la satisfacción del cliente externo.
- Agregan valor directamente al cliente externo.

##### Ejemplos:

Tipo de entidad	Ejemplo de proceso misional
Ministerios y órganos rectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestión de políticas públicas</li> <li>→ Gestión normativa</li> </ul>
Organismos de supervisión y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Regulación y control normativo</li> <li>→ Supervisión de entidades</li> </ul>
Gobiernos locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Emisión de licencias y permisos</li> <li>→ Gestión ambiental</li> </ul>
Gobiernos regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Construcción de infraestructura pública</li> <li>→ Gestión de obras</li> </ul>

<sup>4</sup> Perú. Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaría de la Gestión Pública (2013). Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública: anexo 2. Lima: SGP, PCM.

### c. Procesos de apoyo o soporte

Permiten que los demás procesos de la entidad se ejecuten de manera fluida y les dan soporte tecnológico, logístico, entre otros, porque realizan actividades de apoyo. Se caracterizan porque:

- Agregan valor indirectamente al cliente externo.
- Sus clientes finales son internos y otros grupos de interés (Stakeholders como: el MEF, Contraloría, OSCE, Congreso, entre otros).
- Su desempeño es evaluado por los clientes internos.

#### Ejemplos:

1. Gestión de tecnología e información.
2. Gestión administrativa - financiera.
3. Gestión de recursos humanos /Gestión del talento humano / Gestión de personas.
4. Gestión de contrataciones / Gestión de adquisiciones / Gestión logística.

### 1.2.1.5 Definición de Gestión por Procesos<sup>5</sup>

Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos de la entidad.

### 1.2.2 Características de una organización que gestiona por procesos

Una entidad que trabaja considerando el enfoque de la Gestión por Procesos tiene las siguientes características:

- Identifica, documenta y mide con indicadores todos los procesos de la entidad para gestionar la red de actividades de la misma y sus respectivas interacciones.
- Genera productos (bienes y/o servicios públicos) de valor agregado para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos de la entidad.

<sup>5</sup> Perú. Presidencia del Consejo de Ministros. Secretaría de la Gestión Pública (2013). Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública: anexo 2. Lima: SGP, PCM.



- Analiza y mejora continuamente su gestión gracias a la contribución de las personas involucradas (ejecutores del proceso).
- Define responsables para los procesos. Uno de los líderes de los órganos o unidades orgánicas debe tomar el rol de "Dueño del proceso".

## ¿Quién es el "Dueño del proceso"?

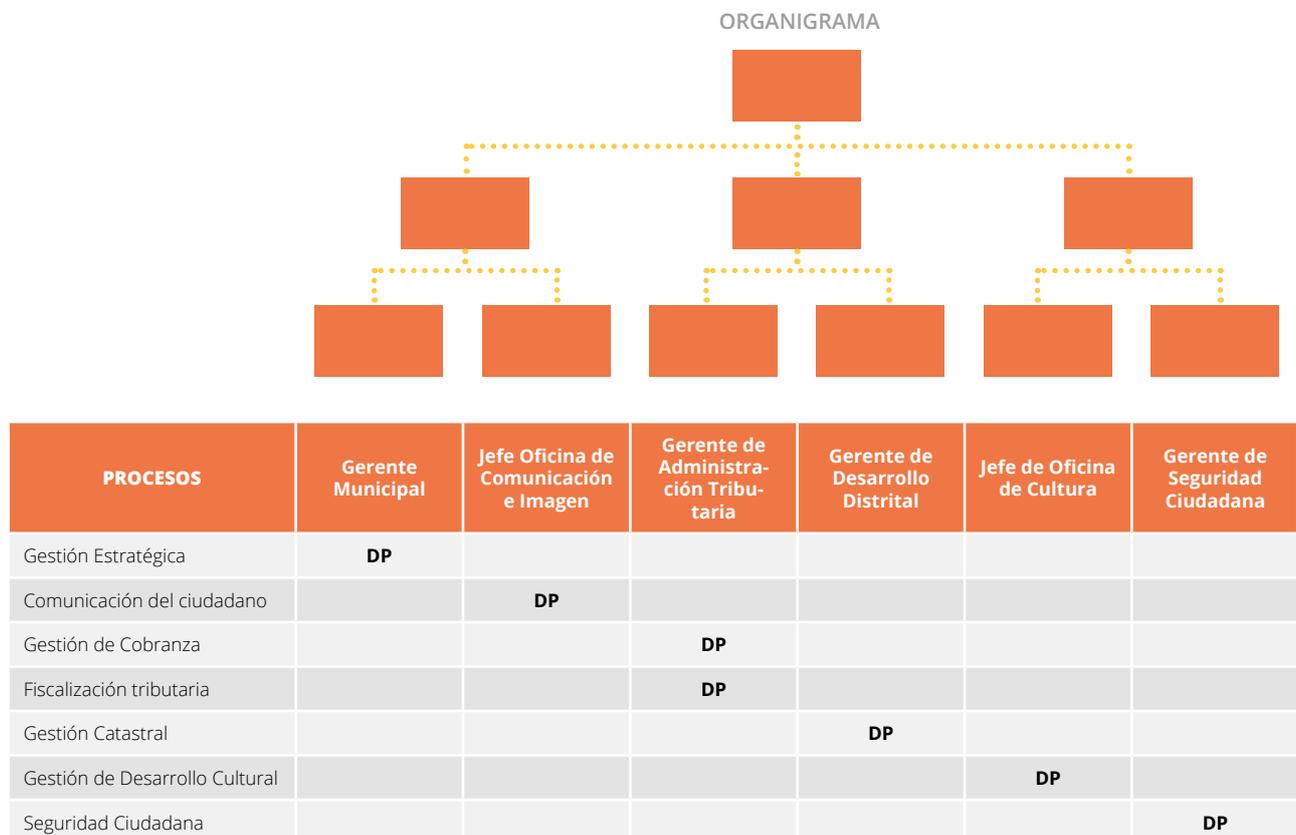
Una entidad orientada a procesos debe definir a una persona que ejerza el rol de dueño de cada proceso. Este debe ejercer autoridad funcional en uno de los órganos o unidad orgánica que participan en el mismo.

De esta manera, la Gestión por Procesos busca evitar los conflictos por la falta de coordinación en la ejecución de las acciones y actividades.

### Ejemplo:

En el gráfico N° 5, se muestra la relación entre los procesos y el organigrama de la entidad, para este ejemplo una municipalidad distrital. Cada proceso atraviesa varias unidades orgánicas, pero solo uno de los jefes involucrados asume el rol de ser el DUEÑO DEL PROCESO (DP), quien como coordinador, cumple un rol transversal y su responsabilidad reside en que el proceso logre sus objetivos.

**Gráfico N° 5: Organización por procesos**



DP = Dueño del Proceso.  
Elaborado por ENAP/SERVIR, 2016.

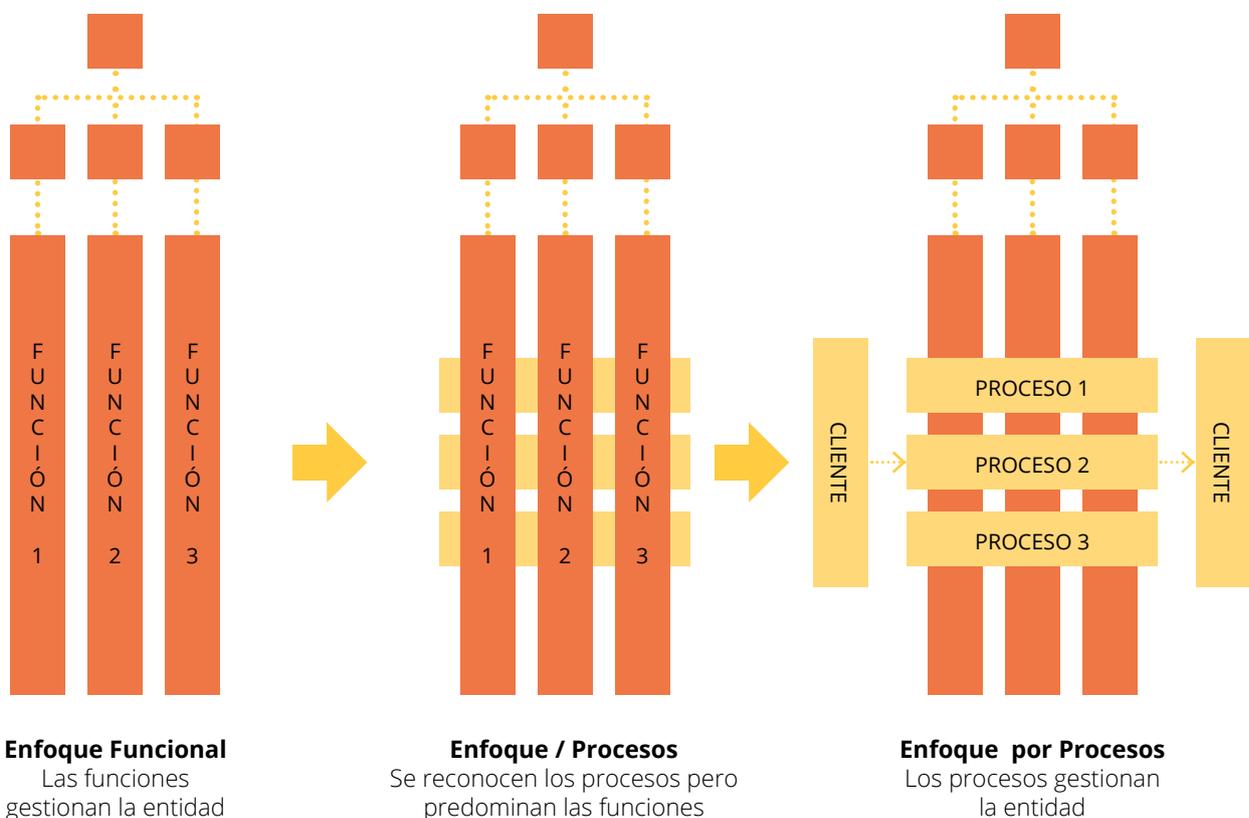
## 1.2.3 Gestión por Procesos y Gestión Funcional

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 indica que “una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano”

Una entidad que trabaja bajo el enfoque de procesos gestiona integralmente sus procesos, actividades, tareas y formas de trabajo, asegurándose que los bienes y servicios que producen generen impactos positivos en las personas, satisfaciendo sus necesidades.

Por otro lado, la gestión funcional puede llevar a que cada una de los órganos o unidades orgánicas de la entidad se enfoque únicamente en lo que sucede en su campo de acción, olvidándose que es parte de una cadena de actividades que inicia con la necesidad de la persona y que culmina con su satisfacción.

**Cuadro N° 2: Del Enfoque Funcional al Enfoque de la Gestión por Procesos**



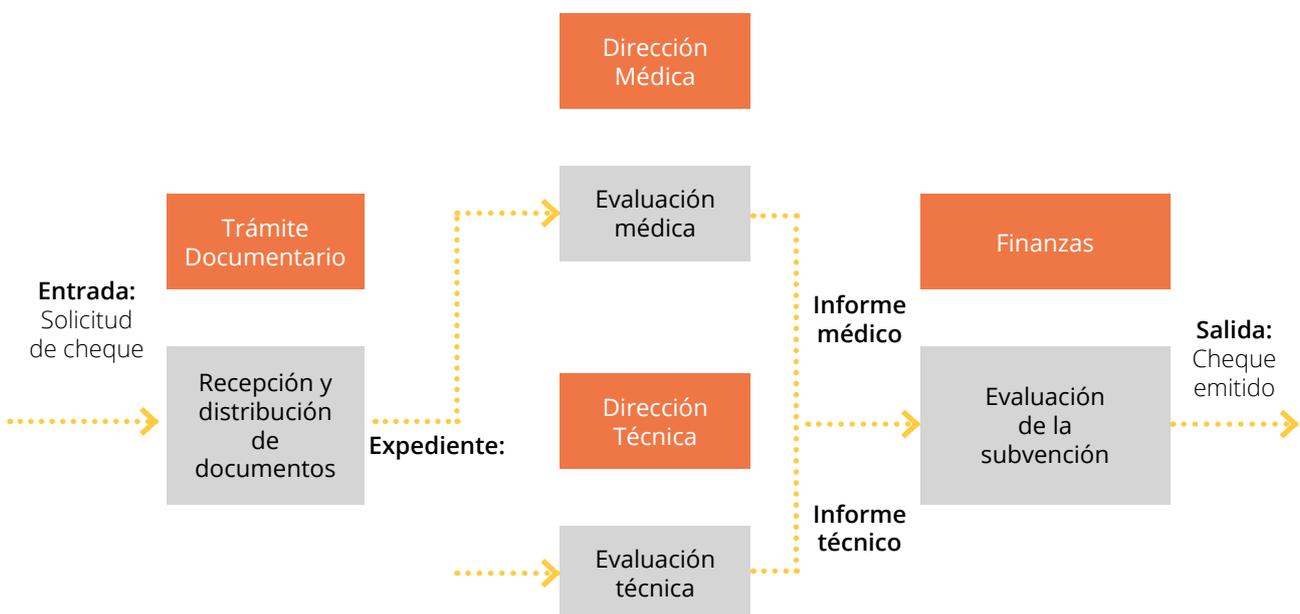


### Ejemplo 1:

En el gráfico N° 6 se puede observar la transversalidad del proceso en una entidad pública, ya que participan diferentes unidades orgánicas en su ejecución. Esta transversalidad genera una relación entre dichas unidades orgánicas, ya que Trámite Documentario entrega el expediente a la Dirección Médica que debe estar conforme a los requisitos que exige dicha dirección. De igual forma el Finanzas recibe de la Dirección Técnica y de la Dirección Médica, los informes respectivos para emitir un cheque. Este es el caso del proceso ejecutado por el IPD para otorgar financiamiento a deportistas calificados y federaciones.

Estos informes también deben cumplir los requisitos que Finanzas exige para que se pueda emitir el cheque, que es el producto final de todo el proceso. Es importante indicar que esos requisitos que exigen las unidades orgánicas deben ser establecidos en función al producto del proceso ("cheque emitido") y a las características que este debe tener. Esto es así, porque de lo contrario, se puede caer en el error que cada unidad orgánica exija requisitos con una visión funcional y no de resultados.

**Gráfico N° 6: Secuencia de un proceso**



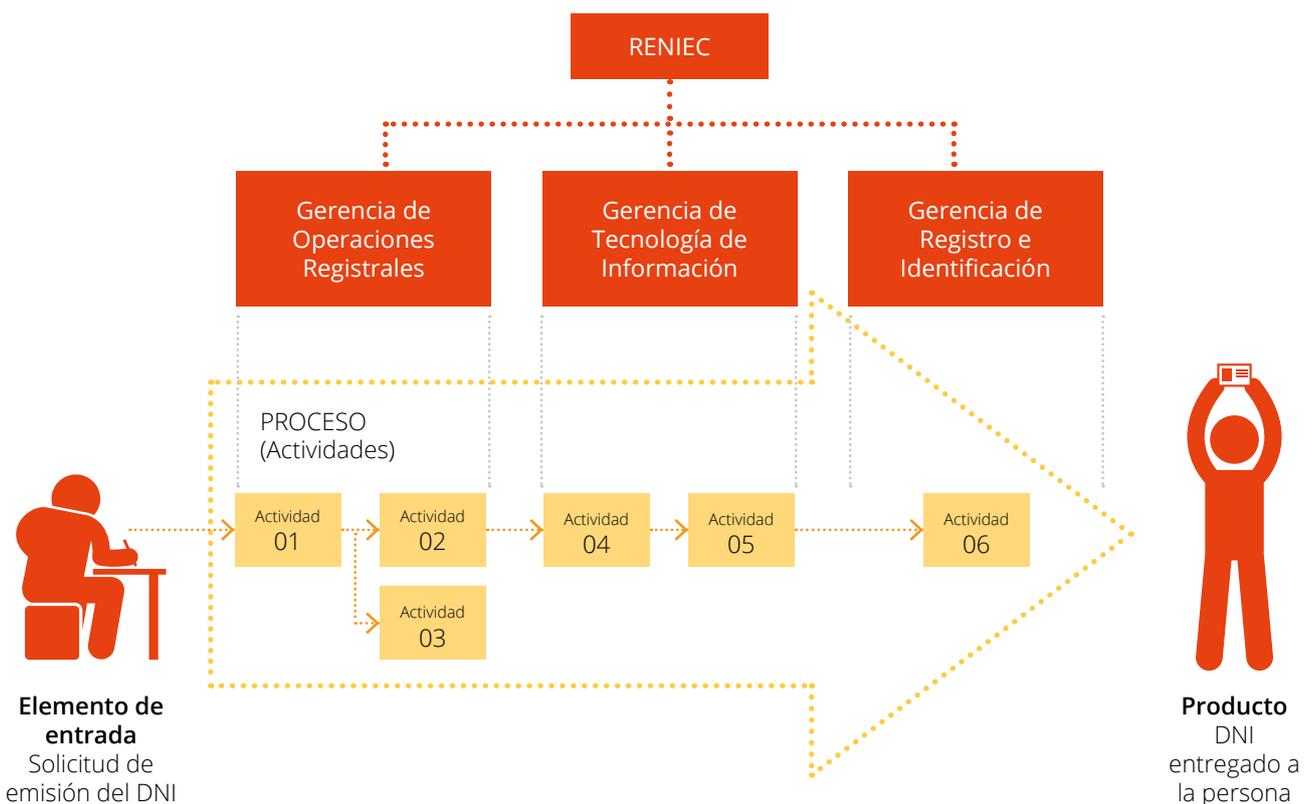
Adaptado de ISO/TC 176/SC 2/N 544R3: orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión, por International Organization for Standardization, Ginebra: Autor. Copyright 2008 por ISO.

**Ejemplo 2:**

El trámite que se realiza en la RENIEC para emitir el Documento Nacional de Identidad (DNI).

Un ciudadano se dirige a una Agencia de RENIEC para solicitar la emisión de su DNI. Esta solicitud es enviada a la sede operativa la cual posteriormente la remite a la unidad orgánica de Digitación para que se digitalice la información y posteriormente pase a la unidad orgánica de Aprobación. En esta unidad orgánica se validan los datos registrados para luego enviar a la unidad orgánica de Impresión, quien se encarga de emitir el DNI y a su vez, los sobres físicos con la información del ciudadano se envían a la Sub Gerencia de Archivo Registral para su respectivo resguardo y custodia. El DNI ya impreso se entrega a la unidad orgánica de Despacho para que ésta lo distribuya a la agencia que corresponda a nivel nacional. Finalmente, la agencia hace entrega del DNI al ciudadano que lo solicitó.<sup>6</sup>

**Gráfico N° 7: Los procesos son transversales a la organización**



Elaborado por ENAP/SERVIR 2016.

<sup>6</sup> Adaptado de: Tour virtual Proceso de Producción del Documento Nacional de identidad. <http://www.reniec.gov.pe/portal/acercaDni.htm#> consultado en 2016.



## 1.2.4 Importancia de la implementación de la Gestión por Procesos

La implementación de la gestión por procesos es importante porque contribuye al cumplimiento de la misión de la entidad, al logro de sus objetivos, a proporcionar bienes y servicios públicos de calidad, así como a la toma de decisiones en diferentes aspectos de la gestión institucional, tales como:

- Planificación estratégica.
- Gestión presupuestal.
- Implementación de indicadores de gestión.
- Elaboración de documentos de gestión organizacional.
- Implementación del servicio civil.
- Identificación e implementación de mejoras.
- Implementación del Sistema de Control Interno.
- Cumplimiento del marco normativo en materia de Modernización de la Gestión Pública (MGP).
- Implementación de sistemas de gestión: modelos excelencia, sistemas de gestión de la calidad, etc.

**Gráfico N° 8: Aplicación de la Gestión por Procesos**





La gestión por procesos es un tema transversal a diferentes ámbitos de la gestión de las entidades públicas.

## 1.2.5 Marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos

La Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública", señala que la gestión por procesos comprende las siguientes fases:

- a) Determinación de procesos: implica la identificación de los procesos de la entidad y la caracterización de los elementos que lo conforman.
- b) Seguimiento, medición y análisis de procesos: consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora.
- c) Mejora de procesos: se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad.

**Gráfico N° 9: Fases de la Gestión por Procesos**



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".



Asimismo, dicha norma, indica que para la implementación de la gestión por procesos se han identificado los siguientes roles:

a) La máxima autoridad administrativa de la entidad actúa como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública.

b) El responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad convoca la conformación del equipo que se encargará de la aplicación de las disposiciones contenidas en la Norma Técnica. Este equipo los siguientes integrantes y roles:

- Dueño del Proceso: Tiene los siguientes roles:
  - Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la Norma Técnica en los procesos a su cargo,
  - Resolver los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la Norma Técnica,
  - Revisar y elevar lo que corresponda a la máxima autoridad administrativa de la entidad para la aprobación de la documentación generada.
  
- Representante del dueño del proceso Tiene los siguientes roles:
  - Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
  - Resolver, de corresponder, o trasladar al Dueño del Proceso los casos de controversia que se puedan generar en el marco de lo establecido en la Norma Técnica,
  - Participar en la elaboración y presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión.
  - Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.
  
- Participantes: Servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña. Tiene los siguientes roles:
  - Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña de acuerdo a lo requerido.
  - Elaborar la documentación (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, entre otros).
  
- Facilitador metodológico: Servidor con conocimiento técnico sobre gestión por procesos. Tiene los siguientes roles:
  - Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la Norma Técnica,
  - Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos en la Norma Técnica.





A large, light gray rectangular area containing horizontal dotted lines for writing or reflection.



## RESUMEN DEL MÓDULO I

- La gestión por procesos es uno de los pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, por ello se cuenta con todo un marco legal que define, promueve y orienta su implementación en las entidades públicas.
- Calidad es entregar un bien o servicio que cumpla con los requerimientos del cliente, y son los procesos los que deben generar dichos bienes o servicios, con las características que permitan la satisfacción del cliente. Esto pasa también por tener procesos ágiles, flexibles y eficientes.
- El enfoque basado en procesos implica que estos deben estar alineados con los objetivos de la Entidad, deben estar diseñados para aportar valor y deben cruzar las barreras entre diferentes unidades funcionales orientándolas hacia los objetivos de la Entidad.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

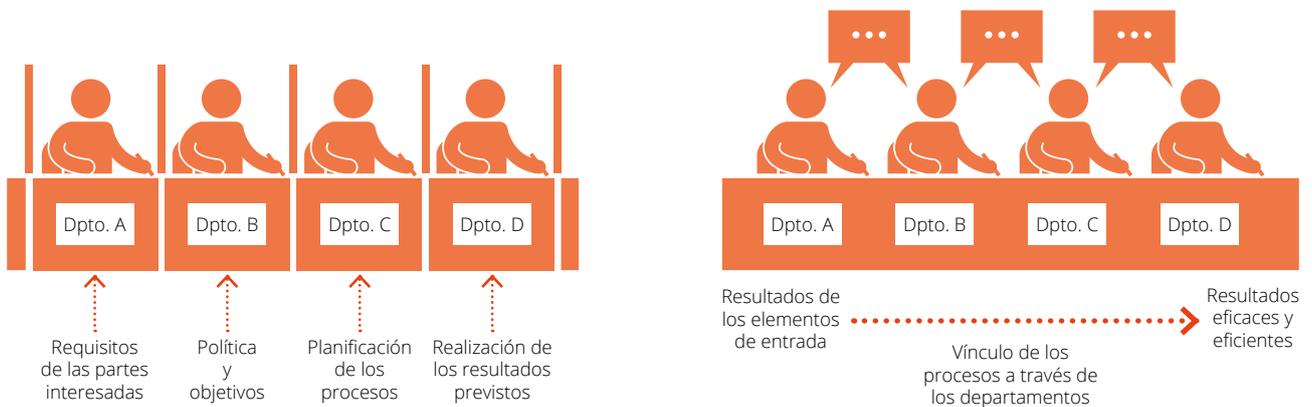
.....



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 1

### Enfoque por procesos

#### Trabajo grupal



FUENTE: Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión – ISO/TC 176/ SC2/N 544/ R3 Diciembre 2008  
Adaptado para la Escuela Nacional de Administración Pública.

#### Indicaciones

I. Observa la figura y marca Verdadero o Falso a los siguientes enunciados:

V

F

1

La Gestión por Procesos esta dado por los objetivos de cada área de una entidad.

- 2** En una gestión funcional, las actividades desarrolladas por áreas involucradas en elaborar un producto (bien o servicio), se interrelacionan.
- 
- 3** La Gestión por procesos contribuye a la mejora continua.
- 
- 4** La Gestión por funciones se basa en el funcionamiento de la entidad de forma vertical.
- 
- 5** La Gestión por Procesos busca pasar de funciones Heterogéneas a Sistemáticas.
- 
- 6** La Gestión por Procesos fomenta el trabajo en equipo dado que promueve la eliminación de silos

II. En parejas, comenten los resultados obtenidos en la tabla. Argumenten sus coincidencias y diferencias.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 2

### Conectar términos con definiciones

#### Trabajo grupal

#### Indicaciones

Relaciona los siguientes términos con sus definiciones.

#### Elementos de entrada

Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos de la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que lo reciben.

#### Proceso de apoyo

Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estratégicas, los objetivos y metas de la entidad y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.

#### Proceso misional

Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles o intangibles.

#### Persona

Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

#### Proceso estratégico

Término genérico para describir al receptor final del producto del proceso pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.



A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for notes or a list.



## ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 1

### Interpretación de lectura

#### Trabajo individual

La lectura obligatoria para el módulo 1 es la siguiente:

“La gestión por procesos y la gestión por resultados como base de la satisfacción del ciudadano: la experiencia del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Perú” de Tobías Enrique Aliaga Vílchez.

Se trata de un texto que hace una presentación de la experiencia del RENIEC sobre la adopción de la gestión por procesos para el logro de los objetivos de la entidad.

#### Indicaciones

- 1** Ingresa al aula virtual y descarga la lectura señalada líneas arriba.  
.....
- 2** A continuación, descarga la Hoja de trabajo 1 y responde las preguntas planteadas.  
.....
- 3** Sube tu trabajo al aula virtual. Recuerda hacerlo dentro de los plazos establecidos en el cronograma del curso.



## RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 1

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p><b>1</b></p> <p>Identifica y justifica los beneficios de la implementación de una Gestión por Procesos en su entidad evidenciando que comprende su importancia.</p>	<p>Menciona 5 beneficios de la implementación de la gestión por procesos en su entidad y en su sustento evidencia comprensión de lo expuesto por el autor.</p> <p>(6-5 puntos)</p>	<p>Menciona 3 a 4 beneficios de la implementación de la gestión por procesos en su entidad y en su sustento evidencia comprensión de lo expuesto por el autor.</p> <p>(4-3 puntos)</p>	<p>Menciona 1 a 2 beneficios de la implementación de la gestión por procesos en su entidad y en su sustento evidencia comprensión de lo expuesto por el autor.</p> <p>(2-1 punto)</p>	<p>Menciona los beneficios de la implementación de la gestión por procesos en su entidad, pero su sustento no evidencia comprensión de lo expuesto por el autor.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p><b>2</b></p> <p>Identifica los procesos clave, factibles de innovación, en los que se amerita utilizar el benchmarking y el desarrollo de nuevos productos.</p>	<p>Señala dos procesos y sustenta por qué son clave en su entidad, así como efectivamente ameritan la aplicación del benchmarking</p> <p>(8-7 puntos)</p>	<p>Señala un solo proceso y sustenta por qué es clave en su entidad, así como efectivamente amerita la aplicación del benchmarking.</p> <p>(6-4 puntos)</p>	<p>Señala uno o dos procesos, pero no sustenta por qué son clave en su entidad, o no ameritan la aplicación del benchmarking.</p> <p>(3-1 punto)</p>	<p>No logra señalar procesos clave en su entidad.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p><b>3</b></p> <p>Establece una relación coherente entre los factores identificados, su descripción y las buenas prácticas que implementaría en su entidad.</p>	<p>Presenta dos factores, los describe adecuadamente y plantea buenas prácticas, viables, coherentes y suficientes (3 o más).</p> <p>(6-5 puntos)</p>	<p>Presenta dos factores, los describe adecuadamente y plantea buenas prácticas, aunque estas no necesariamente son viables, coherentes o suficientes (2 o menos).</p> <p>(4-3 puntos)</p>	<p>Presenta un solo factor, o si presenta los dos, no los describe adecuadamente o no plantea buenas prácticas, viables, coherentes y suficientes (2 o menos).</p> <p>(2-1 punto)</p>	<p>No presenta los factores o si los presenta, no completa los aspectos de descripción ni buenas prácticas.</p> <p>(0 puntos)</p>

Nota: Se califica con una tabla de equivalencias, donde el puntaje 10 equivale a la nota 20.



## ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 2

### Guía de desarrollo

#### Trabajo individual y grupal

#### Indicaciones

##### Parte I: INDIVIDUAL

- 1** Seleccionar un proceso que se ejecute en su entidad, el cual debe ser transversal a por lo menos tres órganos o unidades orgánicas de la entidad.

---

- 2** Redactar en una hoja (que será entregada como parte del trabajo):
  - El proceso elegido
  - Los tres órganos o unidades orgánicas de la entidad relacionados al proceso.
  - Señalar qué parte del proceso desarrolla cada órgano o unidad.

##### Parte II: GRUPAL

- 1** Conformar grupos de trabajo.

---

- 2** Compartir con el grupo lo trabajado individualmente.

---

- 3** Los participantes deberán elegir una de las entidades de los miembros del grupo para continuar desarrollando el trabajo. Pueden sugerirle ajustes al proceso elegido si lo ven necesario.

---

- 4** Elaborar una Presentación en la cual deberán:
  - Identificar los 9 elementos que conforman el proceso elegido. Presentarlo en una diapositiva en un gráfico similar al No. 3 del cuaderno de trabajo.
  - Responder la pregunta ¿Cómo la Gestión por Procesos contribuye a fortalecer la ética en la función pública?
  - Insertar las fotografías de los trabajos individuales al final.

---

- 5** Publicar el archivo trabajado en el aula virtual.



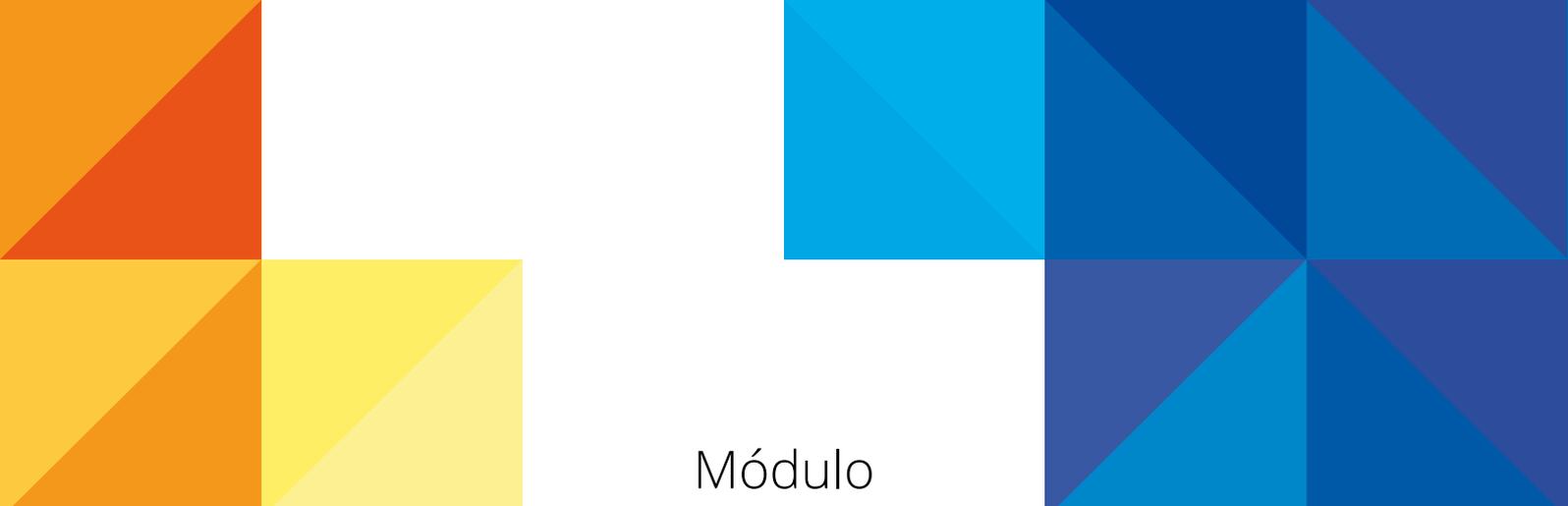
## RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 2

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p><b>1</b></p> <p>Identifica un proceso de su entidad y los órganos o unidades orgánicas asociados a este.</p>	<p>El proceso identificado efectivamente corresponde a su entidad y señala correctamente 3 órganos que participan, así como sus correspondientes actividades.</p> <p>(6-5 puntos)</p>	<p>El proceso identificado efectivamente corresponde a su entidad y señala correctamente 2 órganos que participan, así como sus correspondientes actividades.</p> <p>(4-3 puntos)</p>	<p>El proceso identificado efectivamente corresponde a su entidad y señala correctamente 1 órgano que participan, así como sus correspondientes actividades.</p> <p>(2-1 punto)</p>	<p>El proceso identificado no corresponde a su entidad o no señala correctamente los órganos que participan, ni sus correspondientes actividades.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p><b>2</b></p> <p>Identifica en un gráfico la secuencia de un proceso con todos sus elementos.</p>	<p>Diseñan un gráfico en el que se observa la secuencia del proceso, presentando en forma correcta los 9 elementos que lo conforman, y siguiendo el modelo del gráfico No 5.</p> <p>(10-8 puntos)</p>	<p>Diseñan un gráfico en el que se observa la secuencia del proceso, presentando en forma correcta los 7 elementos que lo conforman, y siguiendo el modelo del gráfico No 5.</p> <p>(7-5 puntos)</p>	<p>Diseñan un gráfico en el que se observa la secuencia del proceso, presentando en forma correcta los elementos que lo conforman, pero no sigue adecuadamente el modelo del gráfico No 5.</p> <p>(4-2 punto)</p>	<p>Diseñan un gráfico pero este no evidencia la secuencia del proceso, o no presenta correctamente sus elementos, o no sigue el modelo del gráfico No 5.</p> <p>(1-0 puntos)</p>
<p><b>3</b></p> <p>Establece la relación entre la Gestión por Procesos y la ética en la función pública.</p>	<p>Enumeran con claridad cuatro razones por las cuales la Gestión por Procesos contribuye en el fortalecimiento de la ética en la función pública.</p> <p>(4-3 puntos)</p>	<p>Enumera con claridad dos razones por las cuales la Gestión por Procesos contribuye en el fortalecimiento de la ética en la función pública.</p> <p>(2-1 punto)</p>		<p>No presenta las razones o las enumera pero estas no corresponden a la contribución de la Gestión por Procesos en el fortalecimiento de la ética en la función pública.</p> <p>(0 puntos)</p>

Nota: Se califica con una tabla de equivalencias, donde el puntaje 10 equivale a la nota 20.





Módulo



# Identificación de procesos



## ■ Logro de aprendizaje

Aplicar métodos y técnicas para identificar los procesos de su entidad.



# Contenidos

## 2.1 Determinación de procesos

## 2.2 Mapa de procesos

2.2.1 Definición

2.2.2 La importancia del mapa de procesos

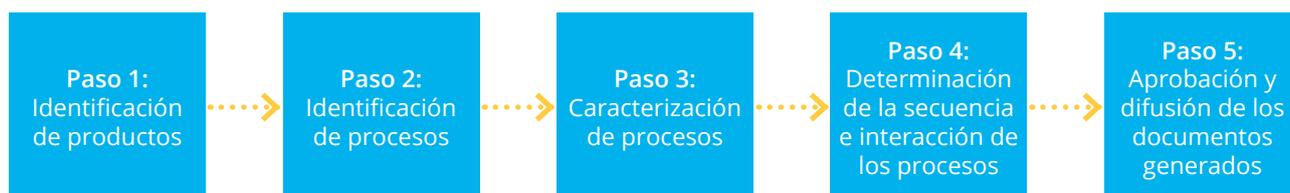
## 2.3 Metodología para la identificación de procesos

2.3.1 Identificación de productos

2.3.2 Identificación de procesos

## 2.1 Determinación de procesos

La determinación de procesos implica la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman. Esta fase se conforma por pasos mostrados en el siguiente gráfico:



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP Norma Técnica "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública"

## 2.2 Mapa de procesos

### 2.2.1 Definición

El mapa de procesos es la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos nivel 0 que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de soporte o apoyo. La información del mapa de procesos se complementa con las fichas técnicas de los procesos de nivel 0.

### 2.2.2 Importancia del Mapa de Procesos

Elaborar un mapa de procesos es importante porque:

- Ayuda a visualizar cómo se realiza el trabajo en una entidad.
- Permite representar una fotografía instantánea en un tiempo específico de cómo se combinan las



funciones, actividades, entradas y productos que la entidad usa para proveer valor agregado a las personas.

- Permite tener un mejor control de indicadores.
- Ayuda a documentar su actual ruta de satisfacción hacia el cliente.

**Gráfico N° 10: Mapa de procesos nivel 0 - IPD**



Fuente: Instituto Peruano del Deporte - IPD - a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (Año 2007).

## 2.3 Metodología para la identificación de procesos

Para la identificación de procesos se plantea una metodología integrada por dos etapas que deben ser ejecutadas en forma secuencial y son las siguientes:

1. Paso 1: Identificación de productos
2. Paso 2: Identificación de procesos

**Cuadro N° 3: Pasos para la identificación de procesos**

Pasos		Instrucciones
<b>Paso 1: Identificación de productos</b>	Análisis del propósito de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Analizar la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales para comprender la razón de ser de la entidad. Para esto se requiere revisar las normas sustantivas aplicables (por ejemplo, normas de creación, leyes de organización y funciones, leyes orgánicas, normas específicas de asignación de competencias, entre otras).</li> <li>→ Identificar claramente la manera cómo la entidad genera y agrega valor público y contribuye al cumplimiento de sus fines institucionales.</li> </ul>
	Identificación de los productos de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identificar y listar a todas las personas que reciben los productos de la entidad.</li> <li>→ Listar los bienes y/o servicios públicos de la entidad en el marco de sus competencias.</li> <li>→ Completar la matriz "Personas – bienes y/o servicios", determinando la relación entre las personas y los bienes y/o servicios que la entidad ofrece a cada uno de ellos.</li> </ul>
<b>Paso 2: Identificación de procesos</b>	Identificación de los procesos de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identificar los procesos misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados en el paso anterior.</li> <li>→ Listar primero los procesos del nivel 0 que son los más generales.</li> <li>→ Definir los siguientes niveles de acuerdo con la necesidad y tamaño de la entidad.</li> <li>→ Con la información de los procesos misionales, se identifican los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".



## 2.3.1 Paso 1: Identificación de productos

### Análisis del propósito de la entidad

Para efectuar este análisis se pueden dar respuestas a las siguientes preguntas:

#### Cuadro N° 4: Guía de preguntas para analizar el propósito de la entidad

1. ¿Cuál es la misión de la entidad?
2. ¿Cuáles son los bienes y/o servicios que entregamos a las personas?
3. ¿Qué esperan las personas y otras entidades de nuestros bienes y/o servicios?

Elaborado por ENAP/SERVIR (2016).



#### Ejemplos:

A manera de ejemplo, presentaremos las respuestas a dos de las preguntas planteadas al ejecutar esta etapa en el IPD:

#### ¿Cuál es la misión de la entidad?

“Somos el ente rector del sistema deportivo nacional; promotor, facilitador y articulador del desarrollo del deporte en el país, a través de una organización eficiente con vocación de servicio”.

#### ¿Qué esperan las personas y otras entidades de nuestros bienes y/o servicios?

Las “Federaciones Deportivas” esperan que el IPD brinde apoyo técnico, de infraestructura y económico de forma oportuna y en la magnitud que cubra sus necesidades de alta competencia.



Al finalizar el paso 3 de la etapa 1 se llegó a la siguiente conclusión:

*“El IPD debe promover la práctica del deporte a todo nivel, con la finalidad de coadyuvar a los esfuerzos del Estado en su lucha contra la delincuencia, el pandillaje y en la búsqueda de una nación que tenga una población más saludable. Para ello necesita usar los recursos públicos asignados en actividades de apoyo al deporte amateur, así como subvención económica y otorgamiento de diversos servicios a los deportistas de alta competencia y federaciones deportivas”.*

### Identificación de los productos de la entidad

Luego de ello se elaboró la “Matriz de personas – bienes y/o servicios”, por lo que se tuvo que identificar a todas las personas (usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras) que reciben los bienes y/o servicios públicos del IPD. De esta manera se identificaron como personas que reciben los productos de la entidad a las federaciones deportivas y a los deportistas, quienes fueron agrupados bajo la categoría de “Deporte Afiliado”.

También se identificó como otro grupo de personas a la categoría “Deporte Amateur”, en donde se encuentra la comunidad de jóvenes deportistas de 10 a 25 años (ver cuadro N° 5). En esta categoría también podría ubicarse a los deportistas amateurs adultos mayores a partir de 60 años e incluso las personas que practican deporte amateur en las instituciones militares, civiles, hasta en las cárceles, podrían ser parte de esta categoría de clientes.

Luego se procedió a identificar qué bienes y/o servicios otorgaba la institución a estas personas. Se concluyó que uno de los servicios que se le otorgaba al deportista era el de la subvención económica mediante el pago de una mensualidad con la finalidad que continuara su rutina de entrenamiento. También se identificó que a la otra persona de esa categoría “Federaciones deportivas” se le brindaba un servicio logístico de compra de material deportivo para que pueda realizar actividades y brindar servicios a la población, por ejemplo, academias deportivas.

A continuación se muestra parte de la matriz que conformó el entregable al finalizar el paso 3 de la etapa 2 (cuadro N° 5):

**Cuadro N° 5: Matriz “Persona - bienes y/o servicios”**

		Apoyo económico		Infraestructura	
Persona	Bienes y/o servicios	Pago de sueldo mensual en efectivo	Logística de material deportivo	Lozas deportivas	Escenarios deportivos
	Categoría: “Deporte de alta competencia”				
	Deportista	X			
	Federaciones		X		X
Categoría: “Deporte Amateur”	Jóvenes entre 10 - 25 años			X	

Fuente: Instituto Peruano del Deporte - IPD a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (Año 2007)

## 2.3.2 Paso 2: Identificación de procesos

Finalmente se ejecuta el paso 2; el cual consiste en identificar y definir los procesos, a partir del análisis, de los bienes y/o servicios que brinda la Entidad a las diferentes personas que atiende.

De esta manera, se definen primero los procesos misionales de “nivel 0” 9 (gráfico N° 11). En estos procesos se puede identificar el valor social que brinda la Entidad, en el caso del IPD serían los siguientes:

- Gestión del deporte de alta competencia
- Gestión del deporte amateur

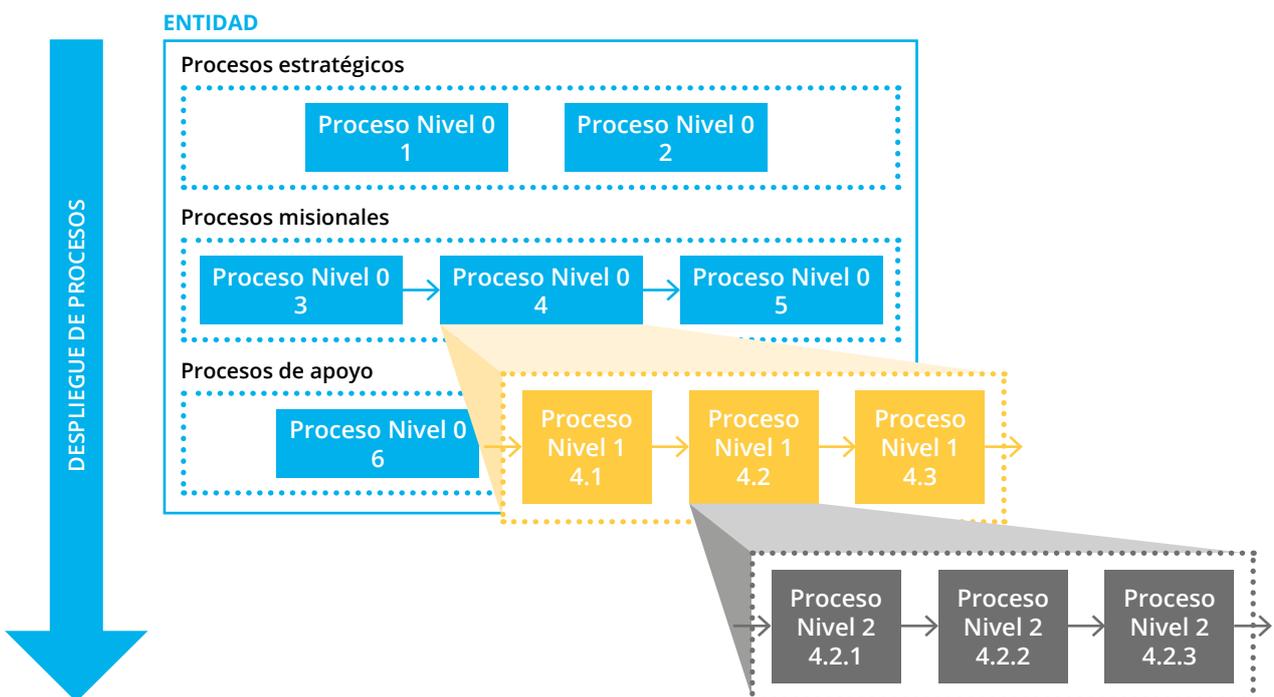
**Gráfico N° 11: Mapa de procesos nivel 0 - IPD**



Fuente: Instituto Peruano del Deporte - IPD - a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (Año 2007).

Para completar el paso 2 se definen y despliegan, mediante diagrama de bloques, los procesos de nivel 1 (segundo nivel) que conforman los procesos de nivel 0.

**Gráfico N° 12: Despliegue de Procesos**

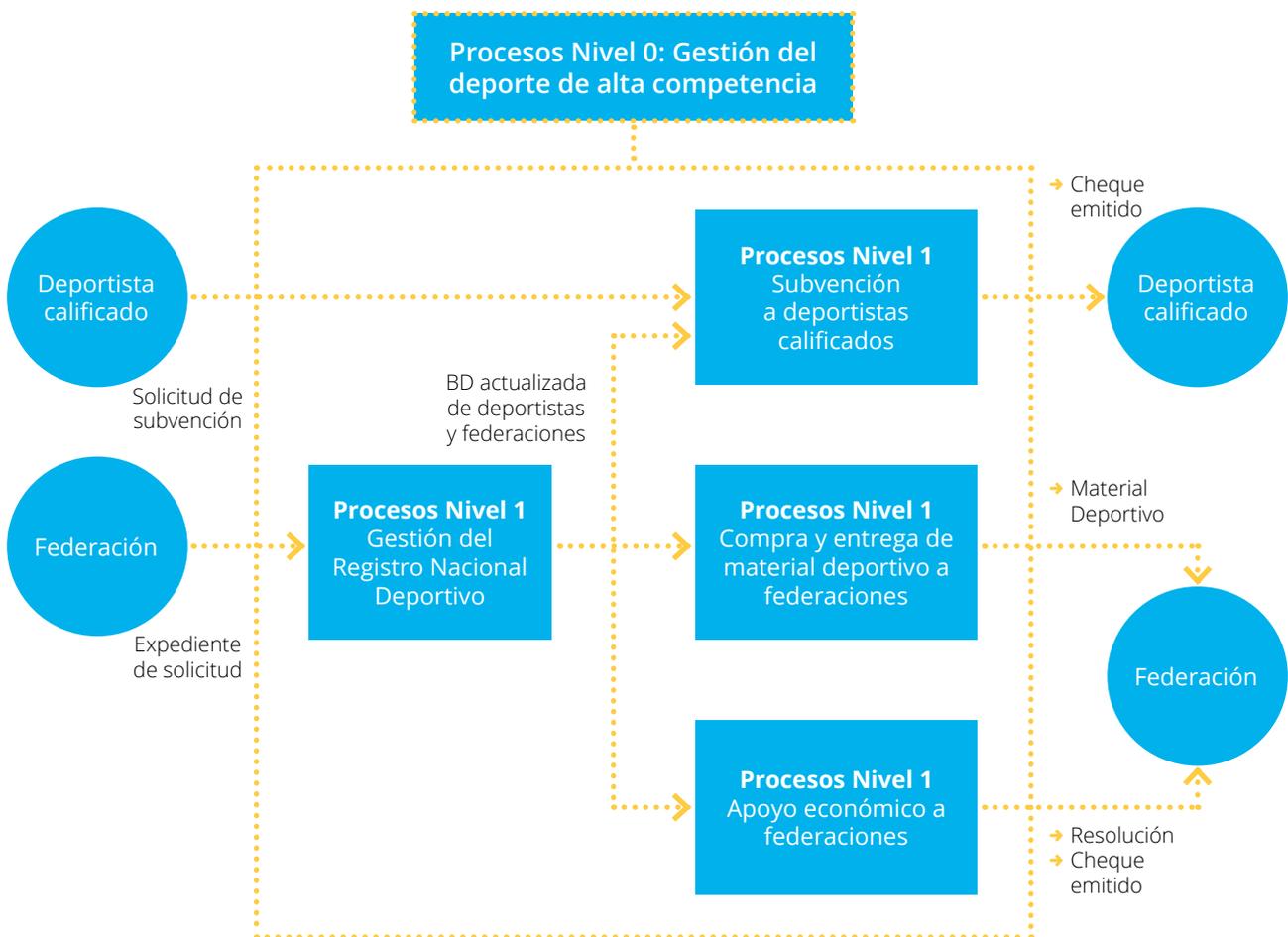




En este caso hemos considerado que el proceso de nivel 0: "Gestión del deporte de alta competencia" está compuesto por los procesos de nivel 1:

- Gestión del Registro Nacional deportivo
- Subvención a deportistas calificados.
- Compra y entrega de material deportivo a federaciones.
- Apoyo económico a federaciones.

**Gráfico N° 13: Diagrama de bloques - IPD - Procesos misionales nivel 1**



Fuente: Instituto Peruano del Deporte - IPD - a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (Año 2007).



Es posible seguir agregando más niveles de procesos. La cantidad de niveles dependerá del tamaño y complejidad de cada entidad.



Para este ejemplo, se debe realizar una lista de los procesos de nivel 0 y los procesos de nivel 1 que los conforman. Esta debe contener todos los procesos de la Entidad, es decir, incluyendo los estratégicos y los de apoyo, tal como se presenta en el cuadro N° 6.

**Cuadro N° 6: Listado de procesos identificados por niveles para el IPD**

Procesos de nivel 0	Procesos de nivel 1
<b>E.1 Gestión estratégica</b>	E.1.1 Gestión del PEI
	E.1.2 Gestión del POI
<b>E.2 Gestión presupuestal</b>	E.2.1 Planificación presupuestal
	E.2.2 Control presupuestal
<b>E.3 Gestión de la mejora continua</b>	E.3.1 Gestión de calidad
	E.3.2 Mejora de procesos
<b>M.1 Gestión del deporte alta competencia</b>	M.1.1 Gestión del Registro Nacional Deportivo
	M.1.2 Subvención de deportistas calificados
	M.1.3 Compra y entrega de material deportivo a federaciones
	M.1.4 Apoyo económico a federaciones
<b>M.2 Gestión del deporte amateur</b>	M.2.1 Construcción y mantenimiento de complejos deportivos
	M.2.2 Administración de complejos deportivos
	M.2.3 Promoción de actividades deportivas de la población
<b>A.1 Gestión del recurso humano</b>	A.1.1 Gestión del clima laboral
	A.1.2 Gestión de remuneraciones y compensaciones
<b>A.2 Gestión logística</b>	A.2.1 Gestión de compras directas
	A.2.2 Gestión de compras en alianza con terceros
<b>A.3 Gestión de tecnología de información</b>	A.3.1 Desarrollo de software
	A.3.2 Gestión de mesa de ayuda

Fuente: Elaborado por ENAP/SERVIR, 2016

Nota: Los procesos serán codificados de acuerdo al criterio de cada entidad.



Hasta este punto el resultado de la aplicación de los pasos de la metodología es el mapa de procesos, los diagramas de bloques de los procesos nivel 1, acompañado del listado de procesos. La matriz "Persona – bienes y/o servicios" es un instrumento para llegar al mapa de procesos.



A large grey rectangular area containing ten horizontal dotted lines, intended for writing or drawing.



## RESUMEN DEL MÓDULO II

### Determinación de Procesos

- Paso 1: Identificación de productos
- Paso 2: Identificación de procesos
- Paso 3: Caracterización de procesos
- Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos
- Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

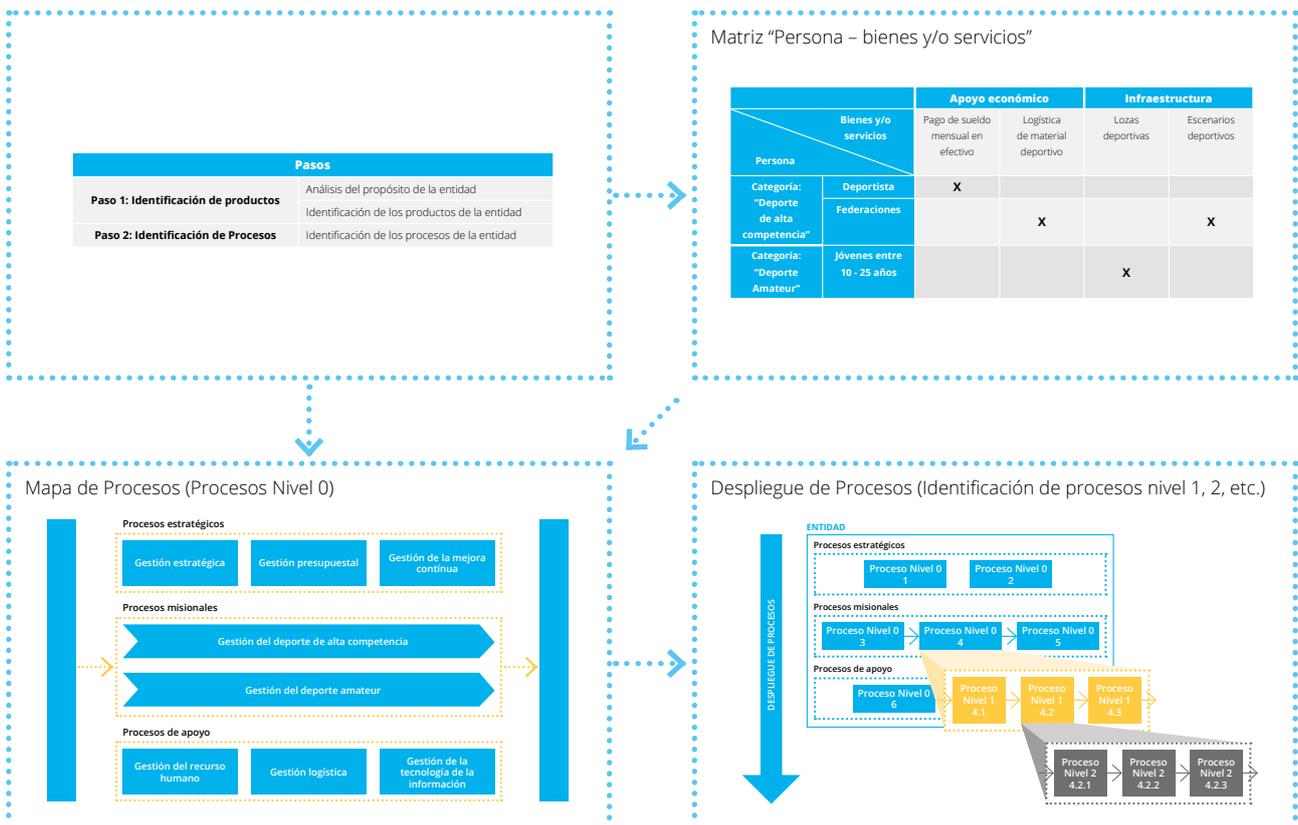
### Mapa de Procesos

Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos nivel 0 que tiene la entidad, clasificados en estratégicos, operativos o misionales y de soporte o apoyo.

### Importancia del mapa de procesos

- Ayuda a visualizar cómo se realiza el trabajo en una entidad.
- Permite representar una fotografía instantánea en un tiempo específico de cómo se combinan las funciones, actividades, entradas y productos de la entidad.
- Permite tener un mejor control de indicadores.
- Ayuda a documentar su actual ruta de satisfacción hacia el cliente.

## Metodología para la identificación de procesos





## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 3

### Identificar la secuencia de pasos

Trabajo grupal

#### Indicaciones

Coloque el orden de pasos para la determinación de procesos en una entidad. Considere numerarlos del 1 al 5.

	N° de paso
Caracterización de procesos.	
Aprobación y difusión de los documentos generados	
Identificación de productos	
Determinación de la secuencia e interacción de los procesos.	
Identificación de procesos	



## ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 3

### Elaboración de mapa de procesos y diagrama de bloques de nivel 1

Trabajo grupal

#### Indicaciones:

- 1** En los mismos grupos conformados en la sesión anterior, los participantes deberán elegir una de las entidades del Estado en la cual trabaje uno de los miembros del equipo (no es obligatorio que sea la elegida la sesión previa).
- 2** Elaborar el diagrama de bloques de procesos nivel 1 (solo procesos misionales), aplicando la metodología de trabajo revisada en clase.
- 3** Presentar el diagrama en una diapositiva y publicarlo en el aula virtual.
- 4** Al final, en plenario, se seleccionará uno o dos grupos para que presenten su trabajo.



## RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 3

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

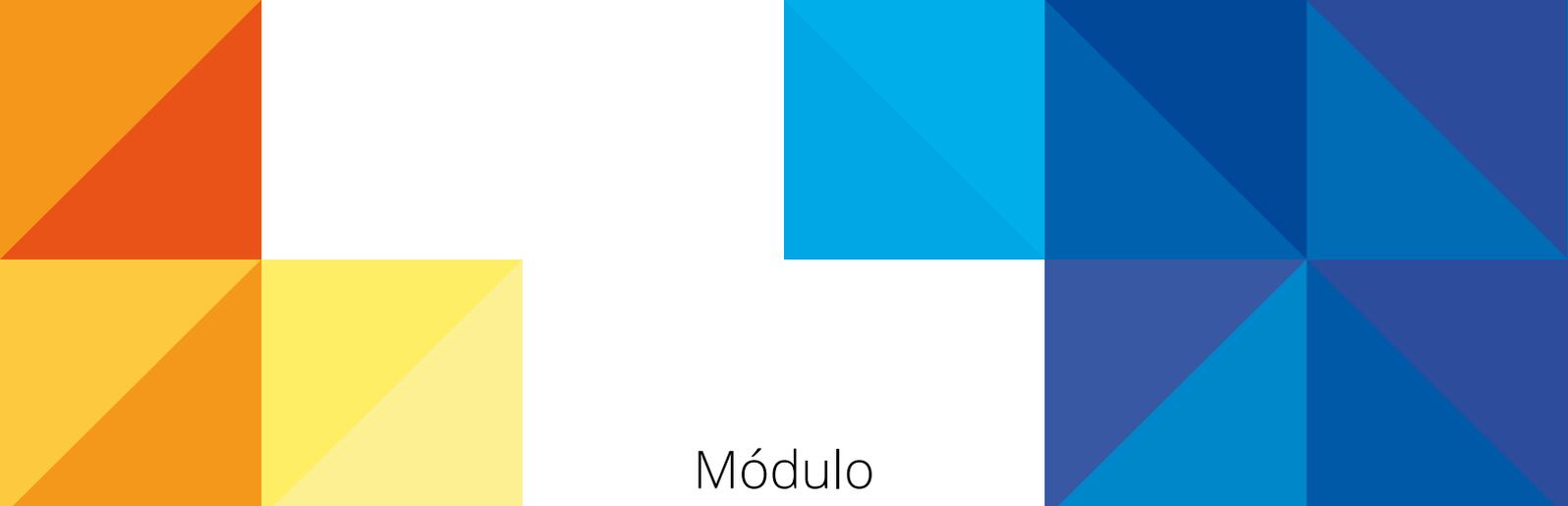
Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
Identifica la razón de ser de la entidad	Aplica adecuadamente la metodología y utiliza la guía aplicando todas las preguntas.  (6-5 puntos)	Aplica la metodología y utiliza parcialmente la guía de preguntas.  (4-3 puntos)	No aplica correctamente la metodología y aplica parcialmente la guía de preguntas.  (2-1 punto)	No aplica correctamente la metodología ni aplica la guía de preguntas.  (0 puntos)
Identifica a las personas y productos de la entidad	Presenta la matriz completa de personas y productos, determinando los requisitos, necesidades y expectativas.  (6-5 puntos)	Presenta la matriz obviando personas o productos, determinando parcialmente los requisitos, necesidades y expectativas.  (4-3 puntos)	Presenta la matriz pero no logran identificar adecuadamente a las personas o productos o requisitos, o necesidades o expectativas.  (2-1 punto)	Presenta la matriz pero no logran identificar en ningún caso a las personas o productos requisitos, necesidades ni expectativas.  (0 puntos)
Clasifica adecuadamente los procesos de la entidad	Presenta el diagrama de bloques considerando los procesos misionales hasta el nivel 1, sus interrelaciones y el listado.  (8-6 puntos)	Presenta el diagrama de bloques considerando los procesos misionales hasta el nivel 1 sin las interrelaciones o el listado.  (5-3 puntos)	Presenta el diagrama de bloques considerando los procesos misionales, pero no corresponden al nivel 1.  (2-1 punto)	No presenta el diagrama de bloques o si lo presenta no logra incorporar los procesos misionales.  (0 puntos)

Nota: Se califica con una tabla de equivalencias, donde el puntaje 10 equivale a la nota 20.



A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for notes or a list.





Módulo



# Documentación de procesos



## ■ Logro de aprendizaje

Aplicar las técnicas y herramientas de documentación de los procesos identificados.



# Contenidos

## 3.1 Documentación de procesos

## 3.2 Importancia de la documentación de procesos

## 3.3 Desarrollo de la documentación de procesos.

- 3.3.1. Mapa de procesos
- 3.3.2. Diagrama de bloques
- 3.3.3. Ficha técnica del proceso
- 3.3.4. Diagrama de Procesos

## 3.4 Aprobación y difusión de los documentos.

## 3.5 Elaboración de procedimientos

## 3.6 Ubicación de la documentación de los procesos en la Administración Pública.

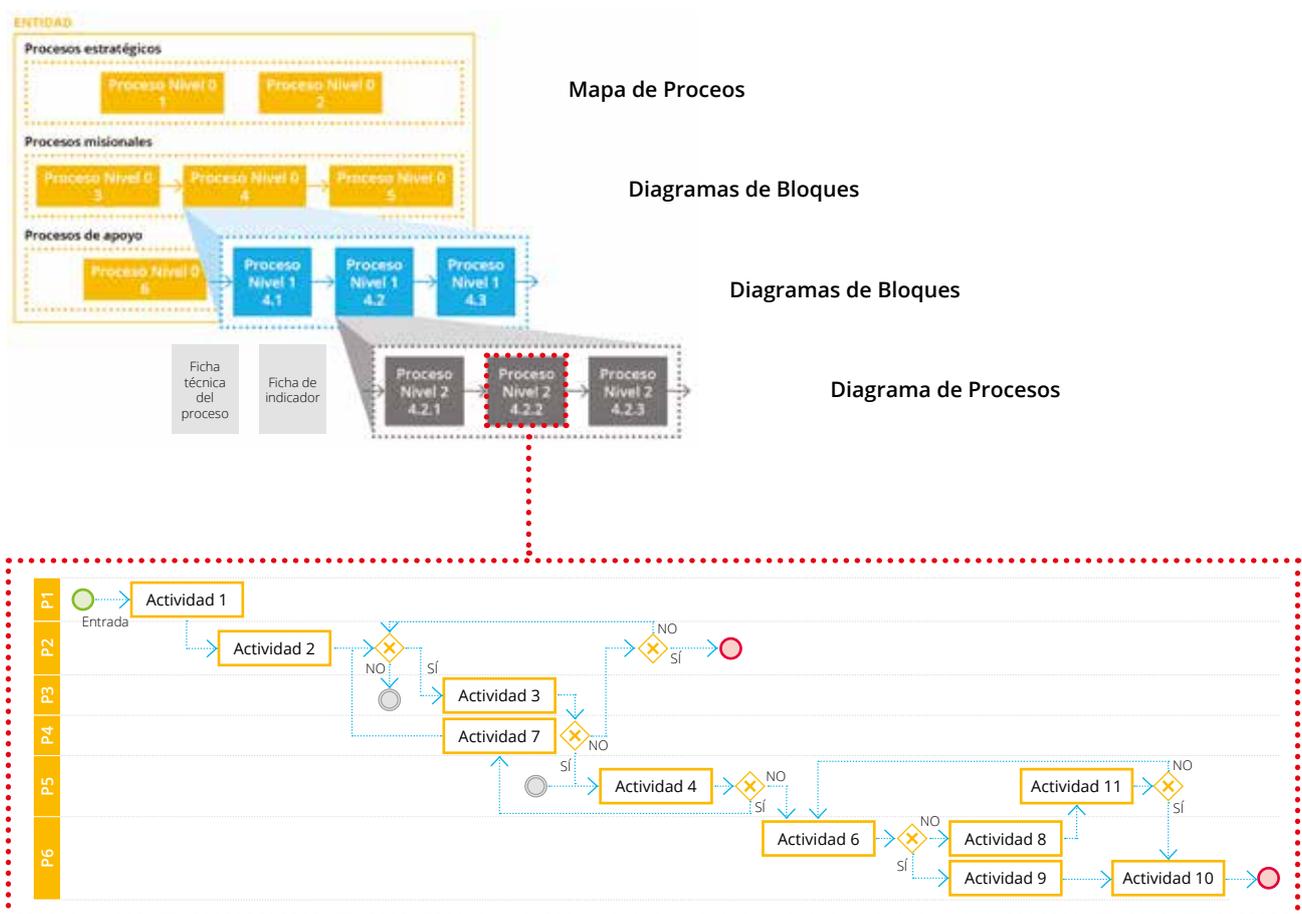
## 3.1 Documentación de procesos

Los procesos de nivel 0 de la entidad se documentan a través del mapa de procesos, luego cada uno de ellos se desagrega identificando los procesos de los siguientes niveles (multinivel). Este desarrollo genera la siguiente documentación de procesos:

- Mapa de procesos (procesos de nivel 0)
- Diagramas de bloques (para desplegar los procesos de nivel 1 y siguientes)
- Fichas Técnicas de procesos (para todos los procesos de todos los niveles)
- Diagramas de procesos (por cada proceso de último nivel)
- Fichas de indicadores (para todos los procesos de todos los niveles)

En el siguiente gráfico se muestra como se va generando la documentación de procesos.

**Gráfico N° 14: Documentación de procesos**





## 3.2 Importancia de la documentación de procesos

Es importante documentar los procesos porque:

- Evidencian la planificación de cómo la entidad realiza sus actividades.
- Permiten un mejor control para la mejora continua.
- Al elaborarlos y revisarlos se identifican oportunidades de mejora para innovar en los métodos de trabajo.
- Contribuyen a desarrollar la gestión del conocimiento.

## 3.3 Desarrollo de la documentación de procesos

### 3.3.1 Mapa de procesos

Recordando el ejemplo del IPD, en el Gráfico N° 15 se muestra el mapa de procesos de la entidad.

**Gráfico N° 15: Mapa de procesos del IPD**

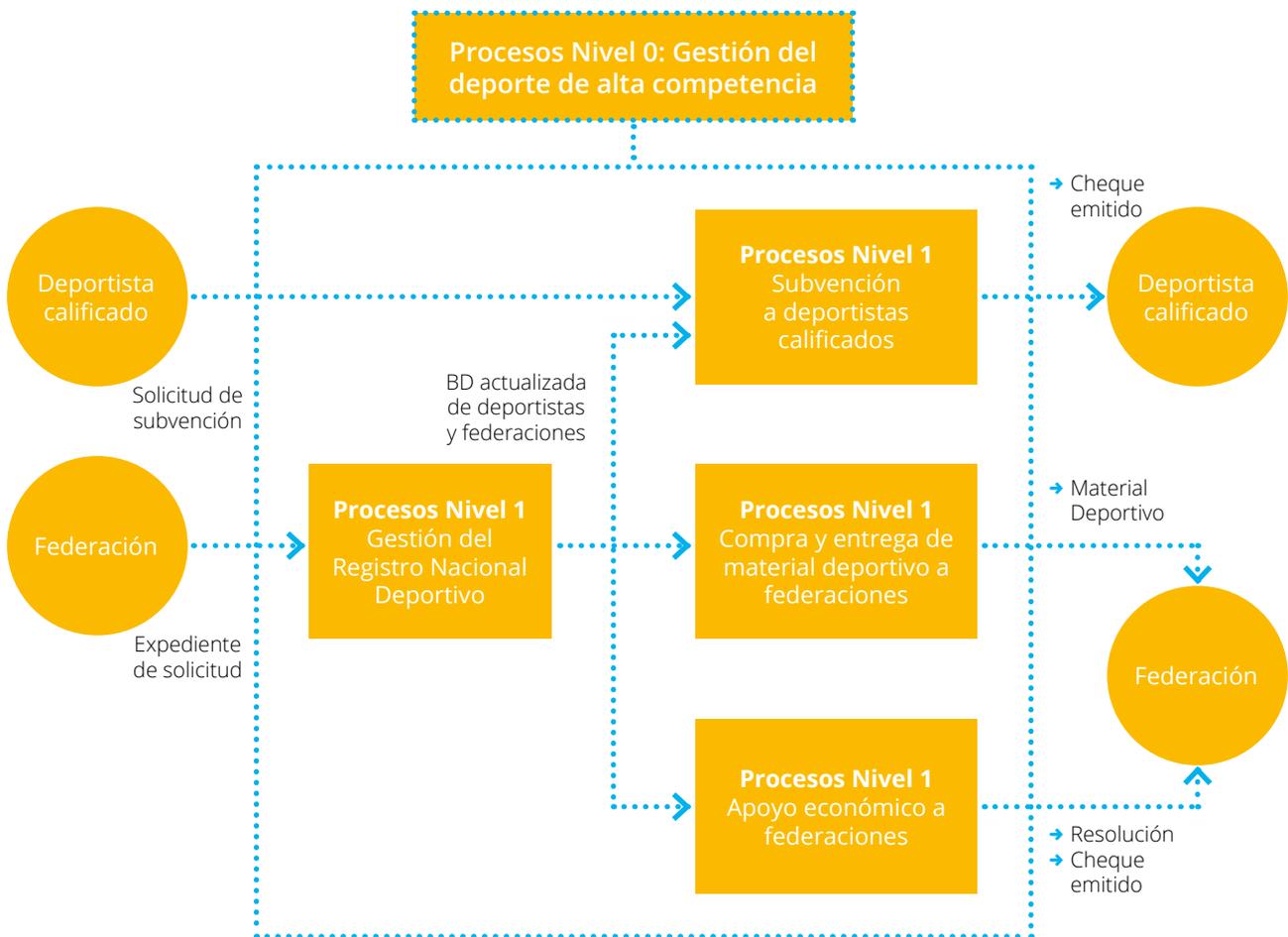


Fuente: Instituto Peruano del Deporte - IPD - a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (Año 2007).

### 3.3.2 Diagrama de bloques

Siguiendo con el ejemplo del IPD, el proceso de nivel 0 que se está desagregando se llama “Gestión del deporte de alta competencia”; el cual se descompone en 4 procesos de nivel 1: “Gestión del Registro Nacional Deportivo”, “Subvención a deportistas calificados”, “Compra y entrega de material deportivo a federaciones” y “Apoyo económico a federaciones”. Este ejemplo lo podemos visualizar en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 16: Nivel 1: Diagrama de bloques de procesos misionales**



Fuente: Instituto Peruano del Deporte - IPD - a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (Año 2007).

Es pertinente mencionar que dependiendo del tamaño y complejidad de la Entidad se pueden tener diferentes niveles de procesos (nivel 0, nivel 1...nivel n).



### 3.3.3 Ficha Técnica del proceso

La “Ficha técnica del proceso” es la forma de documentar los procesos de cualquier nivel y permite la identificación y definición de:

- **El nombre del proceso:** se sugiere colocar un nombre que resuma las actividades que ejecuta el proceso.
- **El objetivo del proceso:** para qué se ejecuta el proceso, qué logra la entidad ejecutando ese proceso. La pregunta clave aquí es ¿por qué el proceso agrega valor?
- **El dueño:** se indica el puesto del “Dueño del proceso”.
- **El tipo de proceso:** se indica si el proceso que se está caracterizando es estratégico, misional o de apoyo.
- **El alcance:** Detalla los lugares, órganos y/o oficinas desconcentradas en donde se ejecuta el proceso.
- Los elementos de entrada.
- **Los procesos** del siguiente nivel en que se desagrega el proceso que se está detallando
- **Los productos** del proceso.
- **Las personas** (usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras) que reciben los productos.
- **Recursos:** se indican los recursos humanos, instalaciones, equipos, sistemas de información que se utilizan en la ejecución del proceso.
- **Controles:** referido a las actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto y a los requisitos legales y normativos (directivas) que regulan las actividades del proceso.



Nota: Algunas fichas técnicas de procesos presentan la definición de un indicador, sin embargo, para el indicador del proceso se propone, más adelante, la creación de la ficha del indicador.

A continuación, se presenta a manera de ejemplo la caracterización del proceso nivel 0 “Gestión del Deporte de Alta Competencia” y del proceso nivel 1 “Apoyo Económico a Federaciones”:

**Cuadro N° 7: Ficha Técnica del proceso nivel 0: Gestión del Deporte de Alta Competencia**

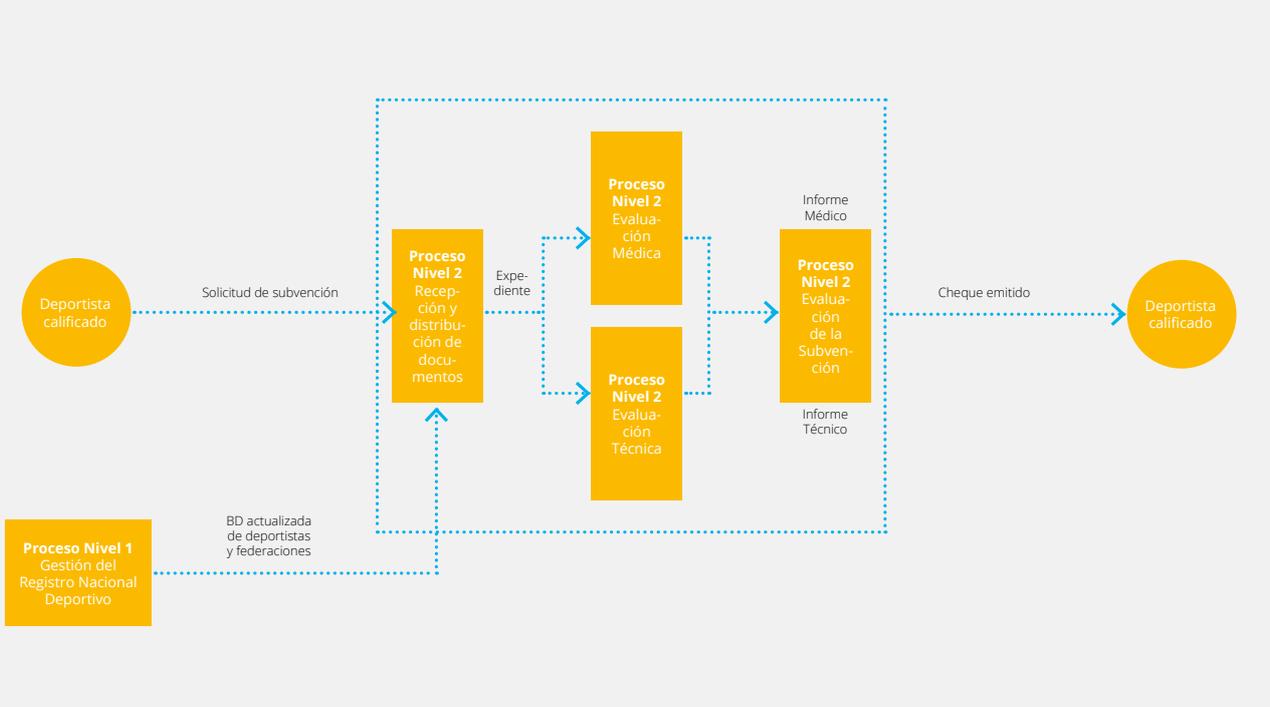
PROCESO	NIVEL: 0	GESTIÓN DEL DEPORTE DE ALTA COMPETENCIA	CÓDIGO: AE-001	
<b>OBJETIVO</b>	Otorgar subvenciones de forma rápida, oportuna y eficiente a las federaciones deportivas y a los deportistas de alta competencia para que puedan participar en competencias internacionales.			
<b>DUEÑO</b>	Director del deporte afiliado.		<b>TIPO</b>	Misional
<b>ALCANCE</b>	Aplicar a nivel nacional, para todas las federaciones deportivas que requieran que sus deportistas participen en eventos internacionales y que cumplan con mantener vigente su registro como organización deportiva en el RENADE.			
PERSONA	ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO NIVEL 1	PRODUCTO	PERSONA
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN				
INSTALACIONES, EQUIPOS, SISTEMAS INFORMÁTICOS		RECURSOS HUMANOS		
Software del Registro Nacional Deportivo, Insumos, PCs, útiles de escritorio		Personal contratado y tercerizado según requerimientos		
CONTROLES				
REQUISITOS A CUMPLIR		CONTROLES		
Directiva 021 – IPD / 2006 Ley 30225 de Contrataciones y Adquisiciones		Validación de la base de datos del Registro Nacional del Deporte (RENADE)		

Fuente: Adaptado de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".



**Cuadro N° 8: Ficha Técnica del proceso nivel 1: Subvención a Deportistas Calificados**

PROCESO	NIVEL: 1	SUBVENCIÓN A DEPORTISTAS CALIFICADOS	CÓDIGO: AE-001.2	
<b>OBJETIVO</b>	Financiar adecuada y oportunamente el desarrollo y la participación en eventos a los deportistas calificados			
<b>DUEÑO</b>	Jefe de la Oficina General de Administración		<b>TIPO</b>	Misional
<b>ALCANCE</b>	Aplicar a nivel nacional, para todos los deportistas calificados con registro vigente en el RENADE.			
PERSONA	ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO NIVEL 2	PRODUCTO	PERSONA



**IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN**

INSTALACIONES, EQUIPOS, SISTEMAS INFORMÁTICOS	RECURSOS HUMANOS
Equipos para evaluación	Médico, Entrenador
CONTROLES	
REQUISITOS A CUMPLIR	CONTROLES
Directiva 021 – IPD / 2006 Ley 30225 de Contrataciones y Adquisiciones	Validación de la base de datos del Registro Nacional del Deporte (RENADE)

Fuente: Adaptado de la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP "Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública"



La ficha técnica del proceso podrá ser aprobada como parte de la documentación de procesos de la entidad.

### 3.3.4 Diagrama de procesos

Diagrama en el que se describe la secuencia lógica e interacción de las actividades que conforman el proceso, con el detalle de los roles (puesto o unidad de la Entidad) que ejecutan dichas actividades, los elementos de entrada y los elementos de salida del proceso.



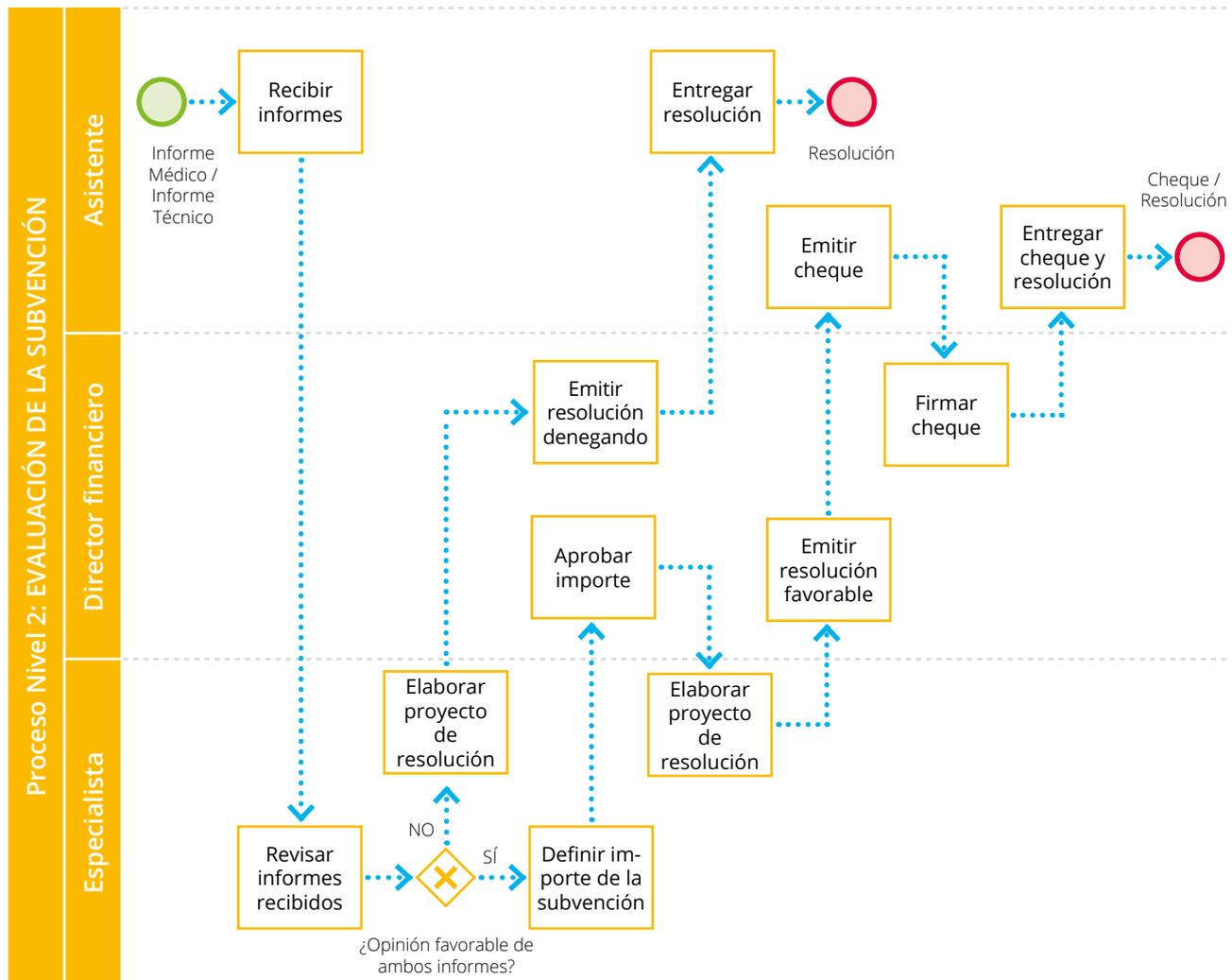
Es facultad de cada entidad utilizar la nomenclatura que considere adecuada para la elaboración de los diagramas de sus procesos, pero se recomienda utilizar la Business Process Model and Notation – BPMN.

La nomenclatura básica, según el estándar BPMN, para la elaboración del diagrama de proceso es el siguiente:

	<b>INICIO</b>	Indica el inicio del proceso y está asociado al elemento de entrada.
	<b>FIN</b>	Indica en final del proceso y se da con la obtención del producto.
	<b>ACTIVIDAD</b>	Actividades que forma el proceso desde la recepción de la ENTRADA hasta la obtención del producto (SALIDA).
	<b>SUBPROCESO</b>	Actividad que contiene otras actividades (otro proceso).
	<b>SECUENCIA</b>	Indica la secuencia de actividades para obtener el resultado (SALIDA).
	<b>DECISIÓN</b>	Bifurca el proceso, indicando las alternativas excluyentes que se pueden presentar en un proceso.
	<b>COMPUERTA PARALELA</b>	Bifurca el proceso indicando alternativas que se pueden ejecutar paralelamente en un proceso.
	<b>CONECTOR</b>	Enlaza dos actividades del proceso, que en el diagrama se encuentran muy alejadas o hay flechas de SECUENCIA entre ellas.



**Cuadro N° 9: Diagrama de Proceso – Proceso Nivel 2 Evaluación de la Subvención**



### 3.4 Aprobación y difusión de los documentos

La documentación de los procesos es aprobada por los respectivos dueños de cada proceso, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad.

El “Mapa de Proceso” es consolidado por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad, quien lo revisa y da su conformidad previa elevación a la máxima autoridad administrativa de la entidad para su aprobación.

Los documentos aprobados deberán ser difundidos mediante comunicaciones al personal de la entidad, y de ser el caso, a los grupos de interés. Las comunicaciones podrán ser por medios escritos, murales, correos electrónicos, portales web, sensibilizaciones, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros.

Es importante indicar que la documentación de procesos hasta aquí generada (mapa de procesos, diagramas de bloques, fichas de técnicas, diagramas de procesos), es información valiosa que sirve para la toma de decisiones en diferentes aspectos de la gestión de la entidad, tales como:

- Identificación de oportunidades de mejora
- Implementación del Sistema de Control Interno
- Alineamiento con los objetivos de la entidad.
- Implementación de sistemas de calidad y mejora del servicio al ciudadano.
- Implementación de tableros de control



Con este nivel de documentación de procesos, la entidad ya debe desarrollar acciones para la implementación de la gestión por procesos además de utilizar esta información para la toma de decisiones en los diferentes ámbitos de gestión.

### 3.5 Elaboración de Procedimientos

Una vez que se ha documentado el proceso a través de la caracterización, ya se pueden elaborar los procedimientos que conforman los procesos de último nivel (nivel "n"). El procedimiento se elabora sobre la base de la información del proceso a documentar, es decir, la información de la caracterización registrada en la Ficha Técnica del Proceso y en el Diagrama del Proceso.

La elaboración de procedimientos es una manera de documentar los procesos de la entidad. Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO).

La elaboración de procedimientos se realiza cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios:

- El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas,
- El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa,
- El proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización,
- El personal involucrado en el proceso relacionado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso,
- El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.



Si bien es cierto que cada entidad pública puede definir el contenido del procedimiento, se sugiere que tenga como mínimo lo siguiente:

- **Objetivo:** que es lo que se logra ejecutando el procedimiento.
- **Alcance:** lugares o áreas en donde se ejecuta el procedimiento.
- **Base Normativa:** disposiciones legales que regulan el procedimiento.
- **Responsable:** puesto designado para la ejecución del procedimiento.
- **Siglas y definiciones:** descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento, así como de los conceptos o términos que serán mencionados durante el desarrollo del procedimiento.
- **Diagrama del proceso:** incluir el diagrama del proceso del que se deriva el procedimiento.
- **Desarrollo:** que incluye la descripción de las actividades que conforman el procedimiento. Deben indicarse los cargos que realizan las actividades.  
  
Esta descripción se puede complementar utilizando la herramienta Diagrama de Flujo o Flujograma.
- **Registros:** formatos que se llenan o en general cualquier evidencia de que el procedimiento ha sido ejecutado.
- **Anexos:** detalle de cualquier explicación adicional o formatos que se usan en el procedimiento.



La aprobación del procedimiento se puede registrar en la carátula del mismo, la cual podría indicar: el nombre del procedimiento, código del procedimiento, la versión, el proceso del cual se deriva y quién aprueba el procedimiento.

Opcionalmente se puede registrar la firma y el nombre de quienes elaboran y revisan el procedimiento antes de su aprobación.

## 3.6 Ubicación de la documentación de los procesos en la Administración Pública

Cuando las organizaciones públicas deciden orientarse a procesos es imprescindible que documenten todos los procesos identificados en el mapa de procesos y en el listado de los procesos de la entidad. Pero antes de indicar cómo hacer para que una entidad pública documente sus procesos, debemos saber cómo es que

estos documentos de los procesos se hacen parte de los llamados “documentos de gestión” o “instrumentos de gestión”. Estos son:

- Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE)<sup>7</sup>.
- Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).
- Manual de Perfil de Puestos (MPP)<sup>8</sup>.
- Manual de Operaciones.

Existe una relación entre los “instrumentos de gestión” y los documentos que sustentan la planificación estratégica en la administración pública, la cual se explica a continuación<sup>9</sup> y se expresa en el gráfico N° 17:

- El Plan Estratégico Institucional (PEI) del cual se deriva el Plan Operativo Institucional (POI).
- El Reglamento de Organización y Funciones (ROF), contiene el organigrama general de la entidad, así como el detalle de las funciones y atribuciones específicas de cada unidad funcional, y debe estar alineado a la Ley de creación de la entidad y al PEI.
- También se identifican directivas que reglamentan de manera general las políticas y lineamientos para las operaciones o servicios administrativos que ejecuta la entidad.
- El Mapa de procesos y el Manual de Procedimientos (MAPRO) se componen de los documentos de gestión por procesos y detallan las actividades que generan valor para la entidad. Estos documentos deben estar alineados al PEI y a las necesidades del cliente de la entidad e incluyen los procedimientos que forman parte del TUPA o TUSNE.
- El MPP contiene el detalle de las funciones de cada puesto y debe estar alineado a los documentos de Gestión por Procesos.
- El CPE detalla la cantidad de recursos humanos de cada puesto cuyas responsabilidades y actividades a ejecutar se mencionan en el MPP y en la documentación de Procesos y manual de procedimientos.

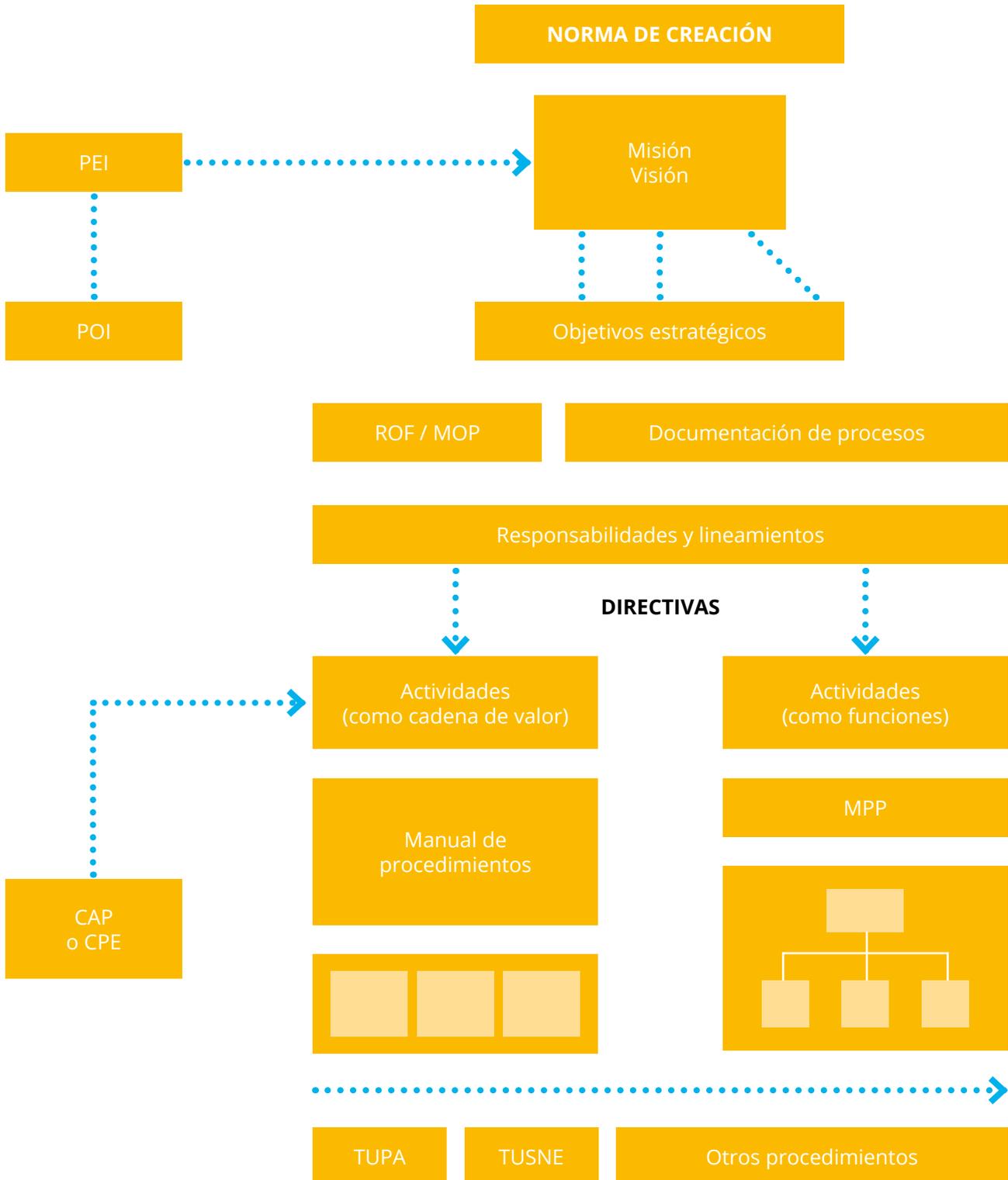
<sup>7</sup> Documento de gestión que reemplaza al CAP y se desarrolla por primera vez en la tercera etapa del proceso de tránsito de las entidades públicas al nuevo Régimen del Servicio Civil - Ley N° 30057

<sup>8</sup> Documento de gestión que reemplaza al MOF y se desarrolla por primera vez en la tercera etapa del proceso de tránsito de las entidades públicas al nuevo Régimen del Servicio Civil - Ley N° 30057

<sup>9</sup> Maraví Sumar, Milagros D. (2006). Manual metodológico para la elaboración del texto único de procedimientos administrativos TUPA. Lima: Programa de Modernización y Descentralización del Estado. Perú. Presidencia del Consejo de Ministros. Programa de Modernización y Descentralización del Estado. (2006). Manual metodológico para la elaboración del Cuadro de Asignación de Personal - CAP. Lima: PCM. Perú. Presidencia del Consejo de Ministros. (2007). Manual metodológico para elaborar reglamento de organización y funciones - ROF. Lima: PCM.



**Gráfico N° 17: Relación de los documentos de gestión y planificación**



Elaborado por ENAP-SERVIR/SGP-PCM (2016).



A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for notes or text.



A large gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, intended for writing or drawing.



## RESUMEN DEL MÓDULO III

### Documentación de procesos

Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos de la entidad.

**Proceso**  
Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Elementos del proceso

- Objetivo
- Dueño
- Elementos de entrada
- Actividades
- Productos
- Persona que recibe el producto
- Recursos
- Controles
- Indicador de desempeño

Tipo de procesos

- Procesos estratégicos
- Procesos misionales u operativos
- Procesos de apoyo o soporte

**Persona**  
Término genérico para describir al receptor final del producto del proceso, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros.

- Puede recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras
- Ejemplos: estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores

### Características de una entidad que gestiona por procesos

- Identifica, documenta y mide con indicadores todos los procesos de la entidad.
- Genera productos de valor agregado para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas.
- Analiza y mejora continuamente su gestión gracias a la contribución de las personas involucradas (ejecutores del proceso).
- Define un "Dueño del proceso" por cada proceso

### Importancia de la implementación de la Gestión por Procesos

La gestión por procesos es importante porque contribuye al cumplimiento de la misión de la entidad, al logro de sus objetivos, a proporcionar bienes y servicios públicos de calidad, así como a la toma de decisiones en diferentes aspectos de la gestión, tales como:

- Planificación estratégica
- Gestión presupuestal
- Implementación de indicadores de gestión
- Elaboración de documentos de gestión organizacional
- Implementación del servicio civil
- Identificación e implementación de mejoras
- Implementación del Sistema de Control Interno
- Cumplimiento del marco normativo en materia de MGP
- Implementación de sistemas de gestión: modelos excelencia, sistemas de gestión de calidad, etc.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 4

### Ficha del proceso

Trabajo grupal

#### Indicaciones

Marca las alternativas correctas para el siguiente enunciado (pueden ser una o más alternativas).

#### La Ficha Técnica del Proceso, contiene el campo:



Dueño del Proceso.



Objetivo del Proceso.



Indicador de desempeño.



Línea base.



Elementos de entrada.



Fuente de datos.



Recursos.



## ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 4

### Caracterización de un proceso de nivel 1

Trabajo grupal

#### Indicaciones para el trabajo en grupos:

- 1** En los mismos grupos, los participantes deberán elegir uno de los procesos de nivel 1 (identificados y documentados en el diagrama de bloques).
- 2** Descargar la Hoja de trabajo 2 y desarrollar la ficha técnica del proceso de nivel 1 elegido.
- 3** Presentar la ficha técnica del proceso en el formato entregado y publicarlo en el aula virtual.
- 4** Al final, en plenario, se seleccionará uno o dos grupos para exponer su trabajo.





### Formato de la Ficha Técnica del Proceso de nivel 1

PROCESO	NIVEL: 1		CÓDIGO:	
OBJETIVO				
DUEÑO			TIPO	
ALCANCE				
PERSONA	ELEMENTO DE ENTRADA	PROCESO NIVEL 2	PRODUCTO	PERSONA
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN				
INSTALACIONES, EQUIPOS, SISTEMAS INFORMÁTICOS		RECURSOS HUMANOS		
CONTROLES				
REQUISITOS A CUMPLIR		CONTROLES		



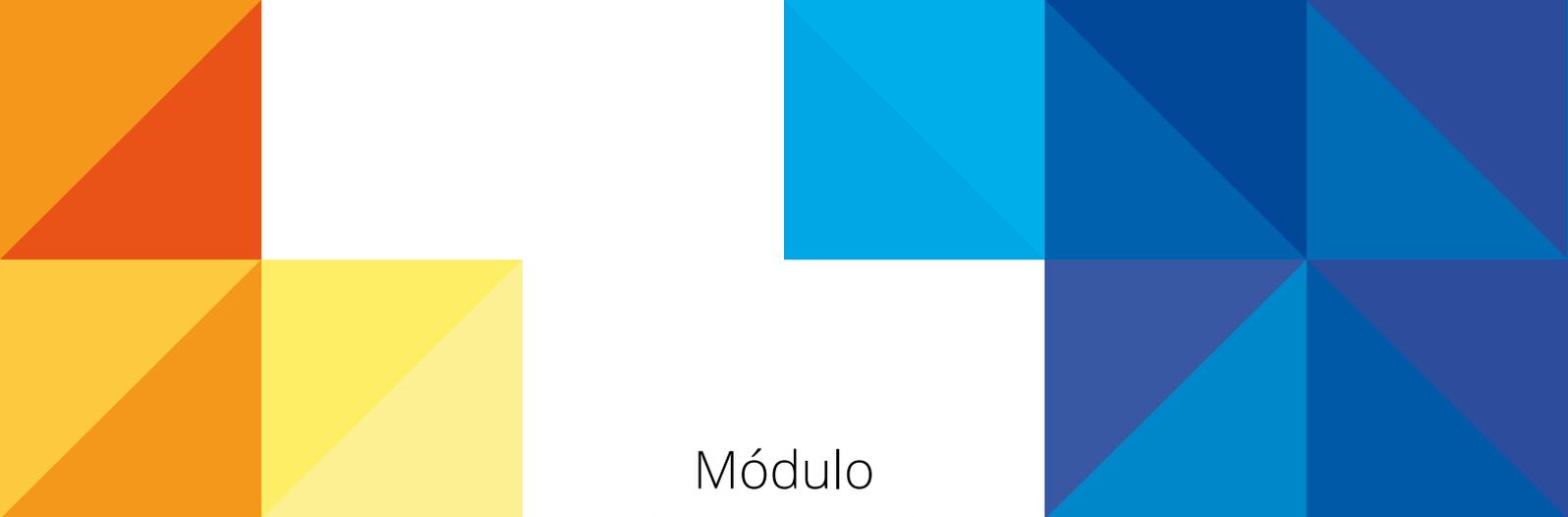
## RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 4

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p><b>1</b></p> <p>Completar el cuadro de caracterización según la definición de los campos</p>	<p>Completa todos los campos de la Ficha Técnica del Proceso de manera correcta.</p> <p>(6-5 puntos)</p>	<p>Completa el 80% de la Ficha Técnica del Proceso de manera correcta.</p> <p>(4-3 puntos)</p>	<p>Completa menos del 80% de los campos de la Ficha Técnica del Proceso de manera correcta.</p> <p>(2-1 punto)</p>	<p>No completa los campos de la ficha técnica de manera correcta.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p><b>2</b></p> <p>Identificar y registrar adecuadamente las entradas y productos del proceso</p>	<p>Reconoce y señala correctamente todas las entradas del proceso y de donde provienen, así como los productos del proceso. Además puntualiza si las entradas y los productos necesitan cumplir especificaciones que requiere la persona que recibe el producto.</p> <p>(6-5 puntos)</p>	<p>Reconoce y señala parcialmente las entradas del proceso y de donde provienen, así como los productos del proceso. Además puntualiza si las entradas y productos necesitan cumplir especificaciones que requiere la persona que recibe el producto.</p> <p>(4-3 puntos)</p>	<p>Reconoce y señala parcialmente las entradas del proceso y de donde provienen, así como los productos del proceso. Sin embargo, no puntualiza si las entradas y productos necesitan cumplir especificaciones que requiere la persona que recibe el producto.</p> <p>(2-1 punto)</p>	<p>No reconoce ni señala correctamente las entradas del proceso o de donde provienen, ni los productos del proceso. Tampoco puntualiza si las entradas y productos necesitan cumplir especificaciones que requiere la persona que recibe el producto.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p><b>3</b></p> <p>Organizar de forma secuencial las actividades del proceso</p>	<p>Presenta una lógica de cadena de valor en el planteamiento de las actividades, haciéndolas coincidir con los límites y el objetivo del proceso.</p> <p>(8-6 puntos)</p>	<p>Presenta una lógica de cadena de valor en el planteamiento de las actividades, haciéndolas coincidir con los límites del proceso, aunque no con el objetivo.</p> <p>(5-3 puntos)</p>	<p>Presenta una lógica de cadena de valor en el planteamiento de las actividades, aunque esta no coincide con los límites del proceso y/o con el objetivo.</p> <p>(2-1 punto)</p>	<p>No presenta la lógica de cadena de valor en el planteamiento.</p> <p>(0 puntos)</p>

Nota: Se califica con una tabla de equivalencias, donde el puntaje 10 equivale a la nota 20.





Módulo



# Seguimiento, medición y análisis de procesos



## ■ Logro de aprendizaje

Proponer indicadores para medir la efectividad y la eficiencia de un proceso identificado y documentado.



# Contenidos

## **4.1 Indicador de desempeño del proceso**

4.1.1 Definición

4.1.2 Criterios para la definición de indicadores

## **4.2 Indicadores de procesos en la gestión pública**

4.2.1 Indicadores de proceso para medir el buen uso de los recursos públicos (eficiencia)

4.2.2 Indicadores de proceso para medir el buen uso de los recursos públicos (eficiencia)

## **4.3 Semaforización de indicadores**

## **4.4 La ficha de indicador del proceso**

## **4.5 Análisis de procesos**

## **4.6 El tablero de indicadores de proceso**

## 4.1 Indicador de desempeño del proceso

Lo primero para definir el indicador de desempeño de un proceso es el objetivo del proceso. El indicador de desempeño es una excelente herramienta para cuantificar el grado en que el proceso logra su objetivo.

**Gráfico N° 18: Primero: El Objetivo del Proceso**





## 4.1.1 Definición

Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de la metas. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos. Cada entidad debe definir las dimensiones sobre las cuales realizará el seguimiento y la medición de sus procesos.<sup>10</sup>

Con la finalidad de explicar de forma más clara lo que significa un indicador, a continuación se presentan dos ejemplos: uno de la vida cotidiana y otro de una organización.



### Ejemplo 1:

Si estás en un proceso de adelgazamiento y tu objetivo es perder peso, uno de los indicadores es la talla del pantalón.



### Ejemplo 2:

Si estás en un proceso de recaudación tributaria de un gobierno local y tu objetivo es reducir la morosidad por pago de tributos, uno de los indicadores es el índice de morosidad.



<sup>10</sup> Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP, Norma Técnica "Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública".

## 4.1.2 Criterios para la definición de indicadores

Dentro de los criterios para definir los indicadores se debe considerar: alineamiento y viabilidad.

→ **Alineamiento:** Es el grado de vinculación del indicador con el objetivo del proceso.

Teniendo como referencia el ejemplo de la vida cotidiana, el alineamiento se expresa en el siguiente ejemplo:



### Ejemplo 1: Indicador de la vida cotidiana

Objetivo	Indicador más alineado	Indicador menos alineado	Forma de capturar los datos
Bajar de peso	Peso en kilos	Talla de pantalón	Pesarse todos los días en una balanza y registrar los datos



En este caso el objetivo es “bajar de peso” y para saber si estoy logrando ese objetivo, se puede recurrir a varios indicadores, uno de ellos es el que vimos en el ejemplo del punto anterior: “talla de pantalón”. Sin embargo, ¿será la talla de pantalón la variable que tenga mayor vinculación con el objetivo mencionado? La respuesta es NO. Existen indicadores más alineados o que tienen mayor vinculación con el objetivo como por ejemplo el “peso en kilos”.

Es importante darse cuenta que no basta con que un indicador este alineado para que sea óptimo, ya que se debe acceder a una forma de captación de los datos. En este caso esa forma de captar los datos es contar con una balanza y además registrarlos.



Para encontrar los indicadores más alineados al objetivo del proceso, se debe recurrir al juicio de expertos.

Si bien es una buena práctica contar con un experto al momento de definir un indicador, es preciso ser consciente que la opinión del experto puede estar sesgada por su conocimiento y experiencia, y esa situación nos puede llevar a enfocarnos en un único punto de vista.

Con la finalidad de evitar esta situación, se sugiere contar con más de un experto al momento de hacer la consulta, y si dichos expertos son de diferentes especialidades será mejor aún.



### Ejemplo 2: Indicador organizacional

Objetivo	Indicador más alineado	Indicador menos alineado	Forma de capturar los datos
Reducir morosidad	Índice de morosidad	Cantidad de morosos	Tengo un sistema que me permite identificar los datos de los morosos



En este caso el objetivo del proceso es “reducir la morosidad” y si el gobierno local desea saber si está logrando ese objetivo tiene varias opciones de indicadores, como por ejemplo: la cantidad de morosos. Sin embargo, ese no es el indicador de mayor vinculación ya que la cifra de morosos podría disminuir y aun así, aumentar el monto de deuda total que mantienen los contribuyentes; esto debido a que podría darse el caso de que los contribuyentes que más deben, sigan sin pagar y se aumente su deuda.

Por ello, es mejor utilizar un índice; es decir un ratio (división) que calcule la proporción entre la cantidad de morosos que existen y el monto de la deuda que mantienen esos morosos con el gobierno local.

También se debe tener una forma de captar los datos para medir el indicador, en este caso, es un sistema computarizado que captura y procesa datos.



El mejor alineamiento de un indicador es cuando la variable a medir se encuentra en el objetivo y en el nombre del indicador.

Por ejemplo:

Objetivo: reducir morosidad

Variable a medir: morosidad

Nombre del indicador: índice de morosidad

Nótese como la palabra morosidad se repite en el objetivo y en el indicador.

→ **Viabilidad:** Es la capacidad para obtener de manera periódica, valores confiables del indicador. La viabilidad máxima la tienen los indicadores que ya se usan en la entidad.

La viabilidad está asociada a la capacidad para captar los datos que permiten calcular el indicador. Esto fue mencionado en los ejemplos anteriores cuando se indicó que el peso en kilos se podía captar con una balanza y en el caso del indicador de morosidad, se mencionó al sistema computarizado.



La entidad debe elegir indicadores de los procesos a aquellos que muestren la mejor combinación de alineamiento y viabilidad.



## 4.2 Indicadores de procesos en la gestión pública

### 4.2.1 Indicadores de proceso para medir el buen uso de los recursos públicos (eficiencia)

Indicadores que proporcionan información respecto al grado de cumplimiento del objetivo del proceso.

Los indicadores de eficacia son de diversos tipos:



→ **Indicadores de tiempo**, como por ejemplo: atención de requerimiento del ciudadano en el plazo establecido.



→ **Indicadores de satisfacción del cliente**, como por ejemplo: el nivel de satisfacción del vecino con la limpieza pública.



→ **Indicadores de falla del proceso**, como por ejemplo: el número de defectos del expediente, asociado a resultados de calidad.



→ **Indicadores de control**, como por ejemplo: el número de procedimientos incumplidos, asociado a resultados de calidad.

## 4.2.2 Indicadores de proceso para medir el buen uso de los recursos públicos (eficiencia)

La eficiencia se refiere a la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados<sup>11</sup>. Es decir, mide que el resultado esperado se alcance sin desperdiciar recursos como tiempo o insumos.

Los indicadores que miden la eficiencia son de diversos tipos:



→ **Indicadores de tiempo**, como por ejemplo el tiempo promedio de emisión de licencia de funcionamiento en una municipalidad.



→ **Indicadores de control**, como el número de auditorías que se ejecutan.



→ **Indicadores de consumo de recursos**, como el costo que se genera al ejecutar un proceso.



→ **Indicadores de economía**, como el ratio de horas/ persona consumidos en la ejecución de un proceso.



Nótese que los indicadores de tiempo y de control miden tanto la eficacia como la eficiencia de los procesos de la organización.

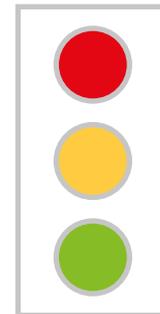
<sup>11</sup> Organización Internacional de Normalización (2005). Norma internacional ISO 9000: sistema de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. Ginebra.



## 4.3 Semaforización de indicadores

Uno de los instrumentos que se usan en la medición de procesos por indicadores es la semaforización, en donde se utilizan los colores del semáforo para definir los límites entre la meta y lo real.

- El color rojo indica que las metas no se cumplieron.
- El amarillo o ámbar, que sí fueron medianamente cumplidas.
- El verde, que sí se cumplieron en su totalidad.



Esta forma de semaforizar es más simple porque el semáforo tiene un límite por color.



### Ejemplo 1:

Si el objetivo del proceso es “evitar el atraso en los proyectos” y los rangos son:

- Más de 20% de atraso mensual = retraso alto  
= estatus de semáforo: Rojo
- Entre 2% y 19% de atraso mensual = retraso regular  
= estatus de semáforo: Amarillo
- Entre 0% y 1% de retraso mensual = no hay retraso  
= estatus de semáforo: Verde

### “La meta es lograr el estatus de semáforo en verde”

Indicador mes 1:	27% de atraso	
Indicador mes 2:	16% de atraso	
Indicador mes 3:	0% de atraso	

-  En el primer mes no se cumplió la meta dado que hay un 27% de atraso.
-  En el segundo mes se produjo una mejora porque se redujo el atraso al 16%.
-  En el último mes, se logró un 0% de atraso. Este es un resultado positivo.



El control de la semaforización de indicadores se puede ejecutar con la utilización de una hoja de cálculo. Para gestionar los indicadores de los procesos no es imprescindible el desarrollo de un software.



## 4.4 La ficha de indicador del proceso

La ficha de indicador es un instrumento que define con detalle cada indicador. Se utiliza para conocer cómo están definidos todos los componentes del indicador y ver su evolución en el tiempo. Normalmente se actualiza cada mes, sin embargo su frecuencia de actualización dependerá de la periodicidad con la que se mida el proceso.

La ficha de indicador del proceso está compuesta por:

- **El nombre:** se coloca al costado del título “ficha de indicador” con el fin de identificarlo. Se puede complementar con un código si se considera necesario.
- **La fórmula:** es la manera de calcular el resultado del indicador. Normalmente se utiliza la sumatoria o un cociente para calcular promedios simples o ponderados.
- **El responsable:** es la persona o puesto que debe lograr que el indicador cumpla su meta.



**Nota:** opcionalmente puede agregarse al responsable por la medición del indicador que puede ser otro puesto distinto al responsable de lograr la meta.

- **El tipo:** indica la dirección de la mejora del indicador. Puede ser creciente o decreciente. Se llama creciente (C) cuando a medida que el número resultante de la fórmula es mayor y esto representa una mejora. Se llama decreciente (D) cuando a medida que el número resultante es menor y esto representa una mejora.
- **La unidad de medida:** indica cómo se mide el indicador. Puede ser un porcentaje u otra unidad.
- **La fuente:** indica de dónde se obtienen los datos para el cálculo de la fórmula del indicador.
- **La frecuencia de medición:** señala cada cuanto tiempo se mide y se revisa el indicador.
- **La meta:** es el resultado deseado para el indicador.

A continuación se mostrarán dos ejemplos de fichas de indicador, utilizados para medir la eficiencia de los procesos de “recaudación tributaria” y “emisión de licencias de funcionamiento” en la Municipalidad de San Isidro.



**Ejemplo:** Veamos los componentes de un indicador creciente en el proceso de recaudación tributaria, siendo que el objetivo del proceso es aumentar la recaudación.

### Cuadro N° 10: Indicador creciente del proceso de recaudación tributaria en la Municipalidad de San Isidro

<b>Nombre del indicador</b>	Nivel de recaudación tributaria por mes		<b>Código:</b> NR001	
<b>Fórmula de cálculo</b>	Sumatoria de millones de soles en tributos recaudados en el mes			
<b>Responsable</b>	Jefe de recaudación	<b>Tipo:</b> C	<b>Unidad:</b> Soles	
<b>Fuente de información</b>	Registros del sistema			
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual			
<b>Cuadro de evolución</b>			<b>Gráfico</b>	
<b>Serie principal (en millones de soles)</b>				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene 10	6.22	5.0	5.0	3.5
Feb 10	5.17	5.0	5.0	3.5
Mar 10	5.60	5.0	5.0	3.5
Abr 10	7.20	5.0	5.0	3.5
May 10	4.70	5.0	5.0	3.5

Fuente: Municipalidad de San Isidro - a partir de la experiencia laboral del MBA Miguel Santivañez (Año 2006).

El indicador se muestra en amarillo, entre 4 y 6 y luego en rojo a partir de 6. Se aprecia que la evolución real del indicador es positiva, ya que, los resultados se van acercando al verde.

- **La fórmula:** es una sumatoria.
- **El responsable:** es el jefe de recaudación.
- **El tipo:** es creciente ya que los valores van creciendo con el tiempo y ello indica que está mejorando.
- **La unidad de medida:** nuevos soles.
- **La fuente:** los registros del sistema.
- **La frecuencia de medición:** mensual.
- **La meta:** 5 millones de soles para cada mes.



**Ejemplo:** Veamos los componentes de un indicador decreciente para el proceso de emisión de licencia de obra, siendo que el objetivo del proceso es mejorar los tiempos de atención.

**Cuadro N° 11: Indicador decreciente del proceso de la emisión de licencia de obra en la Municipalidad de San Isidro**

<b>Nombre del indicador</b>	Tiempo promedio de emisión de licencia de obra	<b>Código:</b> NR001
<b>Fórmula de cálculo entre número de licencias</b>	Sumatoria de los tiempos en la emisión de licencia de obra entre número de licencias	
<b>Responsable</b>	Jefe de desarrollo urbano	<b>Tipo:</b> D <b>Unidad:</b> Días
<b>Fuente de información</b>	Registros del sistema de trámite documentario	
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual	

**Cuadro de evolución**

**Serie principal (en millones de soles)**

Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene 10	6.22	5.0	5.0	3.5
Feb 10	5.17	5.0	5.0	3.5
Mar 10	5.60	5.0	5.0	3.5
Abr 10	7.20	5.0	5.0	3.5
May 10	4.70	5.0	5.0	3.5

**Gráfico**



El indicador se muestra en amarillo, entre 4 y 6 y luego en rojo a partir de 6. Se aprecia que la evolución real del indicador es positiva, ya que, los resultados se van acercando al verde.

- **La fórmula:** es una división.
- **El responsable:** es el jefe de desarrollo urbano.
- **El tipo:** es decreciente ya que los valores van decreciendo con el tiempo y ello indica que está mejorando.
- **La unidad de medida:** son días.
- **La fuente:** son los registros del sistema.
- **La frecuencia de medición:** es mensual.
- **La meta:** es cuatro días por cada licencia emitida.

## 4.5 Análisis de procesos

Definido el indicador y efectuada la semaforización, el siguiente paso consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos.

El análisis debe realizarse a intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso, con el propósito de identificar tendencias, así como para evaluar los progresos de la entidad en el logro de sus objetivos y, en función a ello, tomar decisiones que tengan un impacto relevante en el funcionamiento de la entidad.

Del análisis de los resultados se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver.

## 4.6 El tablero de Indicadores de Procesos

Un tablero de Indicadores debe entenderse como un cuadro resumen de muchas fichas de indicador. Como hemos visto durante el desarrollo del curso, una entidad pública puede tener una lista de muchos procesos, por ello debe tener un cuadro en el que resuma todos los indicadores de los procesos y se pueda visualizar directamente si su semaforización está en rojo, en amarillo o en verde.

Este tablero debe ser controlado y visualizado por los “dueños de procesos”, que son los servidores civiles de la alta dirección, con la finalidad de monitorear la gestión de la entidad.

Es así como en este tablero de la Municipalidad de San Isidro se visualizan los resultados resumidos de las fichas de indicador presentadas en el punto anterior.



**Cuadro N° 12: Tablero de mando de procesos de la Municipalidad de San Isidro**

**Fecha de evaluación: 31 de marzo**

PROCESO	INDICADOR	UN.	META	AÑO ANT.	ACUM. AÑO ACTUAL	MES ANT.	MES ACTUAL	Tendencia Mensual		
								Creciente / Decreciente	Real	
Gestión del servicio de agua potable	1 Cobertura de agua potable por hora	%	90.0%	70.0%	73.0%	81.0%	57.3%	↑	↓	
Regulación del Transporte	2 % de accidente viales que involucran camiones	%	20.0%	21.5.0%	19.0%	18.4%	18.6%	↓	↑	
Gestión del Ornato	3 Cobertura de recolección de basura	\$	95.0%	94.0%	91.0%	99.0%	91.9%	↓	↓	
Gestión de Seguridad Ciudadana	4 Policías operativos por mil habitantes	#	1.3	0.7	0.9	0.9	0.9	↑	↑	



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## RESUMEN DEL MÓDULO IV

- Los procesos identificados en el mapa de procesos deben ser documentados ya que permite tener un mejor control de su ejecución y generar oportunidades de mejora para identificar y eliminar rápidamente actividades que no agregan valor.
- Debemos ser conscientes que documentar los procesos es el inicio de la mejora y el control posterior.
- La forma de documentar los procesos se da a través del mapa de procesos en su nivel más general (nivel 0) y luego, a través las fichas técnicas, se resume los elementos del proceso y sobre todo se puede apreciar los procesos en un segundo nivel (nivel 1).
- El nivel máximo de detalle se documenta con los diagramas de proceso, los cuales son el insumo para la elaboración de los procedimientos.
- Documentar los procesos y controlar que se ejecuten tal cual fueron diseñados o planificados no es suficiente para medir la efectividad, es decir, la eficacia y eficiencia de un proceso. Es necesario medirlos de manera objetiva utilizando los indicadores de desempeño del proceso.
- Elegir los indicadores de cada proceso no es una tarea sencilla, ya que implica pensar de forma clara y contundente cuál es el objetivo del proceso y luego encontrar el indicador más alineado a ese objetivo.
- Un buen indicador no solo debe estar alineado, lo cual implica que el número que arroja el indicador está muy correlacionado indicando con precisión si el objetivo del proceso se está cumpliendo, un buen indicador también debe ser viable, es decir que exista un método, manual o automatizado, que alimente de datos confiables para saber que el número que indica el proceso es veraz y de esta manera tomar decisiones.
- Para que una organización mejore, es imprescindible que los involucrados en los procesos elaboren y monitoreen de forma permanente un tablero que resuma los resultados de los indicadores de procesos, para así visualizar el comportamiento de los resultados.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 5

### Indicador del proceso

#### Trabajo individual

#### Indicaciones

Para los objetivos de procesos mostrados, proponer un indicador y su fórmula de cálculo. Para ello:

**1**

Construir en grupo, con apoyo del docente, el indicador para la fila 1 del cuadro.

**2**

De manera individual, completar el indicador para la fila 2 del cuadro. Luego compartir voluntariamente con la clase, lo encontrado en el ejercicio y asegurar que la solución es la correcta. De no haberlo sido, identificar en dónde estuvo la falla al formular el indicador.

Proceso		Indicador	
Nombre	Objetivo	Nombre	Fórmula
Inspección de establecimientos de preparación de alimentos	Asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas vigentes por parte de los establecimientos de preparación de alimentos		
Emisión de licencias de funcionamiento	Autorizar el funcionamiento de los negocios del distrito que cumplan con los requisitos establecidos		



## ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 5

### Indicador de desempeño del proceso

#### Trabajo grupal

#### Indicaciones para el trabajo en grupos:

- 1** En los mismos grupos, los participantes deberán definir un indicador de desempeño para el proceso nivel 1 caracterizado en la Hoja de trabajo 2: Formato de la Ficha Técnica del Proceso de nivel 1, trabajada en la actividad de evaluación 4.
- 2** Tomar en cuenta que deben elegir el tipo de indicador con el que medirán el proceso nivel 1, ya que puede ser: creciente o decreciente.
- 3** Descargar el archivo excel de Formato de ficha del indicador que se encuentra en la plataforma.
- 4** Deberán completar todos los campos de la ficha de indicador, según sea el caso (creciente o decreciente). Deberán simular datos de manera que muestre que el proceso nivel 1 no está logrando la meta.
- 5** Publicar en el aula virtual el trabajo realizado.
- 6** Al final, en plenario, se seleccionará uno o dos grupos para exponer su trabajo.





### Formato de ficha del indicador

Nombre del indicador				Código:
Fórmula de cálculo				
Responsable		Tipo:	Unidad:	
Fuente				
Frecuencia de medición				
Meta				
Cuadro de evolución			Gráfico	
Serie principal (en millones de soles)				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo

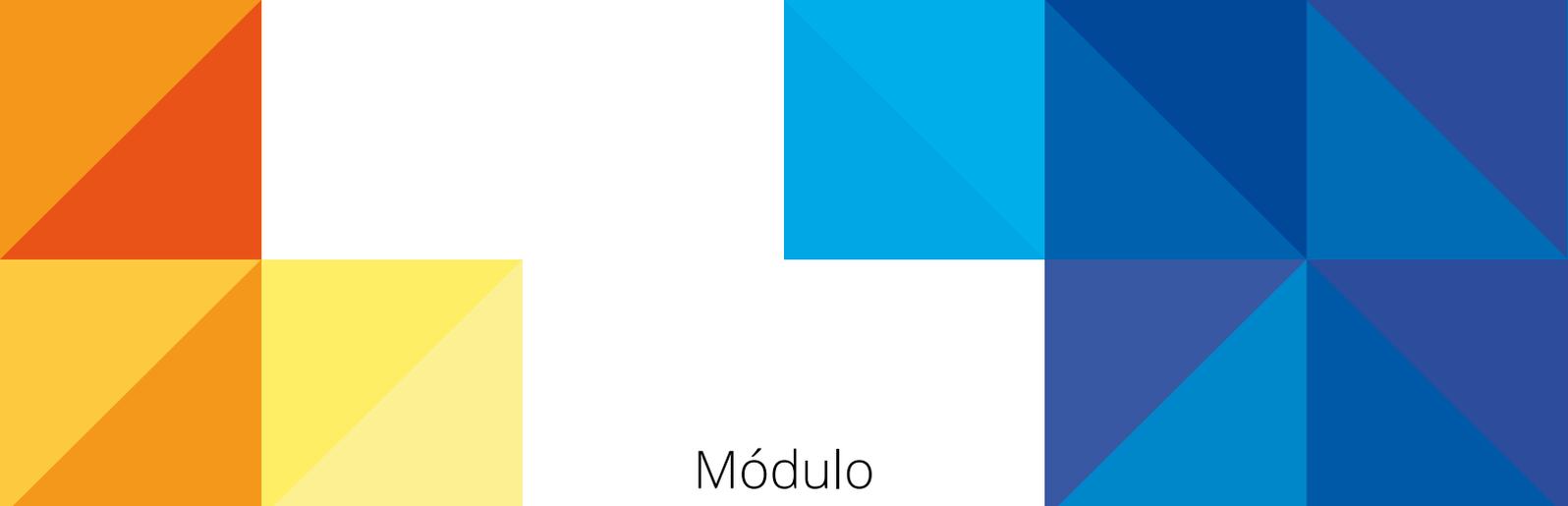


## RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 5

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
<p><b>1</b></p> <p>Cumple con los criterios para la definición de indicadores</p>	<p>El indicador de desempeño cumple con los dos criterios para su definición, es decir, está alineado con el objetivo del proceso y todos los datos necesarios para el cálculo son viables de obtener.</p> <p>(6-4 puntos)</p>	<p>El indicador de desempeño solo cumple con uno de los dos criterios de definición de indicadores.</p> <p>(3-1 punto)</p>		<p>El indicador de desempeño no cumple con ninguno de los dos criterios de definición de indicadores.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p><b>2</b></p> <p>Completa el formato para la elaboración de la ficha de indicador</p>	<p>Llena el formato de ficha de indicador sin errores y aplica adecuadamente los indicadores crecientes o decrecientes.</p> <p>(8-6 puntos)</p>	<p>Llena el formato de ficha de indicador con un máximo de 2 errores y aplica adecuadamente los indicadores crecientes o decrecientes.</p> <p>(5-3 puntos)</p>	<p>Llena el formato de ficha de indicador con hasta 3 errores, pero aplica adecuadamente los indicadores crecientes o decrecientes.</p> <p>(2-1 punto)</p>	<p>Llena el formato de ficha de indicador con más de 3 errores y/o confunde los indicadores crecientes o decrecientes.</p> <p>(0 puntos)</p>
<p><b>3</b></p> <p>Completa la evolución del indicador para medir el proceso</p>	<p>Coloca datos de manera coherente con la definición de la fórmula del indicador e identifica correctamente la meta.</p> <p>(6-5 puntos)</p>	<p>Coloca datos de manera coherente con la definición de la fórmula del indicador, pero no identifica correctamente la meta.</p> <p>(4-3 puntos)</p>	<p>Coloca datos de manera incoherente con respecto a la definición de la fórmula del indicador, pero distingue correctamente la brecha respecto a la meta.</p> <p>(2-1 puntos)</p>	<p>Coloca datos de manera incoherente con respecto a la definición de la fórmula del indicador y no distingue correctamente la brecha respecto a la meta.</p> <p>(0 puntos)</p>





Módulo



# Mejora de procesos



## ■ Logro de aprendizaje

Identificar las metodologías y herramientas que se deben aplicar para que los proyectos de mejora de procesos sean ejecutados de forma exitosa y cumplan con los resultados esperados, haciendo buen uso de los recursos públicos.



# Contenidos

## 5.1 Problema

- 5.1.1 Definición
- 5.1.2 Selección de problemas

## 5.2 Estrategias para la solución de problemas

- 5.2.1 La mejora de procesos
- 5.2.2 El rediseño de procesos
- 5.2.3 La reingeniería de procesos

## 5.3 Metodología para mejorar los procesos

- 5.3.1 La metodología del ciclo Deming (PHVA)

## 5.4 Gestión de proyectos de mejora

## 5.1 Problema

### 5.1.1 Definición

Un problema es la brecha que existe entre la situación actual y la situación ideal u objetiva. Entonces, una vez que hemos medido la eficacia y eficiencia de un proceso a través de los indicadores, es probable que se visualice que alguno o varios de los procesos de la institución, que se encuentran en el mapa de procesos y en el listado, no cumplen con la meta del indicador que lo mide, es decir que se encuentran en rojo dentro de la semaforización. Cuando se tiene un proceso que no cumple su meta, estamos frente a un problema. En el gráfico N° 19, se observa que mediante la aplicación de diversas metodologías y herramientas se puede lograr que un proceso cumpla con la meta deseada en el indicador.

### 5.1.2 Selección de problemas

La selección de problemas en los procesos implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto alguno de los siguientes aspectos de la gestión de la entidad:

- el logro de los objetivos estratégicos institucionales,
- la satisfacción de las personas,
- la tecnificación de los procesos,
- la productividad de los servidores,
- el clima laboral,
- los flujos de trabajo de los sistemas administrativos,
- la eficacia del uso de los recursos,
- la transparencia de los procesos,
- la forma de organizarse.



Cuando un proceso pasa de no cumplir con su meta a cumplirla o excederla, de forma sostenida en el tiempo, se evidencia que el proceso ha mejorado y que el problema ha sido solucionado. Pero...

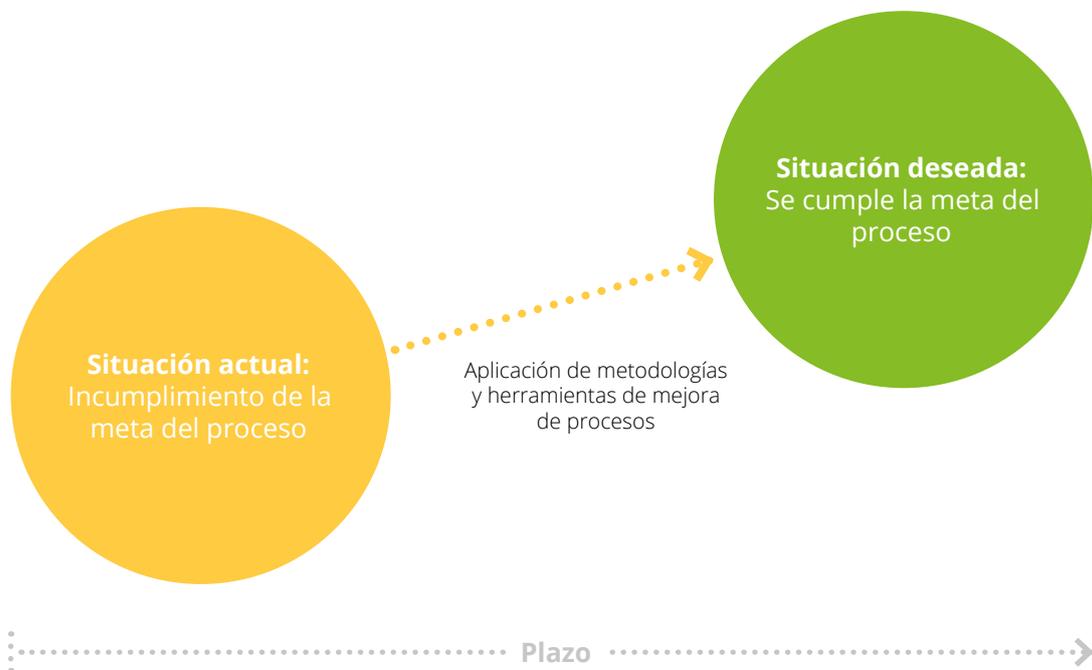


¿Cuáles son estos métodos y herramientas que ayudarán a mejorar el proceso?

¿Cómo hacer para que el proceso cumpla con la meta de sus indicadores?

## 5.2 Estrategias para la solución de problemas

**Gráfico N° 19: Esquema de aplicación de herramientas para mejorar los procesos**



Fuente: ENAP / SERVIR (2015).

Existen varias formas para lograr que los procesos cumplan con la meta de su indicador, entre ellas mencionamos 3:

### 5.2.1 La mejora de procesos

Referida a la aplicación de acciones de rápida implementación por parte del mismo equipo que ejecuta el proceso y monitoreados por el "dueño del proceso". Estas acciones de mejora deberán conformar un proyecto de máximo 4 meses y normalmente no requiere de cambios profundos a nivel de la tecnología que soporta el proceso y el riesgo de fallar en la implementación del proyecto no es significativo.



**Ejemplo:** Implementación de un plan de capacitación para fortalecer las competencias del personal que ejecuta el proceso, cartas de servicio, etc.



### 5.2.2 El rediseño de procesos:

Implica la implementación de cambios más radicales en la secuencia de actividades que son parte del proceso. Los proyectos de rediseño de proceso incluyen la ejecución de acciones que deberían demorar entre 8 a 12 meses. El cambio en la secuencia de actividades debe estar soportado por cambios profundos en la tecnología que soporta el proceso.



**Ejemplo:** Eliminar actividades de traslado de personas y documentos, implementando una plataforma tecnológica.





## 5.2.3 La reingeniería de procesos:

Implica grandes cambios en la ejecución del proceso, es un cambio radical como el desarrollo de software o plataformas tecnológicas que soportan el proceso e implican acciones que demoran más de un año.



**Ejemplo:** Implementación de un software de gestión integrada (ERP) para integrar y sistematizar todos los procesos de una entidad.

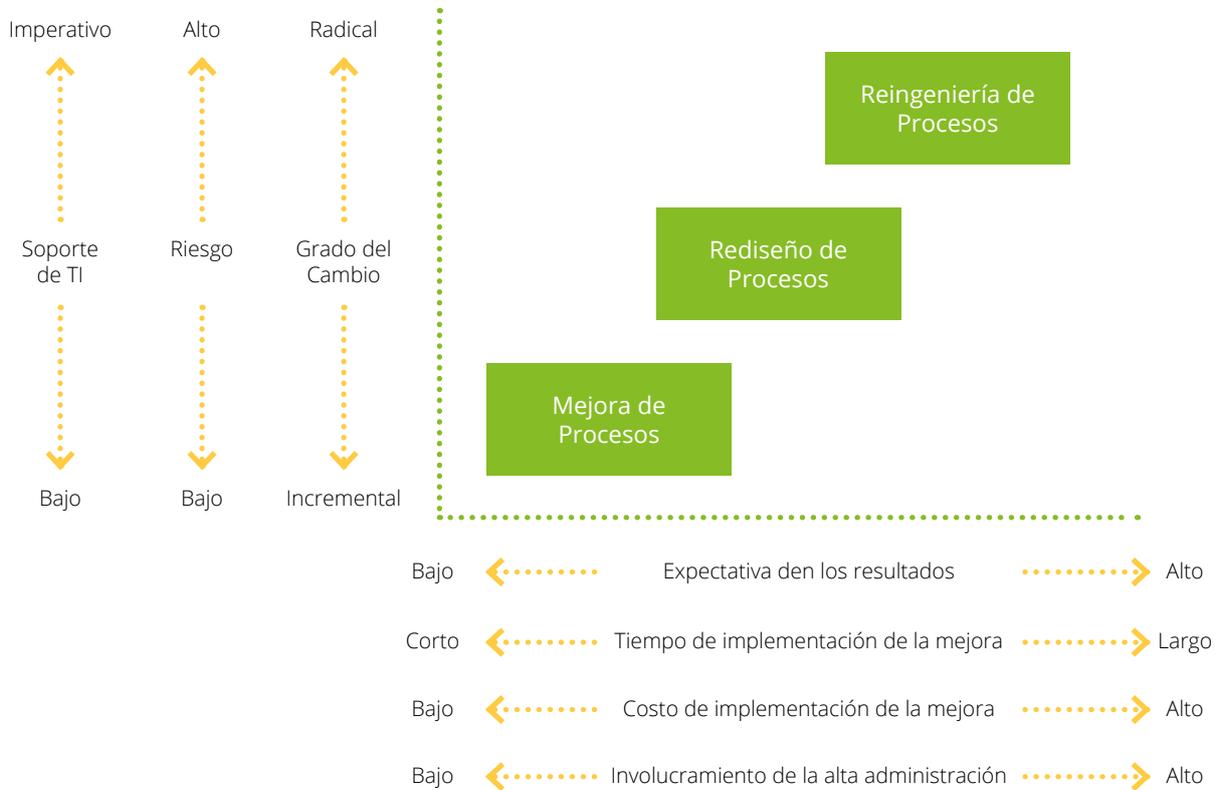


ERP viene de las siglas Enterprise Resource Planning y es un sistema de información de carácter interfuncional e integrado.<sup>12</sup>

Como se puede apreciar en el gráfico N° 19 las formas presentadas para cambiar el proceso generan diferentes expectativas a la alta dirección. No se tiene la misma expectativa de mejora en los resultados si se implementa un ERP (reingeniería de procesos) que si solamente se implementa un plan de capacitación (mejora de procesos).

Asimismo, el involucramiento de la alta dirección deberá ser mayor a medida que el resultado de los cambios tengan un mayor impacto, ya que la implementación requiere mayor inversión.

<sup>12</sup> Tomado de: Reingeniería de Procesos y transformación organizativa. Manual Rodenes, Martín Arango. 2003. Universidad Politécnica de Valencia.

**Gráfico N° 20: Tres formas de mejora de procesos para cumplir con la meta del indicador**

Instituto para la Calidad. (2015). [Material académico del diplomado de gestión, mejora y rediseño de procesos 2015]. Lima: PUCP.

## 5.3 Metodología para mejorar los procesos

### 5.3.1 La metodología del ciclo Deming (PHVA)

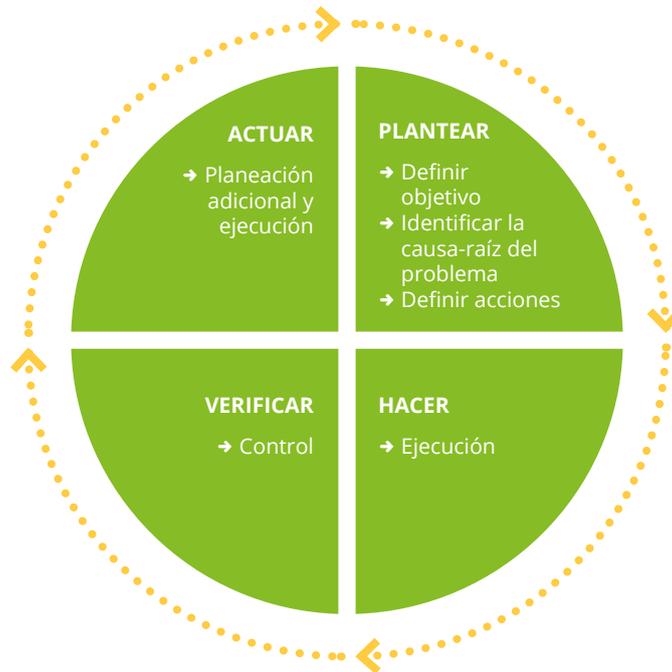
Es una metodología que permite realizar acciones de mejora en los procesos mediante la repetición del ciclo: Planear, Hacer, Verificar, Actuar. Este ciclo de cuatro etapas es también llamado el ciclo de la mejora continua.



**Nota:** Algunos autores atribuyen la creación del PHVA a Walter Schewhart quien fue mentor de Edward Deming.



**Gráfico N° 21 : Etapas del ciclo PHVA**



Adaptado de Norma internacional ISO 9000: sistema de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. Por Organización Internacional de Normalización, Ginebra: Autor. Copyright 2005 por ISO.

## a. Etapas

### a.1 Planear

Es la primera etapa del ciclo PHVA. Debe ser ejecutada por un equipo de trabajo previamente definido al interior de la Entidad. Este equipo de trabajo debe estar conformado por los ejecutantes del proceso y liderado por el responsable del proceso que será mejorado. Además debe recibir la asesoría del Área de Organización y Métodos de la entidad pública o el área que según el ROF tenga la función de coordinar la gestión y mejora de los procesos.

Se basa en el principio de que todo trabajo de mejora de procesos debe tener un propósito, un objetivo, de tal manera que orientemos todos los esfuerzos en la misma dirección.

→ Pasos a desarrollar en esta etapa:

**Paso 1:** Definir claramente el objetivo de mejora

Para definir el objetivo de mejora, primero se debe identificar el problema a resolver. Esto es posible observando el indicador de desempeño del proceso.



**Ejemplo:** En el proceso “Entrega de licencias de funcionamiento” se ha identificado que los tiempos de entrega son mayores a la meta. Así, el problema podría definirse como:

**“Demora en la emisión de las licencias de funcionamiento”**

Entonces, para redactar el objetivo se debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué? qué es lo que se quiere lograr específicamente del proceso.
- ¿Cuánto? cuánto de beneficio se espera alcanzar, es decir, “dónde estamos y hacia dónde queremos llegar”.
- ¿Cuándo? cuándo culminará el trabajo.



**Ejemplo: ¿Qué?** reducir el tiempo de atención a los clientes, desde el pedido del administrado hasta la entrega de la licencia de funcionamiento. Esto debe estar relacionado con el indicador de desempeño del proceso que no cumple la meta.

**¿Cuánto?** de 10 días a 4 días, relacionado con la meta del indicador que no se cumple.

**¿Cuándo?** a partir del 27 de abril del 2015, fecha en la que el problema estará solucionado o fecha en la que la meta del indicador del proceso podrá cumplirse.

La redacción del objetivo sería la siguiente:

**“Reducir el tiempo de entrega de licencias de funcionamiento de 10 a 4 días y esto se debe lograr a partir del 27 de abril del 2015”**



**Paso 2:** Identificar la causa – raíz del problema

El equipo de trabajo se debe asegurar que la causa-raíz del problema sea la correcta. La mejor forma de asegurar esto es incluir en esta etapa a un grupo de expertos en la resolución de este tipo de problemas o en la ejecución de este tipo de procesos, es decir aplicar el juicio de expertos.

Es en esta etapa que se utilizan cualquiera de las herramientas para la mejora del proceso. La utilización de algunas de estas herramientas, de manera combinada, dependerá de la cantidad y calidad de los datos que tengamos respecto al problema.

En esta etapa, como consecuencia de la aplicación de las herramientas de mejora, se debe finalizar con la conclusión de cuál es la causa-raíz del problema. También se puede dar el caso de que se identifique más de una causa raíz.



**Ejemplo:** La demora en el tiempo de emisión de licencias tiene su causa-raíz en “fallas del personal al procesar el pedido” del administrado.

Es importante precisar que en este paso solamente se debe concluir cual es la causa – raíz del problema, mas no se deben aún definir ninguna de las acciones que representarán la solución del problema, ya que eso se realizará en el siguiente paso.

**Paso 3:** Definir mediante lluvia de ideas y/o juicio de expertos, las acciones o actividades que al implementarse eliminarán la causa – raíz del problema y por tanto lo solucionarán.

De esta manera es que se procede a elaborar el plan de actividades que se ejecutará. Es importante tener en cuenta que todo plan debe contener lo siguiente:

- Actividad por realizar descrita en forma resumida.
- Responsables de la ejecución de la actividad. No necesariamente son los mismos miembros del equipo de mejora de procesos.
- Fecha de inicio y término de cada actividad.



Los responsables de ejecutar las actividades deben estar de acuerdo con las fechas de inicio y fin definidas como plazo de ejecución para cada actividad. Este plan de mejora debe administrarse como un proyecto.



**Ejemplo:** En el problema “demora en la emisión de licencias de funcionamiento”, después de haber identificado la causa – raíz del problema, se definen las siguientes actividades:

**Cuadro N° 13: Plan de actividades**

	<b>Actividades de Mejora</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de término</b>
1	Eliminar requisitos solicitados al administrado	Responsable del proceso	01/03/15	09/03/15
2	Definir las competencias que necesita el personal	Gerente de desarrollo urbano	10/03/15	15/03/15
3	Desarrollar el plan de capacitación	Jefe de recursos humanos	10/03/15	26/03/15
4	Supervisar la ejecución del plan de capacitación	Responsable del proceso	10/03/15	01/04/15

Elaborado por ENAP/SERVIR, 2016

En este caso el jefe de recursos humanos no ha sido miembro del equipo de mejora del proceso, pero será responsable por la ejecución de la actividad 2 en el plan de actividades.



**Gráfico N° 22: Secuencia para la definición de las actividades de mejora**



### a.2 Hacer:

Es la segunda etapa del ciclo PHVA. En esta etapa el responsable del proceso se debe asegurar que las actividades se ejecuten eficientemente, es imprescindible mantener motivado e informado al personal encargado de ejecutar las actividades.

Para ello se debe establecer una comunicación efectiva y dinámica entre el responsable del proceso y los trabajadores que ejecutarán las actividades, así como con el personal que ejecutará el proceso que está siendo mejorado, ya que es este personal el que cambiará su rutina debido a los cambios que se implanten para lograr la mejora planificada.

En esta etapa, todos los responsables designados para ejecutar los trabajos deben realizar las tareas en las fechas señaladas en el plan y siguiendo las instrucciones impartidas por el responsable del proceso y el Área de Organización y Métodos o su similar según el ROF.



Es importante que el responsable del proceso pueda fomentar el trabajo en equipo, para lograr mejores resultados, coordinando con todas las áreas involucradas y siempre con el espíritu positivo.

### a.3 Verificar:

En esta etapa el responsable del proceso debe supervisar el cumplimiento de cada una de las actividades en las fechas programadas y además que se hayan ejecutado correctamente según lo planificado.

Para ello, se hace uso de los puntos de verificación, que son entregables, es decir documentos o registros, para evidenciar que la actividad se haya cumplido de manera efectiva.

También en esta etapa se debe verificar que, como resultado de las actividades, se manifiesta una tendencia que lleve al cumplimiento del objetivo de mejora.



**Ejemplo:** Continuando con el ejemplo del plan para mejorar los tiempos de emisión de licencia, se ha verificado la implementación de las tres actividades que conforman el plan de trabajo, comprobándose que la segunda actividad no ha sido ejecutada de forma correcta y por ello no se le coloca el “check”.

**Cuadro N° 14: Verificación y control del cumplimiento del plan de actividades**

	Actividades de Mejora	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Punto de verificación	Check
1	Eliminar requisitos solicitados al administrado	Responsable del proceso	01/03/15	09/03/15	Nuevo procedimiento	✓
2	Definir las competencias que necesita el personal	Gerente de desarrollo urbano	10/03/15	15/03/15	Manual de funciones actualizado	✓
3	Desarrollar el plan de capacitación	Jefe de recursos humanos	10/03/15	26/03/15	Plan aprobado	✓
4	Supervisar la ejecución del plan de capacitación	Responsable del proceso	10/03/15	01/04/15	Lista de chequeo	✗

Elaborado por ENAP/SERVIR, 2016



#### **a.4 Actuar:**

En esta etapa, el responsable del proceso debe tomar acciones para corregir o mejorar la ejecución del plan, según lo identificado en la etapa VERIFICAR si hay retrasos, si no se han cumplido bien las actividades, etc. Las fallas típicas en la ejecución del plan son:

- Actividades planeadas que no se han cumplido.
- Conocer por qué no se ha cumplido.
- Corregir la falta y establecer un nuevo plazo.
- Que el objetivo no se haya logrado.
- Analizar cuál es la causa de que el objetivo no se haya logrado, usando el Diagrama de Causa y Efecto, una de las herramientas para la mejora de los procesos que se estudiará más adelante.
- Determinar los otros factores que posiblemente tienen mayor influencia.

## **b. Herramientas de mejora**

Se han seleccionado algunas herramientas que se usan en la etapa planear de la metodología PHVA, para identificar las causas de los problemas en los procesos y plantear acciones de mejora que eliminen dichas causas.

Estas herramientas son las siguientes:

#### **b.1 Lluvia de Ideas:**

La lluvia o tormenta de ideas es una técnica de grupo que estimula el desarrollo de la creatividad, permitiendo la obtención de un gran número de ideas sobre un determinado tema. Es muy apropiada para determinar las posibles causas de un problema o para encontrar soluciones a la misma. Se usa mucho para proyectos de cambio y sobre todo en iniciativas de mejora de procesos.

Consiste en aportar el máximo de ideas en torno a un tema determinado, pudiendo cada integrante del grupo apoyarse en las ideas de los demás. Las ideas no se valoran ni se critican mientras aparecen, únicamente hay que generar una larga lista de ellas sobre el tema.

Existen dos métodos principales para la búsqueda y generación de ideas:

- Estructurado: proceso en el cual cada integrante del equipo da ideas por turno.
- No estructurado: proceso en el que los integrantes del equipo dan ideas según se le viene a la mente de manera espontánea o en cualquier momento, sin turno que respetar.

El proceso se ejecuta, normalmente, en sesiones o reuniones con personas expertas y con ejecutantes del proceso. La participación del “Dueño del Proceso” es opcional, sin embargo se recomienda su participación por lo menos en la primera sesión.

Cada sesión o reunión debe estar liderada por un facilitador o moderador que conozca cómo aplicar las reglas y fases de la técnica.

## FASES

- **Definición del problema:** todos los participantes deben tener claro que el objetivo es determinar las causas de un problema o buscar soluciones al mismo.
- **Exposición de las ideas:** se debe juntar al grupo en una sala que tenga una pizarra o un paleógrafo. Se realizan rondas de intervención donde cada participante aporta una idea en cada intervención, y si no se le ocurre nada, “pasa”. Se apoyan en preguntas sobre el problema, como: ¿por qué ocurre?, ¿cómo ocurre?, ¿cuándo ocurre?, ¿dónde ocurre?, ¿cuántas veces?, ¿quién lo produce?
- **Selección:** la tormenta de ideas se dará por finalizada cuando ningún participante tenga ideas que aportar. La cantidad de ideas generadas es numerosa y la selección de las mismas es una fase de larga duración. Aquí se aplica el diagrama de afinidad.

En base al consenso de los integrantes del equipo se elegirán las ideas que llevarán a determinar la solución al problema planteado. En esta fase es clave la guía del moderador.

## REGLAS DE LA LLUVIA DE IDEAS

- Asegurarse que todos comprenden cuál es el problema y el objetivo de la reunión. Se escribe en la parte central de la pizarra o papelógrafo.
- Cada participante aporta una idea en cada intervención y si no se le ocurre nada “pasa” de tal manera que no genera ansiedad en los participantes.
- Hacer tantas rondas como sea necesario.
- El proceso de generar ideas debe ser relativamente corto de 5 a 20 minutos dependiendo de la complejidad del tema, luego vienen las otras fases.
- Se debe crear un ambiente que permita exponer libremente lo que a cada uno se le ocurra sin temor al ridículo.
- Ninguna idea debe ser criticada.
- Colocar la idea con las mismas palabras del participante.
- Respetar el derecho de palabra.
- Ser breves en las intervenciones.
- Apoyarse en ideas de otro.
- Eliminar las ideas que son idénticas (consultando al grupo).
- Anotar todas las ideas que surgen.
- No valorar hasta el final.
- Reflexionar sobre las ideas expuestas.



Si en el grupo existe algún participante que monopoliza las intervenciones, el facilitador deberá dar a todos igualdad de oportunidades.

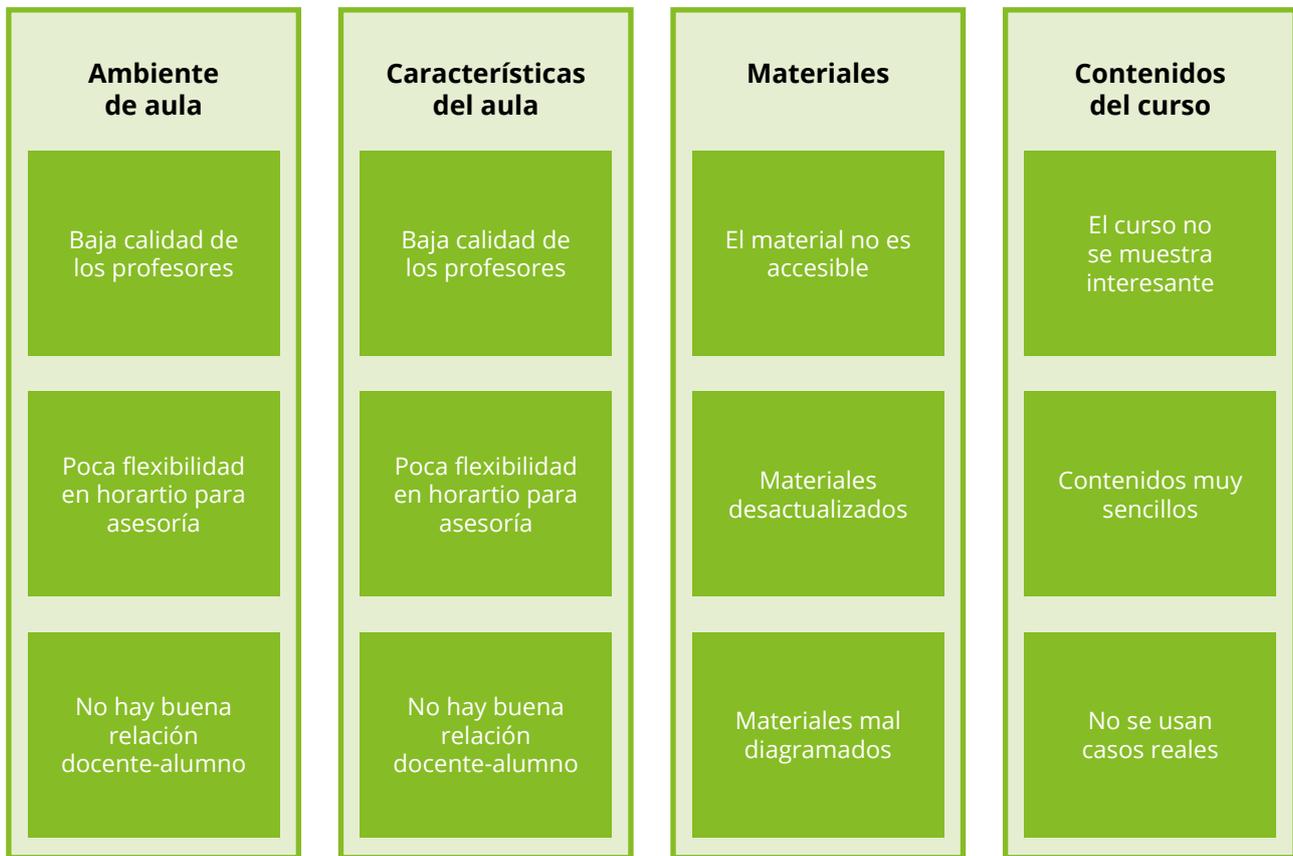
Si el tema es delicado, o el grupo no se tiene suficiente confianza, el facilitador repartirá tarjetas a cada participante para que escriban su idea anónimamente y luego las escribirá en la pizarra.

### **b.2 Diagrama de afinidad:**

Esta herramienta se origina a partir de una lluvia o tormenta de ideas en la que se seleccionan y agrupan las posibles causas de un problema. Este diagrama de afinidad se desarrolla en base a las sesiones e interacciones del facilitador con el equipo de trabajo durante la ejecución de la técnica de tormenta de ideas. Es así como se va logrando consenso entre los miembros del equipo y se van agrupando las posibles causas.



**Ejemplo:** Este es un ejemplo de un proceso de capacitación en la Municipalidad de San Isidro, proceso de apoyo cuyo responsable era el Jefe de Recursos Humanos, en el que las encuestas que miden la satisfacción del cliente interno mostraron resultados poco favorables, es decir, no se cumplía la meta del indicador de satisfacción al cliente. El equipo responsable, luego de hacer consenso en las sesiones de lluvia de ideas, seleccionaron las ideas, causas posibles más relevantes y se agruparon de la siguiente manera:

**Cuadro N° 15: Diagrama de afinidad**

De esta forma, el responsable del proceso pudo tomar acciones para eliminar las distintas causas del problema, como por ejemplo: mejorar las aulas y hacer uso de casos reales.

### b.3 Diagrama de Ishikawa:

Esta herramienta también utiliza la técnica de la lluvia de ideas. Es una de las más usadas porque relaciona el incumplimiento del objetivo del proceso o el problema con sus posibles causas, por eso también es llamado Diagrama Causa-Efecto; además, rastrea el origen de disconformidad de productos y servicios.

En la Gestión por Procesos, esta herramienta clasifica las causas por categorías conocidas como las cuatro «M» (emes):

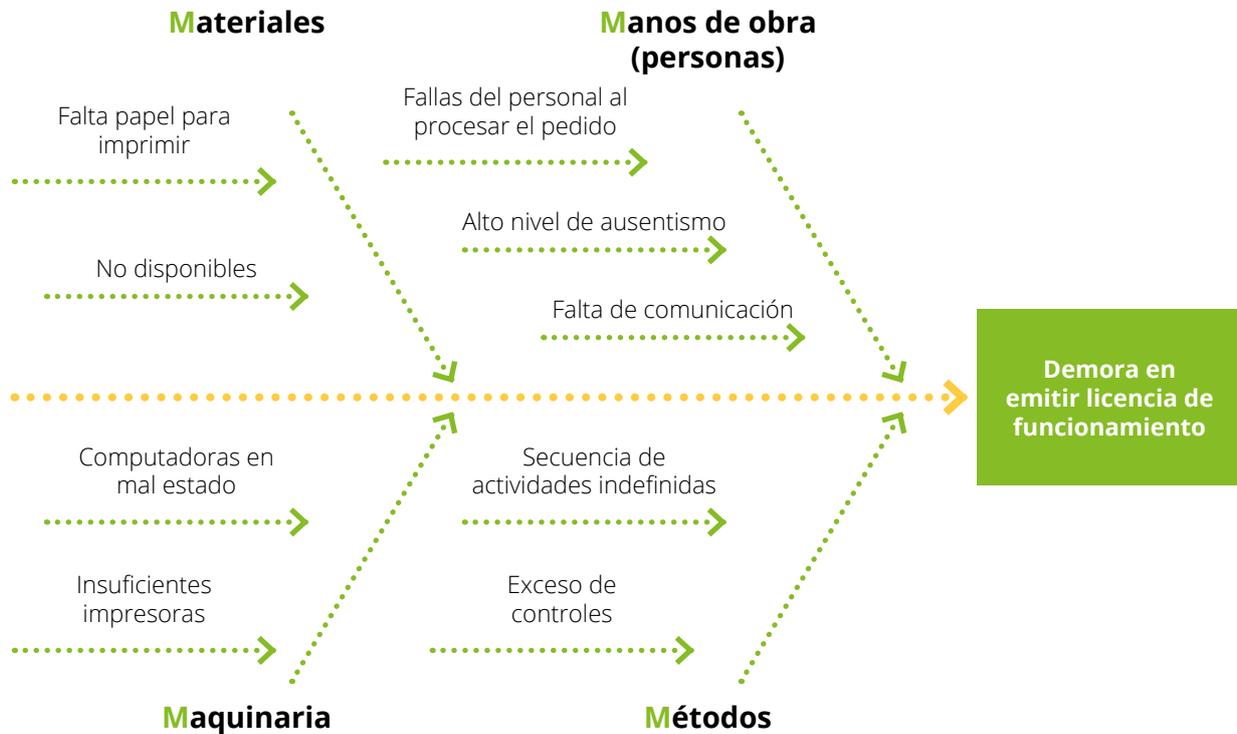
# M

- a. Mano de obra
- b. Maquinaria
- c. Materiales
- d. Métodos



Ejemplo del diagrama aplicado en una municipalidad.

**Gráfico N° 23: Diagrama de Ishikawa**



El problema es la demora en emitir una licencia de funcionamiento.

Se observan las categorías y las causas de acuerdo con cada categoría. Podemos apreciar que la categoría mano de obra es la que tiene las mayores causas las cuales provienen de la lluvia de ideas.

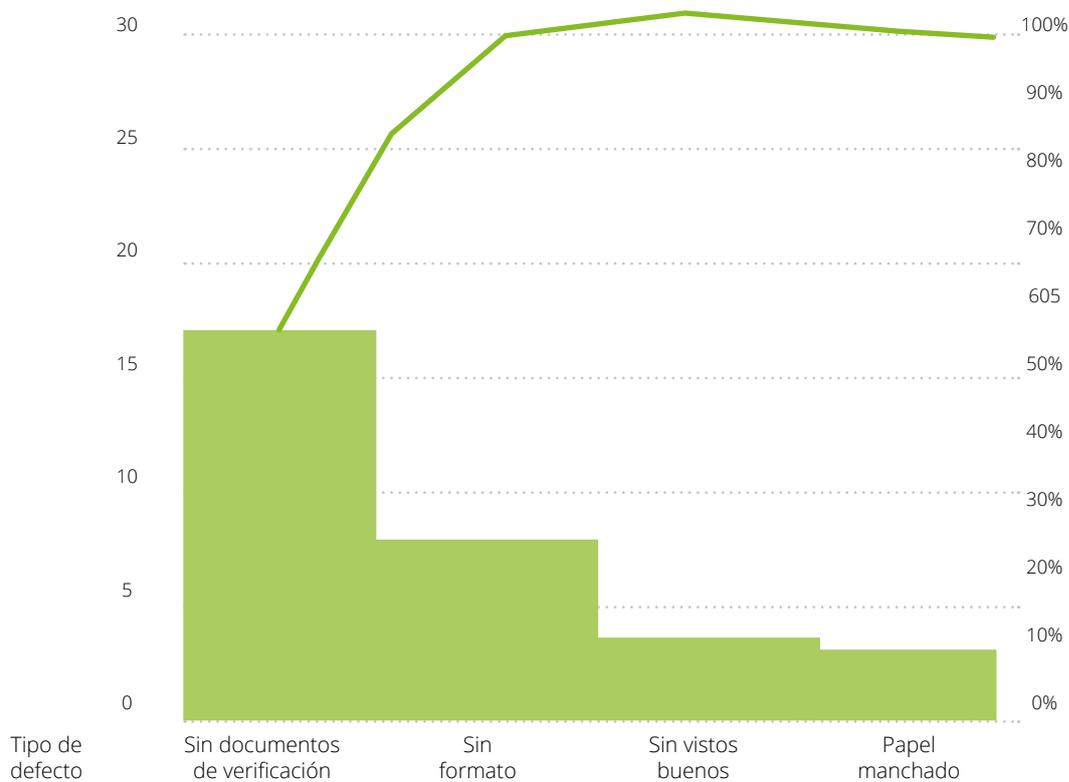
Se ha consultado a un grupo de expertos en gestión municipal y ellos nos aseguran que las causas de mano de obra son las más importantes, por lo tanto, se deben definir acciones de mejora respecto a la gestión con el personal para disminuir el ausentismo, reducir las fallas y mejorar la comunicación.

#### b.4 Diagrama de Pareto:

Con esta herramienta se identifican las principales causas de un problema, en función a la cantidad de sus ocurrencias, concentrándose principalmente en los factores que se presentan con mayor frecuencia.

Ejemplo: En gráfico N°. 24, se agrupan los defectos de un expediente de licencia de funcionamiento.

**Gráfico N° 24: Diagrama de Pareto**



Tipo de defecto	Recuento	Total	Suma	%	% Acumulado
Sin documentos de verificación	III III III II	17	17	55%	55%
Sin formato	III II	7	24	23%	77%
Sin vistos buenos	IIII	4	28	13%	90%
Papel manchado	III	3	31	10%	100%
		<b>31</b>		<b>100%</b>	



El mayor porcentaje de defectos se debe a una o dos principales causas de falla. Podemos observar que un solo tipo de defecto abarca 17 de 41 fallas, es decir, la mayoría de ellas.

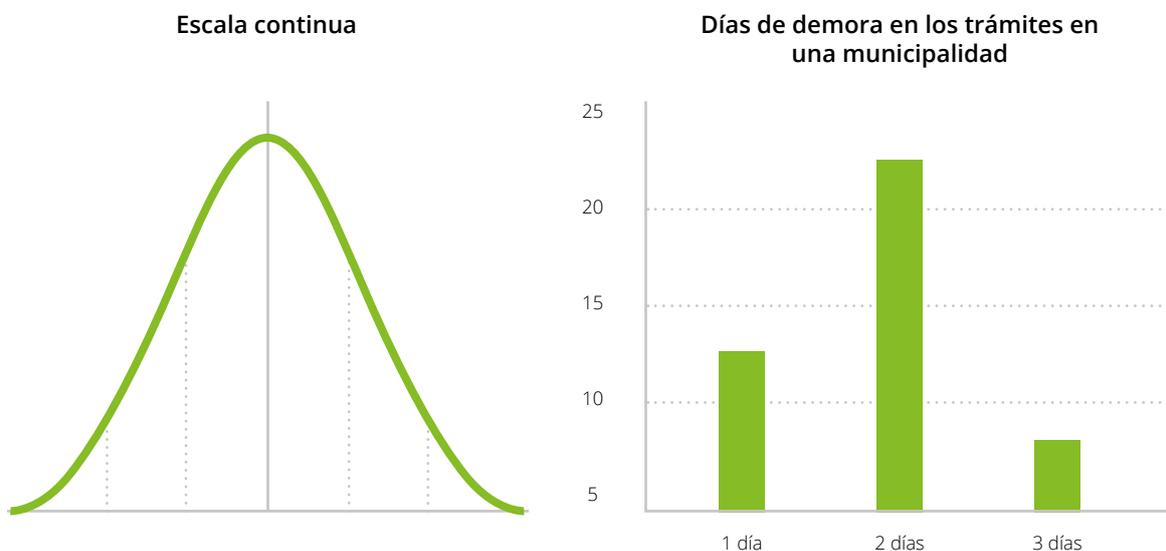
En el gráfico de barras, se aprecia que las barras más grandes pertenecen a las causas: "sin documentos de verificación" y "sin formato". Esto significa que con un solo proyecto o acción de mejora, se pueden "eliminar" estas 2 causas y el problema: "Expediente con defectos", prácticamente desaparecerá.

### b.5 Histograma:

Es una herramienta parecida al Diagrama de Pareto y representa la variabilidad natural que debe tener el proceso. Permite verificar la dispersión de los datos resultantes del proceso y permite identificar los casos que requieran especial atención.

Ejemplo:

**Gráfico N° 25: Histograma**



En este ejemplo relacionado a trámites de una municipalidad, se observa que el promedio de demora de trámites es de 2 días y se aprecia que la dispersión de los datos era alrededor de 1 a 3 días. Se debe analizar que sucedió en los casos iguales o mayores a tres días. De esta forma se definirán acciones de mejora para que esto no vuelva a ocurrir.



### b.6 Diagrama de dispersión o correlación:

Es una herramienta que analiza datos y permite verificar si las posibles causas están correlacionadas con los efectos. Este análisis suele efectuarse luego de hacer un diagrama causa – efecto (Ishikawa) o luego de tomar los datos y elaborar un gráfico de tendencia. La idea es que si hacemos una primera identificación de una causa, usando Ishikawa por ejemplo, esta pueda validarse o comprobarse usando un diagrama de dispersión.



**Ejemplo:** En la Municipalidad de San Isidro se analizaron las posibles causas que afectaban el proceso de seguridad ciudadana. Por lluvia de ideas y posterior diagrama de afinidad, se pensaba que la poca cantidad de serenos que patrullaban determinadas zonas era la causa de la inseguridad de dichas zonas, la que además se medía en cantidad de asaltos.

Para comprobar o validar si esta era la causa real que originaba el aumento en la cantidad de asaltos, se tomaron los datos de la cantidad promedio de serenos programados para el patrullaje de la zona en 11 meses (cuyos datos se colocan en el eje “X”) y la cantidad de asaltos reportados por mes en las mismas zonas (cuyos datos se colocan en el eje “Y”).

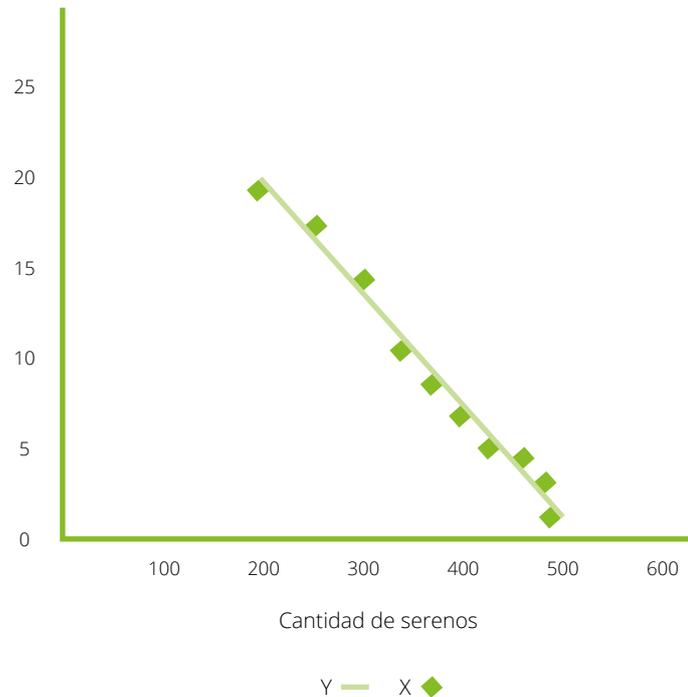
En base a los datos tomados, se elaboró el siguiente gráfico de correlación:



**Gráfico N° 26: Diagrama de dispersión o correlación**

Cantidad de serenitos X	Número de asaltos Y
200	20
250	18
300	15
320	12
350	10
380	8
400	7
420	6
450	5
470	4
500	1

Relación existente entre cantidad de serenitos y número de asaltos presentados por mes en la zona XYZ



Como se puede ver en el gráfico de dispersión o correlación, a mayor cantidad de serenitos designados al patrullaje de la zona, se presentan menos asaltos. De esta forma la Municipalidad de San Isidro pudo validar la causa - raíz que surgió de la lluvia de ideas y el responsable del proceso pudo definir una serie de acciones a implementar para lograr la mejora del proceso y la disminución de asaltos.

## 5.4 Gestión de proyectos de mejora

Existen una serie de buenas prácticas para todo tipo de proyectos. En el caso de los proyectos de mejora de procesos, el resultado único que se busca es la mejora en el indicador de desempeño del proceso.

Según el Project Management Body of Knowledge (PMBOK)<sup>13</sup>, en español llamada: "Guía de Conocimientos sobre la Gestión de Proyectos", un proyecto es un esfuerzo temporal porque se define a un grupo de personas (equipo del proyecto) que realizará una serie de actividades, en un determinado plazo.

<sup>13</sup> Project Management Institute, PMI (2017) PMBOK Project Management Base Of Knowledge. PMI .5ª edición.

Estas actividades, al implementarse, harán posible que el proceso, cuando se vuelva a ejecutar, se acerque al cumplimiento de la meta de su indicador del desempeño.

El alcance del proyecto está compuesto por los entregables que conforman el resultado del proyecto. Si esta definición la asociamos a proyectos de mejora de procesos, diremos que el alcance incluye las actividades que se deben ejecutar y los indicadores en que el proceso debe impactar para que se evidencie su mejora.

### **Análisis de stakeholders (partes interesadas):**

Es probable que existan personas dentro de la organización que no están de acuerdo con la ejecución del proyecto por diversos motivos (incluso hasta motivos personales). También van a existir personas que sí creen en el proyecto y lo apoyarán.

A ambos grupos hay que saber gestionarlos, con la finalidad de aprovechar y potenciar el apoyo de los que están de acuerdo y para mitigar el impacto de la gestión de aquellos que no están de acuerdo con el proyecto.



Se debe tener en cuenta que muchas veces, la persona que no está de acuerdo no lo manifiesta directamente, simplemente boicotea (activa o pasivamente) la realización del proyecto.

Para realizar el análisis se debe:

- Identificar stakeholders: clientes, proveedores y asociados que están involucrados en el proyecto y pueden influir en el éxito del mismo.
- Considerar sus posiciones ¿está de acuerdo con la mejora?
- Desarrollar estrategias para convertir o neutralizar el bloqueo y no ignorar los seguidores.

Para realizar una buena gestión de stakeholders se debe realizar una matriz llamada “matriz de gestión de stakeholders”.

### **Matriz de gestión de stakeholders**

En esta matriz se colocan en las columnas los puestos que ocupan los stakeholders identificados y que podrían verse afectados (positiva o negativamente) por el desarrollo del proyecto, mientras que en las filas



se coloca la posición de cada uno de estos stakeholders. Luego de ello se coloca un aspa (x) en la posición que ha tomado cada stakeholder.

Finalmente, las flechas indican hacia qué posición el “responsable del proceso” debe llevar a cada uno de los stakeholders, por ser lo más conveniente para el proyecto.

**Cuadro N° 16: Matriz de gestión de stakeholders**

	Gerente de finanzas	Directos de deportes	Secretario general	Gerente de tecnología
Indiferente			X ↓	↑
Apoya con entusiasmo	↑	X	↓	↑
Obediente	X			↑
Opositor				X

Para lograr este cambio, se deben ejecutar acciones con cada uno de los stakeholders. Estas acciones básicamente implican reuniones para explicarle bien el proyecto y entender su posición para a partir de ello plantearle las ventajas del proyecto. En el extremo, la situación de oposición se debe resolver con un mandato directo de la alta dirección o jefe directo del opositor.



A large, light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines, serving as a template for notes or a list.



## RESUMEN DEL MÓDULO V

- Mejorar un proceso es una labor que requiere de metodologías. Existen muchas metodologías para mejorar procesos y también existen muchas formas de aplicarlas, mezclarlas y adaptarlas.
- Lo importante para la administración pública es que el área responsable de la Gestión por Procesos, en coordinación con los responsables de los procesos pueda empezar a aplicar las metodologías de tal forma que se pueda iniciar el camino hacia la mejora continua de la entidad pública.
- En algunos casos la mejora del proceso será muy sencilla y bastará el ajuste en el plan de capacitación de los ejecutores del proceso para que este pueda mejorar. En otros casos tal vez sea necesario el desarrollo de un software o de un ERP.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Los casos más complejos de mejora requieren de la definición de un proyecto, y un proyecto debe ser administrado también bajo los criterios mínimos de una metodología que permita definir una acta de “nacimiento del proyecto”, un cronograma y una serie de responsables por la ejecución y aprobación de entregables (físicos) que garanticen que el proyecto de mejora del proceso se está ejecutando según lo planificado.
- Como en todos los módulos, los conceptos, modelos y sesgos en la toma de decisiones se presentan al momento de definir las acciones de mejora o al momento de estimar los tiempos y plazos de ejecución del proyecto ya que podríamos sobreestimar nuestras capacidades (error común en el ser humano) o incluso obstruir nuestra visión al momento de plantear la solución a los problemas.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE N° 6

### Objetivo de mejora

Trabajo grupal

#### Indicaciones

Para los siguientes problemas definir el respectivo objetivo de mejora.

Problema	Objetivo de Mejora
<b>Proceso: Limpieza Pública</b> Bajo porcentaje de residuos sólidos dispuestos en el relleno sanitario	¿QUÉ?
	¿CUÁNTO?
	¿CUÁNDO?
<b>Proceso: Evacuación de la población afectada y en riesgo</b> Tiempo (días) excesivo para el traslado de toda la población afectada y en riesgo a una zona segura	¿QUÉ?
	¿CUÁNTO?
	¿CUÁNDO?



## ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 6

### Estudio de caso

#### Trabajo grupal

#### Indicaciones para el trabajo en grupo:

- 1** En los grupos de trabajo previamente conformados, leer el caso: Mejoramiento del proceso de emisión de edictos en el ámbito penal para una administración de justicia célere en pro de poblaciones vulnerables en el distrito judicial de Arequipa (2014) – Corte Superior de Justicia de Arequipa. Descargar esta lectura del aula virtual.  
.....
- 2** Luego de la lectura, reconstruir el ciclo PHVA para la mejora, planteada en el mismo caso.  
.....
- 3** Definir el objetivo de mejora y completar un conjunto de actividades que completen el ciclo PHVA. Si bien el cuadro base tiene una cantidad de filas pueden incorporar las que consideren necesarias.  
.....
- 4** Presentar un plan de actividades verificado y controlado de acuerdo con la plantilla propuesta y publicarlo en el aula virtual.  
.....
- 5** Al final, en plenario, se seleccionará uno o dos grupos para exponer su trabajo.





Objetivo de mejora	
¿Qué?	
¿Cuánto?	
¿Cuándo?	

	Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término	Punto de verificación	Check
1						
2						
3						
4						
5						



## RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 6

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
Definición del objetivo de mejora	Define el objetivo de mejora, respondiendo correctamente las tres interrogantes que permiten su definición y redactando de manera clara y completa el objetivo.  (5-6 puntos)	Define el objetivo de mejora, respondiendo correctamente solo dos interrogantes que permiten su definición y redactando de manera clara y completa el objetivo.  (4-3 puntos)	Define el objetivo de mejora, respondiendo correctamente solo una interrogante que permite su definición y/o redactando el objetivo con poca claridad o de forma incompleta.  (2-1 punto)	No logra definir definir el objetivo de mejora, pues no responde ninguna de las interrogantes que permiten su definición ni redacta el objetivo.  (0 puntos)
Presentación del Ciclo PHVA	Completa una serie de más de 6 actividades en el diagrama de Gantt (plan de actividades), con todas sus columnas completas, es decir, verificado y controlado inclusive.  Además, las actividades consideradas completan las etapas del PHVA.  (10-8 puntos)	Completa de 5 a 6 actividades en el diagrama de Gantt (plan de actividades), con todas sus columnas completas, es decir, verificado y controlado inclusive.  Además, las actividades consideradas completan las etapas del PHVA.  (7-5 puntos)	Completa de 3 a 5 actividades en el diagrama de Gantt (plan de actividades), y/o no todas sus columnas están completas (verificado y controlado), y/o las actividades consideradas no completan las etapas del PHVA.  (4-1 punto)	No presenta las actividades en el diagrama de Gantt (plan de actividades), ni llena todas sus columnas.  (0 puntos)
El Plan considera actividades relacionadas a la gestión de stakeholders	Considera a todos los stakeholders definidos en la problemática y la solución.  (4-3 puntos)	Considera algunos de los stakeholders definidos en la problemática y la solución.  (2-1 puntos)		No considera a los stakeholders.  (0 puntos)

Nota: Se califica con una tabla de equivalencias, donde el puntaje 10 equivale a la nota 20.



**CASO:**

**Mejoramiento del proceso de emisión de edictos en el ámbito penal para una administración de justicia célere en pro de poblaciones vulnerables en el distrito judicial de Arequipa (2014)**

**Corte Superior de Justicia de Arequipa**

**OBJETIVO**

→ Mejorar el proceso de emisión y envío de edictos penales.

**SITUACIONES PROBLEMÁTICAS QUE SE BUSCARON ATENDER**

En la Corte Superior de Justicia de Arequipa se tramitan diversos expedientes en el ámbito penal, cuyos agraviados son las poblaciones vulnerables constituidas por: Mujeres, niños, adolescentes y adultos mayores; en delitos como: Violación a la libertad sexual, omisión a la asistencia familiar, lesiones, delitos contra la vida, el cuerpo y la salud, entre otros; cometidos por personas que pretenden evadir la justicia, porque no se presentan voluntariamente a las actuaciones procesales de investigación del delito, o porque no se logra que estén presentes porque se ignora el lugar donde se encuentran.

Para estos supuestos, la ley prevé la notificación por "Edictos" o "Avisos" que se publican en el diario oficial "El Peruano", para lograr la concurrencia de los procesados por ilícitos penales a las diligencias propias del proceso, bajo apercibimiento de ordenarse su inmediata captura a nivel nacional.

Es en este contexto que encontramos algunas situaciones problemáticas como:

- El proceso para la elaboración de edictos era mecánico y engorroso, el trámite era a través de documentos físicos que elaboraban los trabajadores especialistas o secretarios de la especialidad penal.
- El proceso de pasar los documentos que contenían información para los "Edictos" o "Avisos", hasta ser remitidos al diario oficial "El Peruano", tomaba de 5 a más días.





**ANTES**

El proceso que se seguía tomaba de 5 días a más. Veamos el siguiente gráfico:



**BENEFICIARIOS**

DIRECTOS	INDIRECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Las poblaciones vulnerables que tienen la condición de agraviadas en un proceso penal, constituidas por mujeres, niños, adolescentes y adultos mayores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Trabajadores de la Corte Superior de Justicia de las provincias de Arequipa, Camaná e Islay.</li> <li>→ Magistrados a cargo de las Salas y Juzgados</li> <li>→ Penales NCPP (Nuevo Código Procesal Penal) y Liquidación.</li> <li>→ Especialistas Legales y Secretarios Judiciales, distribuidos en 23 Órganos Jurisdiccionales</li> </ul>





...

### LA ESTRATEGIA

Para abordar la problemática se desarrolló:

### APLICATIVO WEB

El aplicativo Web es un formulario electrónico que permitió: Simplificar el procedimiento de elaboración, procesamiento, validación y publicación de los edictos judiciales del área penal, facilitando el trabajo del personal de la Corte. Este aplicativo interconecta todos los Órganos Jurisdiccionales de las provincias de Arequipa, Camaná e Islay.



<https://pxhere.com/en/photo/916949>

### Características

- Interconecta todos los Órganos Jurisdiccionales de las provincias de Arequipa, Camaná e Islay, viabilizando que puedan enviar edictos al Área Administrativa encargada de su procesamiento en el día.
- Es amigable y accesible en su uso y funcionamiento, ya que el usuario interno llena 12 campos predeterminados del formulario electrónico. El propio aplicativo los estructura y muestra como resultado final el texto del edicto, listo para su procesamiento y validación por el área administrativa correspondiente (Unidad de Servicios Judiciales).
- Envía los edictos en tiempo real a través de la Web, obviando además la presentación del mismo, a través de la mesa de partes.
- Coloca el edicto automáticamente en la bandeja virtual del personal encargado de su procesamiento y validación (texto final), no se repiten palabras ni signos ortográficos, dando coherencia al contenido.
- El sistema automáticamente agrupa los edictos por Órgano Jurisdiccional, les inserta la firma digitalizada de cada especialista legal o Secretario de Juzgado, quedando listos para su impresión.

...



### ACTUALMENTE

El proceso que se sigue se hace en un día. Veamos el siguiente gráfico:

#### PODER JUDICIAL (1 día)

##### ÓRGANO JURISDICCIONAL

Digita edictos a través de aplicativo Web Facilitador de edictos, con 5 días hábiles de anticipación o audiencia y otra diligencia.



ÓRGANO JURISDICCIONAL

##### SERVICIOS JUDICIALES

Revisa bandeja virtual y corrige algún error en la puntuación, se procede a la impresión de cada edicto y del resumen desde el facilitador de edictos.  
Elaboración de oficio dirigido a Editora Perú.  
**En el día (24 horas o más...)**



ADMINISTRACIÓN  
ÁREA DE SERVICIOS JUDICIALES

##### SERVICIOS JUDICIALES

Remisión de edictos a Editora Perú en dígitos según formato  
**1 día**



ENVÍO DE ARCHIVO DIGITAL A EDITORA PERÚ

### LOGROS DE LA EXPERIENCIA

- Reducción en un 99% del número de audiencias y/o diligencias reprogramadas por publicación inoportuna de los edictos penales, por causas atribuibles al Poder Judicial.
- Facilitar la elaboración, procesamiento y validación de aproximadamente 300 edictos judiciales mensuales.
- Se redujo el tiempo de envío de los edictos penales para su publicación en el diario oficial "El Peruano". Antes se hacía en 5 días o más y hoy se hace en un día. El tiempo de respuesta de la Empresa Editora se hacía en 72 horas y ahora en 48 horas.
- Dar cumplimiento a un mandato judicial que permitirá que el denunciado concurra al proceso poniéndose a derecho, o caso contrario, su captura inmediata a nivel nacional.
- Ahorro significativo en el gasto de papel, energía eléctrica, servicio de Courier y horas hombre (Módulos Básicos, Juzgados de periferia y provincias Camaná e Islay).

### APRENDIZAJE

Para que funcione un aplicativo Web que facilite el proceso de trabajo al interior de la institución, es necesario la disposición al cambio del personal que tiene que aplicar este procedimiento, así como la supervisión permanente de los gerentes, para que esto se incorpore como parte del procedimiento administrativo.



## ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 7

### Indicaciones generales:

- 1** El trabajo integrador constituye el 30% de la nota del curso y consiste en completar el análisis del proceso caracterizado en la Hoja de Trabajo N° 2 trabajado en la actividad de evaluación 4.  
.....
- 2** Plantear un objetivo de mejora considerando los resultados del indicador de desempeño del proceso, desarrollado en el Formato de ficha del indicador de la actividad de evaluación 5.  
.....
- 3** El grupo deberá aplicar mínimo 3 herramientas de mejora para identificar la causa raíz del problema. Podrá simular todos los datos que considere necesario.  
.....
- 4** Finalmente, completar un conjunto de actividades de mejora que completen el ciclo PHVA. Se debe simular la fecha de inicio, la fecha de término y punto de verificación del plan de actividades. Recordar que las acciones de mejora deben resolver la causa raíz del problema.  
.....
- 5** El trabajo se desarrollará durante la última sesión del curso y en los formatos que se descargan del aula virtual.  
.....
- 6** Hacia el final de la sesión, se destinará un tiempo de 10 minutos por grupo, para presentar su trabajo al pleno de la clase.

**Recuerde que:** Para cumplir con las indicaciones es necesario que realicen supuestos que sean aplicables a la situación analizada. Para elaborar el trabajo y la presentación final podrán utilizar todos los materiales que crean conveniente.





Si se utilizan ideas provenientes de fuentes escritas y no son debidamente indicadas o referidas, se considerará como plagio y serán sancionadas con la nota 0,0. Los docentes del curso serán muy exigentes en el cumplimiento de esta conducta ética en la resolución de las preguntas del trabajo.

### **Indicaciones para desarrollar el trabajo:**

El grupo deberá:

- 1** Utilizar tres de las herramientas de mejora de procesos para identificar de forma precisa la causa por la que el indicador no cumple su meta. Las herramientas utilizadas se deben incluir dentro del entregable.  
.....
- 2** Generar una serie de acciones para la mejora del proceso. Se debe simular la fecha de inicio, la fecha de término y punto de verificación del plan de actividades.  
.....
- 3** Para cumplir con las indicaciones es necesario que el participante realice supuestos que sean aplicables a la situación analizada.  
.....
- 4** Presentar en plenario los entregables y subirlos al aula virtual



## RÚBRICA DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN N° 7

La evaluación del trabajo se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
Definición del objetivo de mejora	Define de manera clara y completa el objetivo de mejora, respondiendo correctamente las tres interrogantes que permiten su definición.  (4 puntos)	Define el objetivo de mejora, respondiendo correctamente solo dos de las interrogantes que permiten su definición.  (3-2 puntos)	Define de manera incorrecta el objetivo de mejora y/o responde de manera adecuada solo una de las interrogantes que permiten su definición.  (1 punto)	No logra definir el objetivo de mejora, ni responde de manera adecuada las interrogantes que permiten su definición.  (0 puntos)
Identificación de la causa raíz	Usa por lo menos tres herramientas de manera completa, en el análisis del proceso.  Concluye de manera explícita en, por lo menos, una causa – raíz.  (6-5 puntos)	Usa menos de tres herramientas de manera completa en el análisis del proceso.  La causa se sobre entiende, pero no se ha identificado de forma explícita.  (4-3 puntos)	Usa solo una herramienta de manera completa en el análisis del proceso.  No hay claridad respecto a la identificación de la causa – raíz.  (2-1 punto)	No utiliza ninguna herramienta para el análisis del proceso. No identifica ninguna causa-raíz.  (0 puntos)





Criterio	Nivel			
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
Presentación del plan de actividades	<p>Se han completado todos los campos del plan de actividades.</p> <p>Se evidencia que las actividades definidas eliminan la causa raíz del problema.</p> <p>Los plazos de las actividades están alineados a lo planteado en el objetivo de mejora (¿cuándo?).</p> <p>(8-6 puntos)</p>	<p>Se han completado el 80% de los campos del plan de actividades.</p> <p>Se evidencia que las actividades definidas pueden eliminar la causa raíz del problema.</p> <p>Los plazos de las actividades están parcialmente alineados a lo planteado en el objetivo de mejora (¿cuándo?).</p> <p>(5-3 puntos)</p>	<p>Se ha completado el 60% de los campos del plan de actividades.</p> <p>Solo parte de las actividades definidas pueden eliminar la causa raíz del problema.</p> <p>Los plazos de las actividades están parcialmente alineados a lo planteado en el objetivo de mejora (¿cuándo?).</p> <p>(2-1 punto)</p>	<p>Se ha completado menos del 60% de los campos del plan de actividades.</p> <p>No hay ninguna relación entre las actividades definidas y la causa raíz del problema.</p> <p>Los plazos de las actividades no están alineados a lo planteado en el objetivo de mejora (¿cuándo?).</p> <p>(0 puntos)</p>
Exposición en clase	<p>El grupo presenta su trabajo de manera organizada, sustentada y responde a las preguntas con seguridad. El material elaborado cuenta con los elementos solicitados y buena presentación.</p> <p>(2 puntos)</p>	<p>El grupo presenta su trabajo de manera organizada, pero sus sustentos ante las preguntas no son contundentes o el material elaborado cuenta parcialmente con los elementos solicitados y buena presentación.</p> <p>(1 punto)</p>		<p>El grupo no expone el trabajo, o la información incluida en el material es incorrecta o incomprendible.</p> <p>(0 puntos)</p>

Nota: Se califica con una tabla de equivalencias, donde el puntaje 10 equivale a la nota 20.



Matute Genaro, Izquierdo Luis y otros autores, "Modelo de gestión de la calidad para la Contraloría General de la República – Capítulo 5", Lima: ESAN, 2007 (pp. 133 - 166).

## Diagnóstico y propuesta de mejora del proceso de «evaluación de denuncias»

### 1. Diagnóstico del proceso de evaluación de denuncias

En este acápite se realiza el diagnóstico del proceso de evaluación de denuncias para lo cual se han utilizado las herramientas de análisis detalladas en el capítulo 3.

#### 1.1. Características del proceso

##### **Descripción**

Este proceso promueve la participación ciudadana en la función de control gubernamental. Recibe y analiza las solicitudes presentadas por ciudadanos, servidores, funcionarios y autoridades públicas para verificar los hechos presuntamente ilegales y deshonestos en la administración o el uso de los fondos y los recursos públicos en la ejecución presupuestal de las entidades sujetas al SNC.

##### **Objetivos**

Los objetivos de la evaluación de denuncias son establecer un mecanismo que canalice la participación de la ciudadanía en el control de los bienes y los recursos públicos; promover acciones que faciliten el ejercicio del derecho de participación ciudadana en el control gubernamental; fomentar actitudes responsables de la ciudadanía en el ejercicio de dicho control; fortalecer los instrumentos de control para minimizar el impacto de la corrupción; y obtener a través de la participación ciudadana una fuente de información calificada y permanente sobre áreas críticas de la administración pública.

### Indicadores

El proceso actualmente no cuenta con indicadores, solo se mide el avance por la evaluación de expedientes de denuncias ingresadas, de acuerdo con el siguiente ratio:

$$\% \text{ avance evaluación de expedientes} = \frac{\% \text{ expedientes evaluados}}{\text{total expedientes recibidos}}$$

**Cuadro N° 5.1**

#### Situación de expedientes ingresados a la Gerencia de Denuncias y Participación Ciudadana, 2006

Total de expedientes	Congreso	Otros	Total
Expedientes en proceso	0	210	210
Expedientes en seguimiento	0	100	100
Expedientes derivados	3	158	161
Expedientes concluidos	23	472	495
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>940</b>	<b>966</b>

Meta	900	100%	Expedientes recibidos	966	100%
Evaluados	765	84%	Evaluados	756	78%
Falta Evaluar	144	16%	Falta Evaluar	210	22%

Fuente: Gerencia de Denuncias y Participación Ciudadana, CGR.

Como se puede observar en el cuadro 5.1, el número de expedientes recibidos al 30 de noviembre del año 2006 supera la meta; por ello, los expedientes evaluados (756) equivalen a 84% de la meta (900) y a 78% del total de expedientes recibidos (966).

### Normas

Este proceso está relacionado con las normas que se presentan en el cuadro 5.3.



Cuadro N° 5.3

## Normas relacionadas con la evaluación de denuncias

Documento	Fecha	Asunto
Constitución Política del Perú	29-12-1993	Participación ciudadana en asuntos políticos, económicos, sociales y culturales (Art. 2, inciso 17 y Art. 82).
Ley 27785	23-7-2002	Ley Orgánica del SNC y de la CGR.
Ley 27444	11-4-2001	Ley del Procedimiento Administrativo General.
Resolución de Contraloría (R. C.) 114- 2003-CG	9-4-2003	Reglamento de los Órganos de Control Institucional.
R. C. 443- 2003-CG	31-12-2003	Directiva 008-2003-CG/DPC-Servicio de Atención de Denuncias.
R. C. 131- 2004-CG	7-4-2004	Directiva 011-2004-CG/GDPC-Procedimientos para la Ejecución de Acciones Rápidas.
ROF-CGR	17-3-2005	Reglamento de Organización y Funciones de la CGR, aprobado con Resolución de Contraloría 110-2004-CG y sus modificaciones al año 2006.
MOF-CGR	6-10-2005	Manual de Organización y Funciones de Directivos de la CGR, aprobado con R. C. 503-2004-CG (3- 12-2004) y sus modificaciones al año 2006.

Fuente: Propuesta de mejora elaborada por la Gerencia de Denuncias y la Gerencia de Proceso, CGR, 2005. Elaboración propia.

**Tiempos y costos**

Actualmente no se dispone de información sobre los costos y los tiempos de la evaluación de denuncias en cada una de las etapas, debido principalmente a la falta de un sistema de seguimiento. Sin embargo, para tener una información aproximada se consideró la información del Sistema de Tareas y Tiempos, en el cual se ingresan las horas efectivas de trabajo en el expediente, sin considerar los tiempos de espera.

De acuerdo con la información obtenida para los años 2005 y 2006, la evaluación de cada expediente demanda en promedio 10 horas-hombre y el costo de cada expediente fue de 354 soles en el año 2005 y de 391 soles en el año 2006; tal como se muestra en el cuadro 5.4.

**Cuadro N° 5.4****Tiempos y costos promedio de la evaluación de expedientes de denuncias**

2006	
Expedientes	772
Horas por expediente	10,60
Soles por expediente	391,24
Costo promedio de hora - hombre	36,90

2005	
Expedientes	2015
Horas por expediente	9,59
Soles por expediente	354,26
Costo promedio de hora - hombre	36,95

Fuente: Sistema de Tareas y Tiempos de la Gerencia de Denuncias y Participación Ciudadana, CGR.



## 1.2. Subprocesos y diagramas

Tal como se muestra en el diagrama de bloque del gráfico 5.1, el proceso de evaluación de denuncias consta de cuatro subprocesos: recepción de la denuncia, evaluación, verificación y comunicación.

Gráfico N° 5.1

### Subprocesos del proceso de evaluación de denuncias



Fuente: Gerencia Central de Denuncias y Participación Ciudadana y Gerencia de Procesos, CGR, 2005.

- **Recepción.** La Gerencia de Denuncias y Participación Ciudadana (GDPC) registra las denuncias que se presenten y revisa el cumplimiento de los requisitos establecidos para su presentación y atención.

La Contraloría General ha emitido la Directiva 008-2003-CG/DPC, aprobada por Resolución de Contraloría 443-2003-CG (31-12-2003), publicada en el Diario Oficial El Peruano el 14 de enero de 2004, que establece los requisitos de una denuncia sobre actos que revelen, por acción u omisión, la indebida, ilegal o ineficiente gestión y/o utilización de recursos y bienes del Estado en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control, para proceder a evaluar los hechos presuntamente irregulares y establecer si procede su verificación:

- Los nombres y apellidos completos, domicilio y, de ser el caso, número telefónico y correo electrónico del denunciante o de la persona que lo represente, con copia del documento de identidad. Los representantes de personas jurídicas deberán acreditar su condición mediante poder o documento con mérito suficiente.
- Exposición detallada y precisa de los hechos relativos a los actos u operaciones que constituyan la presunta irregularidad que permita su comprobación, con indicación de fechas y lugares, así como de fuentes de información y montos involucrados si fuere el caso.
- Los datos con que se cuente para la individualización de los partícipes y/o los testigos.
- Las pruebas pertinentes, adjuntándolas en copia simple; o la indicación de la correspondiente evidencia identificable y sus características o lugar de ubicación para acceder a ella.

- No tratarse de hechos cuya competencia corresponda a otros organismos del Estado.
- Que la denuncia no tenga origen anónimo.

Cuando de la revisión o evaluación de la denuncia se establezca la no observancia de requisitos cuya deficiencia u omisión puede ser subsanada, se podrá conceder un plazo no mayor de diez días hábiles en función a la importancia O lugar de origen de los hechos denunciados. De no cumplirse este requisito, se procederá al archivo de la denuncia, salvo en casos debidamente justificados a criterio del Órgano de Control.

Asimismo, dicho registro permite la identificación de cada denuncia recibida y efectúa, en su caso, su respectivo seguimiento, lo que se realiza mediante un sistema automatizado. Se debe mencionar que la CGR tiene dos maneras de atención del ciudadano: personalizada y por correo.

- En la modalidad personalizada, el ciudadano es atendido por personal analista que evalúa si la denuncia es competencia del Sistema Nacional de Control. De no serlo, se le orienta para que recurra ante el organismo competente del Estado. Si la denuncia es competencia del Sistema Nacional de Control, se analiza si la documentación es la correcta para ser recogida. Posteriormente se efectúa la evaluación correspondiente y, de requerirlo, se programará la verificación de las presuntas irregularidades, comunicando los resultados al ciudadano que presentó la denuncia.
- En la modalidad por correo postal o electrónico, los ciudadanos pueden remitir las denuncias, las cuales son recibidas en la Oficina de Trámite Documentario. Para ser analizadas, verificadas y comunicar los resultados al denunciante deberán cumplir con los requisitos establecidos.
- **Evaluación.** Una vez registrada, se evalúa técnica y objetivamente el contenido y documentación sustentatoria de la denuncia para determinar si procede su verificación u otorgarle el trámite que le corresponda en el ámbito interno o externo, según el caso. La sola recepción de la denuncia no obliga a dar curso a una investigación, la que estará supeditada al cumplimiento de la Directiva 008-2003- CG/GCDPC.
- **Verificación.** Como consecuencia de la evaluación que se efectúe, de ser el caso, la CGR podrá disponer que la denuncia sea objeto de la verificación correspondiente en función de la capacidad operativa disponible, de acuerdo con lo previsto en la Directiva 008-2003-CG/GCDPC. Como consecuencia de esta ejecución se emitirá un documento que contenga el resultado de esta verificación.
- **Comunicación del resultado.** La CGR comunicará al denunciante el resultado de la evaluación o la verificación realizada, cautelando en cada caso el principio de reserva. Con esta comunicación se dará por atendida la denuncia presentada.



### **Clientes internos y externos**

Los clientes internos del proceso en estudio son los siguientes: Gerencia Central de Denuncias y Participación Ciudadana (GCDPC), Contralor General, Unidades Orgánicas de Línea, Oficinas Regionales de Control (ORC), Órganos de Control Institucional (OCI) y Gerencia de Tecnologías y Sistemas de Información (GTSI).

Los clientes externos del proceso son: el denunciante, es decir, todo ciudadano, autoridad, funcionario, servidor público o institución de la sociedad que tenga fundamentos, pruebas o indicios de que se han cometido o se están cometiendo hechos irregulares, contrarios a la legalidad y la honradez en la administración y el uso de los recursos y los fondos públicos o en la ejecución presupuestal en alguna entidad sujeta al SNC o en las entidades sujetas al Sistema Nacional de Control. Estas entidades son: el Gobierno Central-incluyendo las Fuerzas Armadas y la Policía-, los gobiernos regionales y locales y sus instituciones y empresas; las unidades administrativas del Poder Legislativo, el Poder Judicial y el Ministerio Público; los organismos autónomos creados por la Constitución Política y por ley y las instituciones y personas de derecho público; los organismos reguladores de los servicios públicos y las entidades a cargo de supervisar el cumplimiento de los compromisos de inversión provenientes de contratos de privatización; las empresas del Estado y aquellas empresas en cuyo accionariado participe este, cualquiera sea la forma societaria que adopten, por los recursos y bienes materia de dicha participación; y las entidades privadas, las entidades no gubernamentales y las entidades internacionales, exclusivamente por los recursos y los bienes del Estado que perciban o administren.

### **Diagrama de flujo funcional actual**

Para este proceso se ha desarrollado dos diagramas de flujo para la atención y evaluación de denuncias, el primero detalla el proceso que sigue una denuncia ingresada por el Departamento de Evaluación de Denuncias o Trámite Documentario y el segundo aquellas denuncias recibidas por correo electrónico.

Ambos flujos se encuentran detallados en los anexos 5 y 6. En el cuadro 5.5 se presenta un resumen del número de actividades en cada una de las etapas y las áreas involucradas.

Cuadro N° 5.5

**Actividades y personal involucrado en la realización de los subprocesos**

Etapa	Número de actividades	Áreas involucradas
Recepción	7	Recepción de Atención de Denuncias, Trámite Documentario, despacho del Contralor, ciudadano denunciante.
Evaluación	13	Gerente Central de Denuncias y Participación Ciudadana, Jefatura del Departamento de Evaluación de Denuncias, supervisor, analista, Archivo, otras Unidades Orgánicas.
Verificación	7	Despacho del Contralor, Vicecontralor, Gerente Central de Denuncias y Participación Ciudadana, Jefatura del Departamento de Evaluación de Denuncias, analista.
Comunicación	7	Trámite Documentario, Archivo, Unidades Orgánicas, ciudadano denunciante.

Fuente: Propuesta de Mejora de la Gerencia Central de Denuncias y la Gerencia de Procesos, CGR. Elaboración propia.

El diagrama de flujo funcional tiene un total de 34 actividades, las cuales están distribuidas en cuatro subprocesos. En la revisión se ha detectado que existen varios reprocesos, especialmente en las etapas de evaluación y verificación. Asimismo, el procedimiento de distribución es hecho manualmente, lo que en muchos casos ocasiona que no se distribuya adecuadamente la carga de trabajo, además, existe un cuello de botella en la verificación realizada por el jefe de departamento.

**Diagrama actual de operaciones**

Los cuatro subprocesos del proceso de atención de denuncias tienen diferentes actividades involucradas en función del tipo de denunciante, por lo cual se ha desarrollado un diagrama de operaciones para cada uno de los siguientes casos:

- Denuncias de ciudadanos y Órganos de Control Institucional (OCI) ,
- Denuncias de congresistas.
- Denuncias de titulares de entidad.

Cada tipo de denuncia tiene un proceso de verificación diferente, el cual se detalla en los anexos 7, 8 Y 9, cuyo resumen se presenta en el cuadro 5.6.



Cuadro N° 5.6

## Tiempos promedio requeridos para la realización del proceso de evaluación de denuncias

Etapas	Ciudadanos y los OCI	Titulares	Congreso	Promedio
Recepción	65 minutos	65 minutos	65 minutos	65 minutos
Evaluación	13,5 días	13,5 días	14,5 días	13,8 días
Verificación	8 días	10 días	5 días	7,6 días
Comunicación	3,06 días	3 días	1,54 días	2,5 días
Total	24,7 días	26,6 días	20,68 días	

Fuente: Entrevistas a los analistas del Departamento de Evaluación de Denuncias, CGR. Elaboración propia.

- **Recepción:** Esta etapa comienza con la atención del denunciante por parte del personal de recepción del Servicio de Atención de Denuncias (SAD), el cual brinda información sobre los requisitos y el cumplimiento de la Directiva 008-2003-CG/ GCDPC, y conoce los presuntos delitos y la información sobre los implicados. De acuerdo con la información proporcionada se ingresa en el sistema de trámite los datos necesarios para generar el Número de Expediente y la clave que permitirá realizar la consulta del estado de la denuncia por Internet. Su duración promedio es de 65 minutos.
- **Evaluación:** Aquí el analista de denuncias verifica los antecedentes de la denuncia, como otras denuncias relacionadas, coordina con las OCI, de ser el caso, solicita información adicional al denunciante o coordina con la Oficina Regional de Control. El problema de esta etapa son los tiempos de espera para recibir la información, pues solo' cuando se cuenta con todos los antecedentes se procede al análisis y la elaboración de los documentos de respuesta. En los tres casos, su duración promedio es de 13,8 días.
- **Verificación:** En esta etapa se realizan las diferentes revisiones cuyos niveles dependerán del tipo de denunciante. Los tiempos de ejecución van desde 5 hasta 10 días, lo cual depende de la urgencia de la denuncia. En el caso del Congreso se le otorga prioridad. Existe un cuello de botella en la revisión por parte de la Jefatura de Evaluación de Denuncias, la cual recibe las evaluaciones de los 21 analistas.
- **Comunicación:** Es una etapa operativa, se envían los documentos con los resultados y se ingresan en el Sistema de Trámite Documentario. Su tiempo promedio es de 2,5 días.

### 1.3. Calidad en el proceso

El análisis de la encuesta de percepción de la calidad del proceso de evaluación de denuncias determinó 2 factores y 4 clusters, los cuales se detallan en el cuadro 5.7.

C1-Indiferentes 53%	C2-Conformes 24%	C3-Resistentes 15%	C4-Autocríticos 18%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 32% son contadores.</li> <li>• El 67% son auditores.</li> <li>• El 68% tiene experiencia en auditoría.</li> <li>• Edad promedio: 38 años.</li> <li>• No conocen el proceso y no opinan al respecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 34% son contadores.</li> <li>• Tienen un promedio de 6,45 años en la CGR.</li> <li>• El 100% son auditores con al menos una auditoría.</li> <li>• Edad promedio: 39,5 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 37% son contadores.</li> <li>• El 69% son auditores.</li> <li>• Tienen un promedio de 8,29 años en la CGR.</li> <li>• El 54% son auditores con al menos una auditoría.</li> <li>• Edad promedio: 40 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 60% no son contadores.</li> <li>• El 65% son auditores con más de 5 auditorías.</li> <li>• Tienen un promedio de 9,7 años en la CGR.</li> <li>• Edad promedio: 43 años.</li> </ul>

Fuente: Encuesta realizada en la CGR. Elaboración propia.

A continuación, en el cuadro 5.8, se indican los valores respecto de la calidad que cada uno de los clusters asignaron a los diferentes factores y sus respectivos promedios, en una escala de 1 (muy malo) a 7 (muy bueno).

**Cuadro N° 5.7**

#### Asignación de valores a los factores por tipo de clusters

Cluster	Proceso de atención y evaluación	Análisis y supervisión	Promedio
C1	5,22	4,76	4,99
C2	5,19	4,65	4,92
C3	5,81	5,61	5,71
C4	4,27	3,60	3,94
Promedio	5,12	4,66	4,89

Elaboración propia.



Lo que se determina es que el grupo Indiferentes, pese a que tienen experiencia en auditoría, no conocen el proceso de evaluación de denuncias. El grupo Resistentes tiene una percepción positiva del proceso, pues llega a 5,81 en el primer factor y 5,61 en el segundo, es decir, considera que el proceso está bien y no son necesarios los cambios. El grupo Conformes tiene una percepción positiva del proceso: así, llega a 5,19 en el primer factor y a 4,65 en el segundo, considera también que el proceso se realiza en forma adecuada. El grupo Autocríticos es el que otorga menos valor, 3,94 en promedio, es aquel que estará de acuerdo con el cambio.

Finalmente, se puede concluir que todos perciben que existe un problema en el factor “análisis y supervisión” pues tiene menor valor que el “proceso de atención y evaluación” y existe un 39% no dispuesto al cambio y solo 18% está a favor de este.

### 1.4 Benchmarking

Con la finalidad de comparar la realización del proceso con otras instituciones, se procedió a realizar el benchmarking con la información disponible. Si bien no se pudieron obtener valores de indicadores de los procesos, se comparó de manera general su realización para poder considerarlos en la propuesta de mejora, como se muestra en el cuadro 5.9.

Cuadro N° 5.8

#### Benchmarking con otras entidades fiscalizadoras

	CGR DEL PERÚ	CGR DE BOLIVIA	CGR DE COLOMBIA	CGR DE MÉXICO
RECEPCIÓN	La recepción se realiza mediante un expediente que podrá ser generado por una entrevista personalizada y/o mediante un correo normal.	La recepción solo se realiza mediante un documento escrito.	La recepción se realiza en tiempo real, vía Internet, por teléfono o personalmente, gracias a un código de identificación que se asigna a las denuncias desde el momento en que son presentadas hasta su resultado definitivo.	La recepción se realiza por Internet, correo, personalmente o por teléfono.
	Se pueden presentar en todo el país.	Solamente se puede recibir en la Oficina Principal.	Se presenta en todo el país.	Se presenta en todo el país.

	CGR DEL PERÚ	CGR DE BOLIVIA	CGR DE COLOMBIA	CGR DE MÉXICO
	Se puede solicitar una verificación de denuncia, una consulta, una auditoría, etcétera.	Las denuncias son dirigidas expresamente para dar a conocer presuntas irregularidades en el ejercicio de la función pública y solicitar una auditoría.	La recepción de la denuncia podrá ser canalizada hacia diversas vías desde el plan, un control concurrente, un control posterior o un control excepcional.	La denuncia toma diferentes caminos.
	Se solicita la firma o la huella digital.	Se solicita expresamente la firma del denunciante.	No se solicita la firma expresa, pues se puede presentar por Internet o teléfono.	No se solicita la firma expresa.
EVALUACIÓN	No existe plazo perentorio, solo se considera el plazo de prescripción del presunto delito.	No se debe exceder el plazo de dos años de producido el hecho materia de la denuncia.	No existe un plazo perentorio.	No existe un plazo perentorio.
	La evaluación se realiza de acuerdo con su naturaleza y contenido, la documentación o las evidencias aportadas y los antecedentes u otra información sobre la materia.	Si la denuncia lo amerita, se realizará una auditoría.	Sirve como insumo para el Plan General de Auditoría, el control concurrente y el control excepcional.	La evaluación se realiza de acuerdo con su naturaleza y contenido, la documentación o las evidencias aportadas y los antecedentes u otra información sobre la materia.
	Se ha propuesto las normas necesarias para crear Veedurías Ciudadanas.		Se incentiva la creación de audiencias públicas temáticas. Es una estrategia que vincula de manera directa a la ciudadanía en el desarrollo de los procesos de auditoría a la inversión de los recursos de la nación.	Se ha creado contralorías ciudadanas.



	CGR DEL PERÚ	CGR DE BOLIVIA	CGR DE COLOMBIA	CGR DE MÉXICO
	Se cuenta con un sistema de evaluación de denuncias que incluye la parte de seguimiento.		El sistema de Información Nacional para el Control Fiscal Participativo tiene relación de interdependencia con otros sistemas a través de hipervínculos que facilitan la búsqueda de la información en otros sistemas.	Tiene un sistema de consultas vía Internet y un sistema de seguimiento de denuncias.
<b>VERIFICACIÓN</b>	La verificación es un proceso interno que involucra desde tres hasta seis niveles, dependiendo del tipo de denunciante.	Los pasos de verificación serán los mismos que requiere la aprobación del informe de auditoría.	Los pasos de verificación varían según el camino tomado por la denuncia.	Los pasos de verificación varían según el camino tomado por la denuncia.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Se podrá comunicar mediante un oficio al denunciante.	Se comunica el resultado de la auditoría con la publicación del informe.	Se realizan campañas masivas de divulgación, promoción y capacitación sobre la participación ciudadana para el ejercicio del control fiscal a través de medios de comunicación, teleconferencias, buzones, periódicos, afiches, plegables y memorias donde se describe los avances de la participación ciudadana en el control fiscal.	Se realizan campañas masivas de divulgación, promoción y capacitación sobre las contralorías ciudadanas.

### 1.5. Análisis causa-efecto

De acuerdo con el análisis realizado a la información, los diagramas y las entrevistas, se ha podido determinar que dos son los problemas principales: la demora en la evaluación de las denuncias y su escasa calidad.

Para poder determinar las causas de estos problemas se ha desarrollado un diagrama causa-efecto para las categorías que a continuación se detallan. El resumen de este análisis se presenta en el gráfico 5.2.

#### **Aspectos externos**

Las causas de estos problemas son que algunos ciudadanos presentan la denuncia en las ORC, la Sede Central y el Congreso al mismo tiempo, lo que genera más de un expediente para el mismo caso, y que las denuncias presentadas por los ciudadanos están mal enfocadas y mal redactadas.

#### **Logística**

Las causas de estos problemas son: algunas ORC no cuentan con un ambiente adecuado para recibir y atender en forma personalizada al denunciante, lo que dificulta la participación activa de la ciudadanía en la lucha contra la corrupción; y el personal asignado al SAD en algunas ORC no cuenta con computadoras con acceso a la información del SICGR, Internet u otras fuentes de consulta, lo que limita la búsqueda de antecedentes para la atención de las denuncias: Hay un insuficiente número de computadoras para la evaluación de las denuncias y el sistema de denuncias implementado en las ORC, que funciona desde el año 2006, no cuenta con data histórica pero sí con la capacitación respectiva.



Gráfico N° 5.2

### Diagramas causa-efecto del proceso de evaluación de denuncias



Elaboración propia.

### **Capacidad operativa**

Las causas de los problemas en este aspecto son la existencia de un reducido número de supervisores, lo que genera demoras en la supervisión de los documentos; además, debido a la falta de un control en el módulo de recepción, las denuncias presentadas en dos lugares diferentes son evaluadas en ambos lugares, lo que duplica los esfuerzos de los analistas para la atención de una misma denuncia. Asimismo, es insuficiente la capacitación del personal que atiende las denuncias en Trámite Documentario.

### **Metodología**

Las causas de los problemas en esta área son la generación de expedientes con temas similares dirigidos a distintas unidades orgánicas y la falta de un adecuado filtro en la recepción de las denuncias. Se reciben documentos que no son competencia de la Contraloría o que no corresponden a denuncias; por ejemplo, quejas, solicitudes de auditoría, etcétera.

Si bien es cierto que se cuenta con una directiva marco del SAD, no se tienen en todo el país criterios uniformes para evaluar las denuncias en aspectos como competencia de la Contraloría, tipo de requerimiento del ciudadano, sea solicitud de auditoría, queja o denuncia, entre otros.

Existen demoras en la búsqueda de antecedentes (denuncias o acciones anteriores a la denuncia en evaluación). En algunas unidades orgánicas se requiere elaborar un memorando para solicitar información. Además, si no están registradas las denuncias en el SICGR, es necesario hacer coordinaciones telefónicas para acceder a la información requerida para la etapa de evaluación de denuncias.

Durante la evaluación, no se cuenta con una metodología adecuada que permita determinar la materia, la importancia y la recurrencia de los actos denunciados. Se tiene una visión aislada de la denuncia.

Al carecer de una adecuada supervisión, los auditores intentan muchas veces realizar una «acción de control de gabinete» en lugar de la evaluación de la denuncia; o no saben qué información solicitar para la adecuada atención de la denuncia.

Por último, hay una falta de estandarización de los documentos generados durante la evaluación de la denuncia (hoja de evaluación; nota informativa).

### **Sistemas**

Las causas de los problemas en sistemas son: existe un desfase de la información sobre expedientes ingresados en las ORC y los registrados en el sistema; ocurren demoras en el ingreso de expedientes al sistema debido a las fallas y los cortes en la operación de este; y no se cuenta con un método de seguimiento de las denuncias en cada una de sus etapas (recepción, evaluación, verificación y comunicación).

El sistema no tiene herramientas que apoyen las actividades operativas, lo que deja menor tiempo al analista para realizar las tareas que sí agregan valor al proceso.



## 2. Propuesta de mejora del proceso de evaluación de denuncias

Una vez establecida la problemática existente en el proceso de atención y evaluación de denuncias, se presentan y detallan a continuación tres soluciones para mejorar esta situación.

### 2.1. Mejoramiento de los procesos informáticos

Es necesario hacer uso de las tecnologías de la información (TI) como apoyo para el procesamiento de los expedientes mediante un proceso de Work Flow para que las verificaciones sean realizadas electrónicamente (firma electrónica) y quede un registro de las correcciones realizadas en cada nivel de verificación.

El SICGR debe tener datos actuales de los expedientes de denuncias ingresados, de modo que facilite a los responsables de la evaluación la búsqueda de antecedentes y se evite la duplicación de esfuerzos al atenderse la misma denuncia en diferentes sedes.

Se debe controlar el buen funcionamiento del SICGR para evitar posibles intermitencias que ocasionan demoras en el registro de datos de los expedientes de denuncias y asignar computadoras a los responsables de la evaluación de las denuncias.

Se debe incrementar el número de supervisores durante la evaluación de las denuncias para evitar la aglomeración de expedientes; agilizar el proceso y controlar en cada ORC la operación del módulo de atención de denuncias con el fin de canalizarlas de manera rápida y eficaz.

Se debe implementar el uso de Internet para que el mismo denunciante ingrese su información, con el uso de formularios y guiado con interfaces amigables y semáforos de alerta para no dejar de llenar información importante, y manejar una Base de Datos de funcionarios públicos de todo el país que brinde información correcta y oportuna sobre estas personas y facilite su consulta durante las acciones de control y gestión en general.

Con este propósito, se debe evaluar la conveniencia de implementar cursos de entrenamiento sobre los sistemas por Internet a través de la Escuela Nacional de Control.

Es necesario validar el uso correcto del DNI, pues actualmente se registran DNI incorrectos que luego son rechazados por el sistema, e integrar el uso del correo electrónico al sistema existente.

Las interfaces internas y externas del Sistema de Evaluación de Denuncias se encuentran detalladas en el cuadro 5.10.

## 2.2. Estandarización de los documentos generados y optimización de los procedimientos existentes

Se sugiere estandarizar como documento final de la evaluación de las denuncias la «Hoja de Evaluación», la que puede implementarse en formato electrónico. También deberán estandarizarse todos los documentos generados durante el proceso. Para lo cual se requiere capacitar al personal de recepción SAD respecto de las denuncias y los requisitos que deben cumplir para ingresar a la CGR, así como adiestrarlos para que sepan derivar las denuncias a las unidades orgánicas correspondientes, teniendo en cuenta el tema materia de la denuncia. Luego, se asignará la clasificación por tipo de denuncia. lo que definirá su plazo de atención

**Cuadro N° 5.9**

### Interfaces de atención y evaluación de denuncias

#### Interfaces internas

Gestión del SNC: actualización automática de información de funcionarios del Sistema Nacional de Control.

Sistemas de acciones de control: consulta de las actividades de control en el proceso de planeamiento.

Manejo de contenidos: digitalización de la documentación presentada por el ciudadano, incluidos audios y videos.

#### Interfaces con instituciones externas

RENIEC: verificación del DNI y datos personales.

SUNAT: verificación del número de RUC, información financiera de la persona o institución.

Sunarp: Registro de bienes de personas materia de investigación.

CONSUCODE: Registro de proveedores, sanciones e inhabilitaciones a proveedores.

Ministerio Público: información de personas denunciadas y estado de las investigaciones.

Defensoría del Pueblo: información relacionada con denuncias, solicitudes de expedientes y encargos.

Elaboración propia.



De otro lado, se debe instalar una central telefónica donde se brinde atención a los denunciantes, como un primer filtro para la recepción de las denuncias, y se debe brindar orientación permanente a los ciudadanos mediante folletos o trípticos actualizados donde se establezcan los criterios y los requisitos a considerarse para efectuar las denuncias y los canales de recepción de denuncias, incluyendo el uso de Internet.

Es necesario que en cada ORC exista un módulo de atención de denuncias donde se brinde orientación al denunciante para dar consistencia a su pedido y establecer canales de denuncia a través de las «veedurías» integradas por ciudadanos capacitados y acreditados, los veedores, cuando se lleve a cabo el Proyecto Veedurías Ciudadanas, cuyo objetivo general es contribuir a mejorar la gestión pública, luchar contra la corrupción y promover la participación ciudadana. Este proyecto tiene cuatro componentes: «Desarrollo normativo y metodológico», «Medios y materiales para la implementación de los procesos (selección y capacitación de los veedores)», «Capacitación del programa de veedores ciudadanos, certificación y registro», y «Desarrollo del piloto de veedurías ciudadanas».

### 2.3. Mejorar la supervisión y el control del proceso de evaluación de denuncias

En el sistema de seguimiento de denuncias, se debe implementar una opción que permita que la designación del analista encargado se haga de acuerdo con la disponibilidad y la experiencia necesaria según el tipo de denuncia. También debe diseñarse e implementarse un sistema de seguimiento de las denuncias que permita conocer el estado de los expedientes y el resultado de la evaluación de la denuncia. Este sistema, en caso de derivarse las denuncias al Departamento de Acciones Rápidas, debe estar integrado con el Sistema de Acciones Rápidas para conocer el resultado de la verificación de la denuncia.

También se debe disponer de un control del proceso mediante semáforos, los que indicarán si el expediente está dentro del plazo (color verde), cerca del vencimiento del plazo (color ámbar) o ha excedido el plazo de evaluación (color rojo).

## 3. Diagrama funcional mejorado

El flujo de una evaluación de denuncia se detalla en el gráfico 5.3, que contiene el diagrama funcional mejorado. A continuación se mencionan las mejoras propuestas en cada una de las etapas.

### Recepción

El denunciante tiene tres formas de ingresar una denuncia: de manera personal, por correspondencia y vía correo electrónico. La información que brinda el personal de recepción es muy importante porque representa el primer filtro y debe ser capaz de brindar la orientación adecuada; por ello se recomienda que tenga experiencia, cuente

con la capacitación adecuada en el trato con personas y conozca el funcionamiento del sistema de consultas de denuncias. Un dato importante que servirá para la derivación lo constituye la tipificación de la denuncia, la cual será otorgada por la persona encargada de recibir la denuncia.

### **Evaluación**

La derivación del expediente se hará por vía electrónica tanto a la GCDPC como a la Alta Dirección, se recomienda esta medida adicional que apoye la labor de distribución.

Asimismo, la distribución dentro del Departamento de Evaluación de Denuncias podrá realizarse mediante el sistema de acuerdo con la carga de trabajo existente, la experiencia requerida y el tipo de denuncia ingresada. Esto ahorra muchas horas- hombres y permite la aceptación o no por parte del analista asignado.

Una mejora adicional es la derivación, la aceptación y la visación electrónica en todos los niveles de evaluación, lo que permite tener versiones de borrador y realizar un seguimiento de las modificaciones realizadas y las personas que las efectuaron.

Una disminución significativa de esta etapa también se logrará mediante la consulta electrónica de expedientes, hojas de evaluación, informes de auditoría, etcétera, previamente digitalizados, lo que evitará tener que esperar los documentos físicos y ahorrará tiempo en la unidad orgánica correspondiente.

### **Verificación**

En esta etapa se logrará un ahorro en papeles debido principalmente a la derivación y la visación electrónica, ya que las correcciones solicitadas en cada etapa de verificación serán grabadas en versiones del documento, con lo cual el analista podrá recurrir al documento original y compararlas para su modificación. Finalmente, podrá realizar las modificaciones solicitadas y enviarlas para su aprobación electrónica, esto hace que solo se imprima un documento como respuesta de la evaluación.

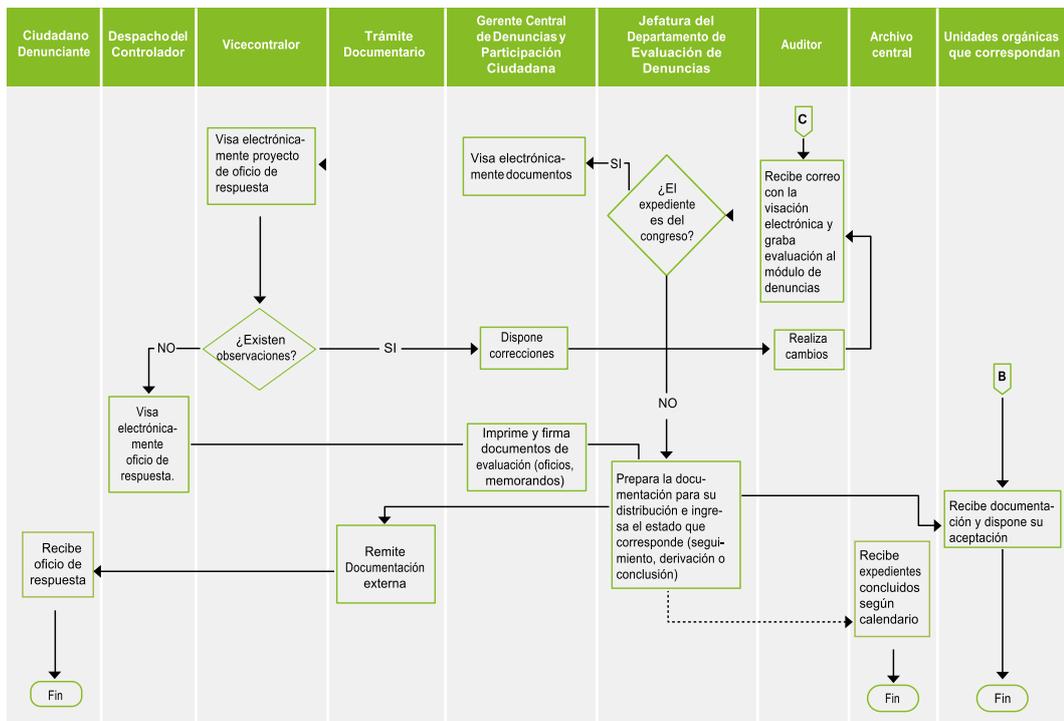
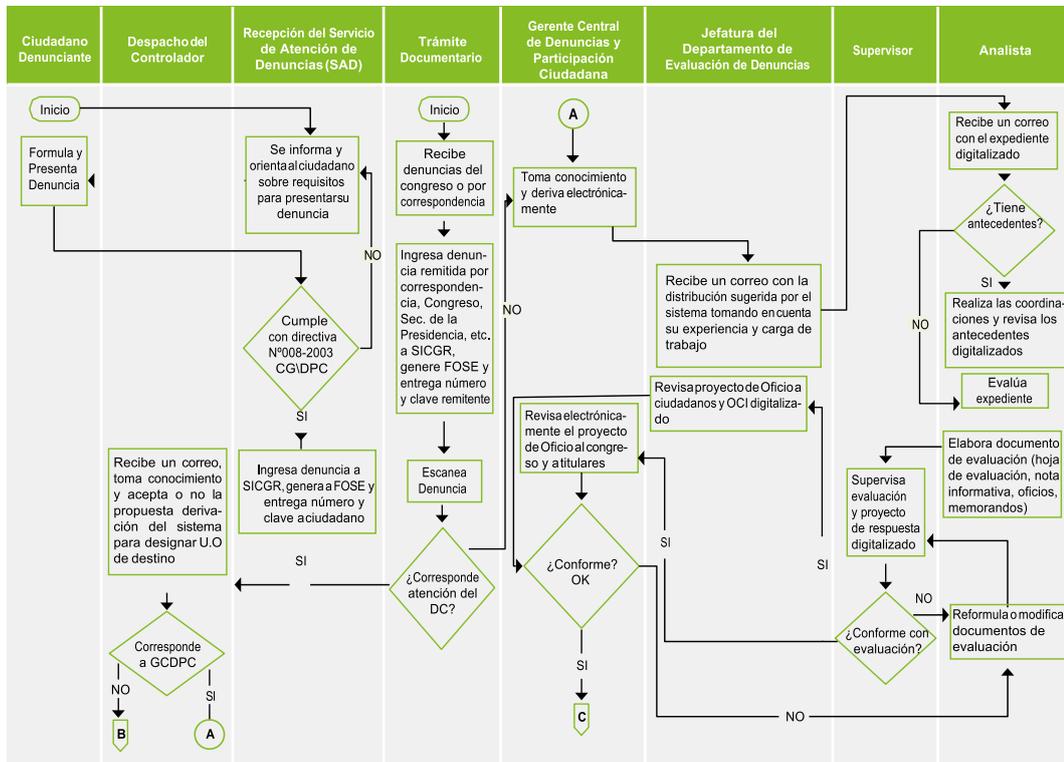
### **Comunicación**

Esta cuarta y última etapa también será beneficiada debido a que todos los documentos del expediente evaluado se encontrarán digitalizados, inclusive el oficio de respuesta, lo cual brindará la información en tiempo real a toda la institución. Posteriormente, cada fin de mes se procederá a archivar los documentos físicos.



Gráfico N° 5.3

Diagrama funcional mejorado del proceso “evaluación de denuncias”



### Definición de nuevos puestos y funciones

El cuadro 5.11 muestra las responsabilidades, los conocimientos, las habilidades y las herramientas que deben poseer los funcionarios en los nuevos puestos para llevar adelante la solución propuesta.

### Diagrama de operaciones con actividades mejoradas

En la propuesta se ha reducido las actividades a 16, principalmente por el uso del sistema digitalizado en varias actividades de evaluación, de manera que los procesos manuales sean realizados de manera automática; por ejemplo, la asignación de expedientes, las revisiones electrónicas en todos los niveles, etcétera. La propuesta se detalla en el cuadro 5.12, que muestra un ahorro de 5,2 días en el tiempo promedio del tiempo de evaluación de denuncias, lo que se resume en el cuadro 5.13.

**Cuadro N° 5.10**

#### Comparación entre los tiempos del proceso actual y mejorado

Etapas	Promedio	Mejorado	Diferencia
Recepción	65 minutos	65 minutos	0 minutos
Evaluación	13,8 días	11,54 días	2,26 días
Verificación	7,6 días	5 días	2,6 días
Comunicación	2,5 días	2 días	0,5 días
Total	23,99 días	18,8 días	5,2 días

Elaboración propia



Cuadro N° 5.11

## Definición de puestos y funciones

RECEPCIÓN				
ROL	RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	HERRAMIENTAS
Ciudadano / denunciante	Obtener toda la información necesaria incluyendo, desear posible, las pruebas correspondientes de los presuntos delitos.	Presentar la denuncia cumpliendo con los requisitos preestablecidos en la directiva.	Habilidad para conocer los canales adecuados para la presentación de denuncias.	
Recepción del Servicio de Atención de Denuncias	Responsable de atender al denunciante y orientarlo adecuadamente.	Conocimiento de nivel intermedio de informática, experiencia en el manejo de denuncias.	Manejo de sistemas informáticos, habilidad para el manejo de personal.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias.
Recepción de Trámite Documentario	Responsable de atender al denunciante y orientarlo adecuadamente.	Conocimiento de nivel intermedio de informática, experiencia en el manejo de denuncias.	Manejo de sistemas informáticos, habilidad para el manejo de personal.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias.

EVALUACIÓN				
ROL	RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	HERRAMIENTAS
Recepción del Servicio de Atención de Denuncias y/o Trámite Documentario	Distribución del expediente dependiendo de la experiencia y la carga de trabajo, asimismo se enviará un correo al responsable.	Experiencia en distribución manual de expedientes, conocimiento de solicitud de antecedentes para denuncias.	Habilidad para manejar diversos sistemas informáticos y poder realizar consultas y modificaciones.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias, Sistema Work Flow, Sistema de Digitalización de Documentos.
Recepción del Servicio de Atención de Denuncias	Responsable de atender al denunciante y orientarlo adecuadamente.	Conocimiento de nivel intermedio de informática, experiencia en el manejo de denuncias.	Manejo de sistemas informáticos, habilidad para el manejo de personal.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias.
Analista	Aplicar los procedimientos idóneos para el análisis de denuncias, evidenciando las irregularidades con objetividad y debidamente sustentadas con los antecedentes.	Experiencia en análisis de denuncias, elaboración de documentos de evaluación. Se clasificará al analista para atender las denuncias según su complejidad.	Habilidad para manejar diversos sistemas informáticos, capacidad de análisis de evaluación de denuncias, habilidad para coordinar con personal externo e interno en la búsqueda de información relacionada.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias, Sistema Work Flow, Sistema de Digitalización de Documentos.

VERIFICACIÓN				
ROL	RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	HERRAMIENTAS
Analista	Realizar las correcciones solicitadas por las diferentes instancias de revisión.	Experiencia en el manejo de las denuncias según su tipología. debe verificar el sustento para cada modificación solicitada.	Tener apertura para las nuevas sugerencias, así como saber sustentar su posición con argumentos.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias, Sistema Work Flow, Sistema de Digitalización de Documentos.
Supervisor	Revisar las evaluaciones de denuncias y determinar las correcciones necesarias.	Conocer las respuestas idóneas para cada tipo de denuncia y tener experiencia en anteriores resultados.	Tener apertura para nuevas ideas y a la vez sustentar adecuadamente las sugerencias propuestas.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias, Sistema Work Flow, Sistema de Digitalización de Documentos.
Jefe de Departamento	Dar el visto bueno a las evaluaciones planteadas de denuncias, solo de ser necesario solicitar las correcciones pertinentes.	Conocer las respuestas idóneas para cada tipo de denuncia. Así como sus consecuencias técnicas y/o políticas.	Tener apertura para nuevas ideas y a la vez sustentar adecuadamente las sugerencias propuestas.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias, Sistema Work Flow, Sistema de Digitalización de Documentos.
Gerente de Línea	Revisar, aprobar y/o monitorear el desarrollo de las evaluaciones y el desempeño del área.	Conocer las consecuencias de las respuestas de los analistas y las aprobaciones adicionales necesarias.	Tener apertura para nuevas ideas y a la vez sustentar adecuadamente las sugerencias propuestas. Evaluar el desempeño de los analistas.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias, Sistema Work Flow, Sistema de Digitalización de Documentos.
Vicecontralor	Revisar, aprobar y/o monitorear las evaluaciones.	Conocimiento de las prioridades y las implicancias para determinados tipos de denuncia. Conocimiento del proceso de denuncia.	Habilidad para el manejo del Sistema Work Flow y para evaluar la respuesta a las denuncias.	Sistema Work Flow.
Contralor	Revisar, aprobar y/o monitorear las evaluaciones.	Conocimiento de las prioridades y las implicancias para determinados tipos de denuncia. Conocimiento del proceso de denuncia.	Habilidad para el manejo del Sistema Work Flow y para evaluar la respuesta a las denuncias.	Sistema Work Flow.

COMUNICACIÓN				
ROL	RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	HERRAMIENTAS
Jefe del Departamento de Evaluación de Denuncias	Velar por que el resultado de la evaluación se emita en los plazos previstos y con la calidad mínima esperada, así como incorporar las correcciones y las recomendaciones.	Experiencia en los procesos de comunicación de resultados del análisis de denuncias.	Habilidad para manejo del Sistema Work Flow y para evaluar los documentos de respuesta de las evaluaciones.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias, Sistema Work Flow, Sistema de Digitalización de Documentos.
Operador de Trámite en el Departamento de Evaluación de Denuncias	Revisar y preparar los documentos necesarios para realizar los trámites de comunicación. Enviar mensualmente los documentos elaborados.	Experiencia en el manejo de los procedimientos administrativos, especialmente en la administración de los documentos externos e internos.	Habilidad para el manejo de los diferentes sistemas informáticos.	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Evaluación de Denuncias, Sistema Work Flow, Sistema de Digitalización de Documentos.



Cuadro N° 5.12

Diagrama mejorado de operaciones

ACTIVIDADES/PASOS							TIPO DE ACTIVIDAD			TIEMPO EFECTIVO (días)	
A cargo de:	Pasos	Actividad	○	□	→	⇨	▽	VA	Control		Otros
EVALUACIÓN DEL EXPEDIENTE DENUNCIAS			Operación	Supervisión	Traslado	Espera	Almacén				
Ciudadano / denunciante	1	Formula y presenta la denuncia						X			0,04
Recepción del SAD	2	Se informa y orienta al ciudadano sobre requisitos para presentar sus denuncias							X		0,02
Recepción del SAD	3	Verifica que cumpla con la directiva 008-2003-CG / DPC							X		0,02
Recepción del SAD	4	Ingres a denuncia a SICGR, genera FOSE y entrega de número y clave al ciudadano, tipifica la denuncia						X			0,03
Trámite documentario	5	Escanea denuncia								X	0,01
Trámite documentario	6	Verifica si corresponde a atención del Despacho del Controlador o GCDPC							X		0,02
<b>Total Recepción</b>											<b>0,14</b>
Sistema Integrado	7	Distribuye expedientes a los auditores tomando en cuenta su experiencia y carga de trabajo								X	0,02
Sistema Integrado	8	Envía un mensaje al auditor sobre el nuevo expediente y solicita antecedentes a las áreas correspondientes								X	0,02
Auditor	9	Verifica los antecedentes, realiza coordinaciones con los OCI, las ORC u otras unidades orgánicas						X			0,75
Auditor	10	Espera información solicitada a denunciante, los OCI o las ORC									10,00
Auditor	11	Analiza antecedentes y elabora documentos de Evaluación (Hoja de Evaluación, Nota informativa, Oficios, Memorandos)						X			0,75
<b>Total Evaluación</b>											<b>11,54</b>
Supervisor	12	Revisa electrónicamente proyecto de respuesta							X		0,504
Auditor	13	Si es observado reformula o modifica documentos de evaluación							X		0,50
Jefe de Dpto. Evaluación de Denuncias	14	Revisa electrónicamente el proyecto de Oficio a Ciudadanos y los OCI si corresponde y deriva para visación							X		1,00
GCDPC	15	Revisa electrónicamente el proyecto de Oficio a Congreso y Titulares y deriva para visación							X		1,00
Vicecontralor	16	Si es del Congreso revisa y visa electrónicamente el Oficio de respuesta							X		1,00
Despacho Contralor	17	Si es del Congreso imprime y firma oficio de respuesta						X			1,00
<b>Total Verificación</b>											<b>5,00</b>
Jefe de Dpto. Evaluación de Denuncias	18	Si hay requerimiento de información firma documentación para su requerimiento de información, derivación o conclusión							X		1,00
Operador	19	Ingres a al Trámite Documentario el estado del expediente según corresponda (seguimiento, derivado o concluido)								X	1,00
<b>Total Comunicación</b>											<b>2,00</b>

## Indicadores de gestión

A continuación se presenta una propuesta de variables expresadas en indicadores que permitirán medir el desempeño del proceso.

### Calidad y servicio

I1 = Número de quejas de los denunciantes, respecto de sus denuncias no atendidas.

I2 = Denuncias concluidas: n.º de respuestas / denuncias atendidas.

I3 = Grado de satisfacción de atención del cliente (encuestas).

I4 = Número de quejas recibidas contra la GDPC.

### Eficiencia

I5 = Grado de cumplimiento de las metas del Plan Operativo de la GDPC respecto al proceso de atención y evaluación de denuncias: n.º de expedientes evaluados / n.º de expedientes planificados.

I6 = Productividad: denuncias atendidas y evaluadas / denuncias recibidas.

### Tiempo

I7 = Tiempo promedio de atención y evaluación de denuncias: fecha de conclusión del expediente - fecha de ingreso del expediente, considerando todo el tiempo que permanece en el área de denuncias.

I8 = Tiempo promedio de atención de la denuncia por el evaluador designado por la gerencia, solo se considerará el tiempo que el evaluador ha ingresado en el Módulo de Tareas y Tiempos, esto permitirá conocer el tiempo efectivo de trabajo por parte del analista designado en el Departamento de Evaluación de Denuncias.

La propuesta de mejora determina la disminución de actividades de 22 a 16. Esto se ha logrado eliminando actividades que no agregan valor y optimizando el Sistema de Evaluación de Denuncias. La digitalización de todos los documentos empleados en el proceso es un cambio importante que permitirá la reducción de costos y tiempos y también la revisión electrónica en todas las etapas de control.

Finalmente, la estandarización de formularios y procedimientos permitirá a todos los usuarios del sistema contar con información para seguimiento, consulta y control. Asimismo la clasificación por tipos de denuncia ayudará a la derivación de expedientes por auditor.



## GLOSARIO

- **Bienes y servicios públicos:** Se refieren tanto a los bienes como a los servicios brindados por las entidades de la Administración Pública derivados de los roles y funciones que brinda el Estado frente a las necesidades y expectativas de las personas.
- **Cadena de valor:** modelo teórico popularizado por Michael Porter, que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final. A partir del concepto cadena de valor, el concepto Gestión por Procesos se hizo más conocido y aplicado en las empresas privadas.
- **Calidad:** cultura transformadora que impulsa a la administración pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Las metas preestablecidas en toda organización pública, deben estar alineadas con los fines y propósitos superiores de dicha organización de acuerdo a resultados cuantificables que tienen en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.
- **Estrategia:** decisión que adopta una organización para superar determinadas restricciones y conseguir sus objetivos, así como su permanencia a través del tiempo.
- **Eficacia:** consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Excelencia:** calidad constantemente mejorada, con resultados sostenibles, tendencias crecientes de mejora y resultados que se comparan favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.
- **Gestión por Procesos:** Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de la organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos de la entidad. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.
- **Indicador:** dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Se les conoce también como KPIs (por sus siglas en inglés).

- **Mapa de procesos:** representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad.
- **Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos y aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- **Objetivos estratégicos:** respuestas o aspiraciones de una entidad para abordar los principales cambios, mejoras o desafíos de la competitividad.

Generalmente se enfocan tanto en aspectos internos como externos y se relacionan con las principales oportunidades (desafíos estratégicos). Establecen las orientaciones a largo plazo en una entidad y guían la asignación y la redistribución de recursos.

- **Persona:** Entiéndase el término personas como el conjunto de sujetos de derecho, ya sean personas naturales o jurídicas, que acceden a un bien o servicio brindado por las entidades públicas. La complejidad y variedad de funciones que cumple el Estado, así como la diversidad de los bienes y servicios que brindan, hace que existan diferentes tipos de relación entre las entidades públicas y las personas, pudiendo intervenir una o varias entidades públicas en la provisión de un servicio.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.
- **Procedimiento:** forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Valor Público:** El valor público se crea cuando las intervenciones públicas generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orientan a generar beneficios a la sociedad.
- **Reglamento de Organización y Funciones (ROF):** es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades. D.S. 043- 2006 PCM.



A large light gray rectangular area containing 20 horizontal dotted lines for writing.

## Anexo 1

# Herramientas para la administración exitosa de un proyecto de mejora de procesos

## La matriz de priorización de procesos

La matriz de priorización de procesos es la herramienta que se debe usar para priorizar. Es decir ayuda a saber cuál es el proceso más importante.

Esta matriz se elabora colocando la lista de procesos en cada fila y los objetivos estratégicos de la institución, que vienen del Mapa Estratégico en forma de columna. En el cuadro N° 17 se puede observar un ejemplo del llenado de dicha matriz.



### Mejora de procesos

La mejora de procesos nos lleva inevitablemente al hecho de que, si queremos lograr que el proceso mejore, debemos ejecutar e implementar una serie de actividades que conforman un proyecto de mejora del proceso.

En virtud de esta realidad es que no se debe iniciar e implementar todas las mejoras a los procesos en un mismo momento del tiempo, se debe priorizar.



## Para reflexionar:

- ¿Cómo sabemos por cuál de los procesos debemos empezar?
- ¿Qué proceso se debe priorizar en la implementación de acciones de mejora?  
En general debemos responder la pregunta: ¿Qué proceso debemos mejorar primero? es decir, ¿Qué proceso es el más crítico de la organización?

**Cuadro N° 17: Ejemplo de matriz de priorización**

	<b>Objetivo W</b>	<b>Objetivo X</b>	<b>Objetivo Y</b>	<b>Objetivo Z</b>	<b>Total</b>
<b>Proceso A</b>	4	4	2	1	11
<b>Proceso B</b>	3	2	4	1	10
<b>Proceso C</b>	1	3	3	1	8
<b>Proceso D</b>	1	1	1	1	4

4: Extremadamente importante | 3: Importante | 2: Sin mucha importancia | 1: Nada importante

- Si la excelencia en la ejecución del proceso A es “extremadamente importante” para el cumplimiento del objetivo estratégico W, entonces se colocará 4 en la celda que conecta el proceso A con el objetivo estratégico W.
- Si la excelencia en la ejecución del proceso D es “nada importante” para el cumplimiento del objetivo estratégico W, entonces se colocará 1 en la celda que conecta el proceso D con el objetivo estratégico W.
- Si la excelencia en la ejecución del proceso B es solamente “importante” para el cumplimiento del objetivo estratégico W, entonces se colocará 3 en la celda que conecta el proceso B con el objetivo estratégico W.

- Si la excelencia en la ejecución del proceso B es calificado “sin mucha importancia” para el cumplimiento del objetivo estratégico X entonces se colocará 2 en la celda que conecta el proceso B con el objetivo estratégico X



El criterio para la priorización de procesos es el impacto del peso específico del proceso en los de objetivos estratégicos. Esto se evidencia en los procesos que muestren mayor sumatoria horizontal.

En el ejemplo anterior, el proceso más crítico es el proceso “A”, por ello se deberá priorizar su mejora.

Otra forma de priorizar los procesos es considerar otros criterios como:

- Nivel de impacto de la mejora del proceso.
- Demanda de recursos.
- Horizonte de implementación de la mejora (corto, mediano, largo plazo).
- Cantidad de áreas que participan en el proceso.
- Proceso que se ejecuta mayor cantidad de veces a demanda del ciudadano.
- Proceso con mayor cantidad de reclamos.

## Proyecto de mejora de los procesos

El logro de los objetivos de los procesos debe a su vez impactar en dos tipos de indicadores:

- Indicadores de desempeño del proceso: miden el logro del resultado de atributos en los productos o servicios en términos de eficacia, eficiencia, calidad y economía (ver módulo 3).
- Indicadores de producción física: miden cantidades de bienes y servicios provistos por las entidades públicas.



Esto en el marco de lo normado por la Dirección General de Presupuesto Público para la implementación del presupuesto por resultados.

El cuadro N° 18 muestra el ejemplo del caso de un programa social de alimentación, en donde los procesos críticos de la matriz son el de “distribución de alimentos” y el de “pago a proveedores”; los cuales impactan en el objetivo estratégico de “ampliar la cobertura”, objetivo que se mide con el “indicador de producción física” llamado: “cantidad de desayunos entregados por el programa” el cual está alineado al presupuesto por resultados de la institución.

**Cuadro N° 18: Ejemplo de matriz de priorización**

	<b>Objetivo estratégico 1: “ampliar la cobertura de la atención”</b>	<b>Objetivo estratégico 1: “XYZ”</b>
<b>Proceso 1:</b> “distribución de alimentos”	4	-
<b>Proceso 2:</b> “gestión de proveedores”	4	-

Ahora que ya se tiene claridad respecto a que procesos se deben mejorar primero, pasaremos a ver como se debe administrar un proyecto de mejora de procesos.

## **a. Conceptos generales para la eficacia y eficiencia en la administración de proyectos de mejora de procesos**

Existen una serie de buenas prácticas para todo tipo de proyectos. En el caso de los proyectos de mejora de procesos, el resultado único que se busca es la mejora en el indicador meta del proceso.

Según el Project Management Body of Knowledge (PMBOK)<sup>14</sup>, en español llamada: “Guía de Conocimientos

<sup>14</sup> Según el PMBOK, un proyecto se define como:

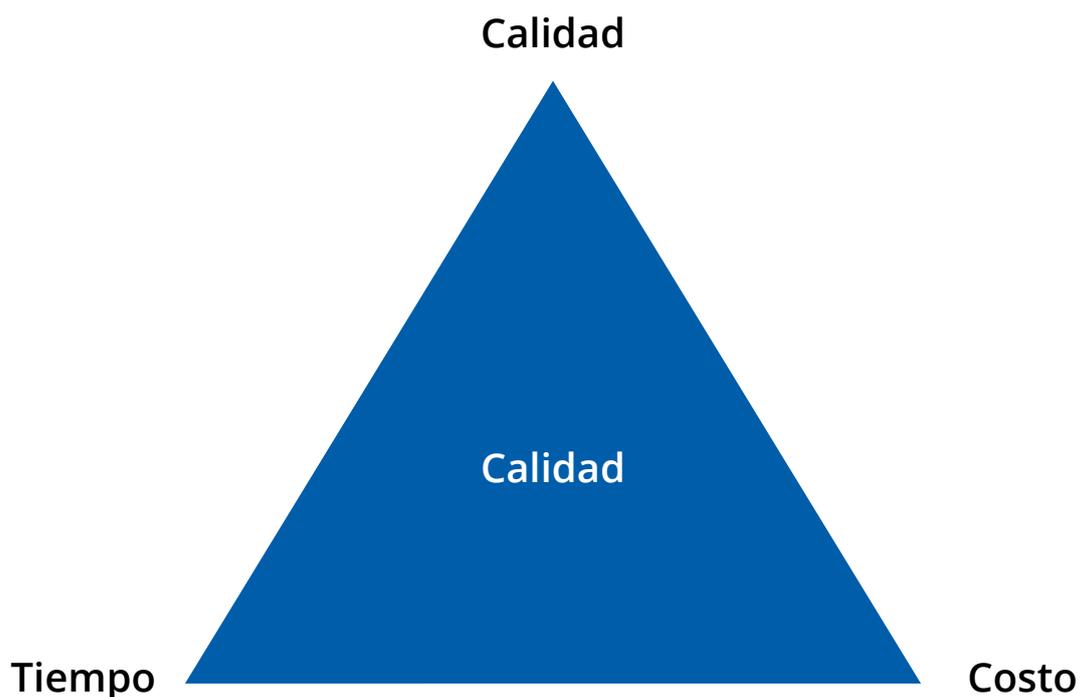
“Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

sobre la Gestión de Proyectos”, un proyecto es un esfuerzo temporal porque se define a un grupo de personas (equipo del proyecto) que realizará una serie de actividades, en un determinado plazo.

Estas actividades, al implementarse, harán posible que el proceso, cuando se vuelva a ejecutar, se acerque al cumplimiento de sus indicadores meta.

El alcance del proyecto está compuesto por los entregables que conforman el resultado del proyecto. Si esta definición la asociamos a proyectos de mejora de procesos, diremos que el alcance incluye las actividades que se deben ejecutar y los indicadores en que el proceso debe impactar para que se evidencie su mejora.

### Gráfico N° 27: Triple restricción de los proyectos



Tomado de "Guía de Conocimientos sobre la Gestión de Proyectos". Project Management Institute. Quinta versión. 2012



## b. Gestión de proyectos, programas y portafolios

Dependiendo de la cantidad de proyectos a ejecutar en la institución, así como la relación entre los mismos, la organización podría encontrarse en alguno de los siguientes escenarios:

### → Escenario 1:

La entidad administra un proyecto de mejora de procesos.

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A		■		
Actividad B			■	
Actividad C				■



### → Escenario 2

La entidad administra varios proyectos de mejora de procesos.

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A		■		
Actividad B			■	
Actividad C				■



	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A		■		
Actividad B			■	
Actividad C				■



	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A		■		
Actividad B			■	
Actividad C				■



Estos proyectos podrían formar un PROGRAMA

### Programa 1

Proyecto 1

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A		■		
Actividad B			■	
Actividad C				■



Proyecto 2

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A		■		
Actividad B			■	
Actividad C				■



Proyecto 3

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A		■		
Actividad B			■	
Actividad C				■





Un programa es un conjunto de proyectos que debe ser ejecutado de manera secuencial para alcanzar un gran objetivo final: la mejora de un proceso.

La organización podría también administrar no solo un proyecto y/o un programa, también podría administrar una mezcla de ambos (varios proyectos y uno o dos programas). Ese conjunto de proyectos forma el “portafolio de proyectos”.

**Gráfico N° 28: Portafolio de proyectos**

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A	■			
Actividad B		■		
Actividad C			■	



Proyecto 1

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A	■			
Actividad B		■		
Actividad C			■	



Programa 1

Proyecto 2

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A	■			
Actividad B		■		
Actividad C			■	



Proyecto 3

	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A	■			
Actividad B		■		
Actividad C			■	



	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre
Actividad A	■			
Actividad B		■		
Actividad C			■	



El conjunto de proyectos y programas administrados simultáneamente, forman el portafolio de proyectos de mejora de procesos.



## c. Aplicación de la metodología 5w – 2h para el buen uso de los recursos del proyecto

Esta metodología, muy aplicada para lograr el éxito de los proyectos- consiste en definir una matriz llamada 5w – 2H (por las siglas en inglés de los campos que la conforman), que defina con claridad responsables y plazos para la ejecución de las actividades del alcance del proyecto.

**Cuadro N° 19: Matriz 5w-2h**

¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿POR QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNTO CUESTA?

**En la matriz se define las 5 w:**

- What = indica que acciones se van a ejecutar
- Who = indica quién será el responsable de ejecutar esas acciones
- When = cuando se ejecutarán esas acciones (plazos)
- Where = donde se ejecutarán esas acciones (por ejemplo muchas veces se requiere que se hagan pruebas de la mejora del proceso a implementar).
- Why = por qué se ejecutan las acciones que se van a ejecutar (le da sustento a la actividad)

**Y las 2 h son:**

- How = cómo, indica si aplica alguna metodología especial para realizar la actividad, como por ejemplo, el uso de un software.
- How much = cuanto cuesta ejecutar la actividad.

## d. Aplicación de las buenas prácticas de la metodología PMBOK a los proyectos de mejora de procesos

Los proyectos de mejora de procesos, deben aplicar algunas de las buenas prácticas del PMBOK. Estas buenas prácticas son:

- La definición de un acta inicial de inicio del proyecto llamada "Project Definition Form" (PDF o Formato de Definición de Proyecto). Esta acta debe estar firmada por la alta dirección quién debe "comprar la idea del proyecto".
- La identificación y gestión de los Stakeholders (grupos de interés) del proyecto.
- Definir al equipo del proyecto (personas dentro de la organización que ejecutarán las actividades que conforman el proyecto).
- Definir las responsabilidades del equipo del proyecto en la matriz RACI.

A continuación se desarrolla cada una de las siguientes prácticas:

### d.1. Elaborar el formato de definición de proyecto

Es un acta que se firma como evidencia de la aceptación del inicio del proyecto. Es recomendable hacer una reunión para rubricar el PDF con la participación del "responsable del proceso" y los stakeholders identificados. A esta reunión se le llama reunión de inicio o "Kick Off".

Consideraciones previas para elaborar el formato de definición de proyecto:

En el análisis del proyecto el equipo debe:

- Obtener amplio conocimiento del problema.
- Estimar los impactos y beneficios de las potenciales mejoras del proceso.
- Estimar los impactos (costos y riesgos) de no efectuar mejoras.
- Vincular la estrategia, los clientes y los costos.
- Lograr que el proyecto sea patrocinado por el responsable del proceso.



El formato de definición de proyecto debe ser un documento que se actualice constantemente ante diversos cambios que se pudiesen dar durante la ejecución del proyecto. Por ejemplo: cambios en el equipo de trabajo, cambios en el responsable del proyecto o replanteamientos del impacto de las mejoras producto de la ejecución del proyecto.



El cuadro N° 20 muestra un modelo de formato de definición de proyecto que se debe utilizar para dar inicio al proyecto.

**Cuadro N° 20: Formato de definición de proyecto**

<b>Proyecto:</b>	
Caso de negocio	
Declaración del problema	
Alcance	
Declaración de la meta	
Supuestos	
Riesgos potenciales	

Elaborado para la Escuela Nacional de Administración Pública.

→ **Caso de negocio:** constituye una breve descripción del problema que viene afectando negativamente el logro de los objetivos de la entidad. Es recomendable estimar en cifras los daños que viene generando este problema y cuál debería ser el desempeño ideal del proceso afectado (cifras estimadas).

Es válido el uso del concepto “caso de negocio” aun cuando estemos trabajando proyectos en el sector público ya que es parte del lenguaje usado en el área de conocimiento de la Gestión de Proyectos.

→ **Declaración del problema:** es la descripción específica del problema, cuantificando la severidad y los beneficios de realizar una mejora. Es conveniente describir los detalles o síntomas que sustentan la existencia del problema. Es importante precisar que en esta parte:

- No se describe la causa del problema.
- No se pretende determinar responsabilidades.
- No contiene la solución del problema.

→ **Alcance:** es la descripción de los límites del proceso involucrado en el problema, identificando las actividades generales, clientes e insumos. Permite precisar las áreas donde debe enfocarse la medición, el análisis y por lo tanto la mejora.

- Declaración de la meta: la cual debe:
  - Ser clara y concisa.
  - Ser posible de medir.
  - Establecer un plazo para cumplirla.
  - Precisar la fecha de finalización.
  - Ser corta y motivadora.
  
- **Supuestos:** constituyen los hechos o circunstancias que deben ocurrir para que pueda cumplirse con la meta, por ello es importante precisar las limitaciones que pueden afectar el proyecto. De esta manera, ayudan a evitar que el desarrollo del trabajo se traslape con el de otros equipos o actividades que ejecuta la empresa y permite identificar los potenciales obstáculos a efecto de que el patrocinador del proyecto ayude al equipo.
  
- **Riesgos potenciales:** son los posibles eventos que de ocurrir podrían afectar el desarrollo planificado del proyecto.

#### **d.2. Análisis de Stakeholders (partes interesadas):**

Es probable que existan personas dentro de la organización que no están de acuerdo con la ejecución del proyecto por diversos motivos (incluso hasta motivos personales). También van a existir personas que sí creen en el proyecto y lo apoyarán.

A ambos grupos hay que saber gestionarlos, con la finalidad de aprovechar y potenciar el apoyo de los que están de acuerdo y para mitigar el impacto de la gestión de aquellos que no están de acuerdo con el proyecto.



Se debe tener en cuenta que muchas veces, la persona que no está de acuerdo no lo manifiesta directamente, simplemente boicotea (activa o pasivamente) la realización del proyecto.

Para realizar el análisis se debe tener en cuenta:

- Identificar stakeholders: clientes, proveedores y asociados que están involucrados en el proyecto y pueden influir en el éxito del mismo.
- Considerar sus posiciones ¿está de acuerdo con la mejora?.
- Desarrollar estrategias para convertir o neutralizar el bloqueo y no ignorar los seguidores.



Para realizar una buena gestión de stakeholders se debe realizar una matriz llamada “matriz de gestión de stakeholders”.

### → Matriz de gestión de stakeholders

En esta matriz se colocan en las columnas los puestos que ocupan los stakeholders identificados y que podrían verse afectados (positiva o negativamente) por el desarrollo del proyecto, mientras que en las filas se coloca la posición de cada uno de estos stakeholders. Luego de ello se coloca un aspa (x) en la posición que ha tomado cada stakeholder.

Finalmente las flechas indican hacia qué posición el “responsable del proceso” debe llevar a cada uno de los stakeholders.

**Cuadro N° 21: Matriz de gestión de stakeholders**

	<b>Gerente de finanzas</b>	<b>Directos de deportes</b>	<b>Secretario general</b>	<b>Gerente de tecnología</b>
<b>Indiferente</b>			X	
<b>Apoya con entusiasmo</b>		X		
<b>Obediente</b>	X			
<b>Opositor</b>				X

Así por ejemplo en esta matriz podemos ver quiénes son los funcionarios que apoyan el proyecto (Director de deportes), quienes son indiferentes (Secretario general) y quienes son opositores (Gerente de tecnología). Las flechas indican la estrategia que debo tomar con cada stakeholder, es decir que acciones voy a ejecutar con cada uno para llevarlo a la posición más conveniente para el proyecto.

Estas acciones básicamente implican reuniones para explicarle bien el proyecto y entender su posición para a partir de ello plantearle las ventajas del proyecto.

En el extremo, la situación de oposición se debe resolver con un mandato directo de la alta dirección o jefe directo del opositor.

### d.3. Definición del equipo del proyecto

El equipo debe tener miembros de la organización que ejecuten roles principales y roles secundarios.

Los roles principales los ejecuta:

- **El líder de equipo:** es el directivo más interesado en mejorar el proceso porque afecta sus objetivos estratégicos. Es el rol que debe ejecutar el “responsable del proceso”.
- **El experto en procesos:** es el especialista dentro de la organización que domina a la perfección las herramientas de mejora de los procesos. Normalmente es parte de la Oficina de Organización y Métodos o su similar en la entidad.
- **Miembros responsables:** son los ejecutores del proceso que han sido elegidos como parte del equipo de mejora.
- **Patrocinador:** alto funcionario interesado en que el proyecto resulte exitoso. Puede ser, a su vez, el líder de equipo o el gerente general de la entidad.
- **Expertos:** Personal de diferentes áreas que, según la naturaleza del problema a resolver, ejecutan actividades del proyecto, por ejemplo si necesita automatizar un proceso, tal vez necesitemos apoyo del área de tecnología de la entidad.

Los roles secundarios los ejecutan:

- **Otros miembros:** son también ejecutores del proceso que no participan directamente en las actividades del proyecto, pero son citados como observadores o para realizar algún aporte en específico. También podrían ser miembros de la organización NO ejecutores del proyecto pero que tienen muchos años de experiencia o gran conocimiento técnico sobre el tema que aborda el problema.
- **Área legal:** los proyectos de mejora de procesos, por su naturaleza, pueden contemplar el recorte de actividades o acciones que pudiesen no agregar valor al usuario, pero que sin embargo son de ejecución legal obligatoria y por ello no debieran ser eliminadas.



Un número óptimo de miembros de equipo es de 4 a 7 integrantes. Esto dependerá del tamaño y del alcance del proyecto.



#### **d.4. Análisis RACI**

Finalmente se deben acordar los siguientes roles:

R = (Responsible) Responsable ejecutor

A = (Accountable) Responsable decisor

C = (Consulted) Consultado

I = (Informed) Informado

→ (R) = Responsible - Responsable ejecutor

Miembros del equipo que desarrollan tareas, ejecutores. Pueden ser compartidos para distintas tareas.

→ (A) = Accountable - Responsable decisor

Responde por el cumplimiento de la tarea y es quien tiene el voto dirimente y la última palabra en torno a una decisión sobre la tarea. Solamente puede ser asignado un responsable por tarea.

→ (C) = Consulted - Consultado

Individuos que pueden ser consultados prioritariamente para decisiones importantes y acciones a tomar. Expertos, funcionarios con impacto directo o indirecto.

→ (I) = Informed - Informado

Stakeholders que necesitan ser informados después de tomar una decisión o tomar una acción. Funcionarios con impacto indirecto.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo llenar una matriz RACI.

Cuadro N° 22: Matriz RACI

Tipo	Participación	Nombre	Responsabilidades				Rol en el proyecto
			R	A	C	I	
Principal	Patrocinador del proyecto	Gerente general				X	Decidir, enlazar y negociar
	Líder del proyecto	Gerente de procesos		X		X	Decidir y difundir
	Miembros	Usuarios 2,3 y 4	X			X	Ejecutar, coordinar
		Experto en procesos	X			X	Supervisar y coordinar
		Asistente de Gerente de procesos	X			X	Registrar
		Secretaria de Gerente de procesos	X			X	Controlar tiempo
		Responsable del proceso	Usuario 1	X			X
Secundario	Gestión Logística	Subgerente de logística		X			Coordinar
	Tecnología de Información	Gerente de TI		X		X	Coordinar
	Estadística	Experto en Ing. estadística			X		Coordinar
	RR.HH.	Asiste 1 de Gerente de RR.HH.			X		Coordinar
	Capacitación de personal	Asiste 2 de Gerente de RR.HH.		X		X	Coordinar





# EL PERÚ PRIMERO



Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR | Escuela Nacional de Administración Pública  
AV. Cuba 699, Jesús María - 15072 - Perú / T: (511) 3900683 / [www.enap.edu.pe](http://www.enap.edu.pe) / [escuela@servir.gob.pe](mailto:escuela@servir.gob.pe)