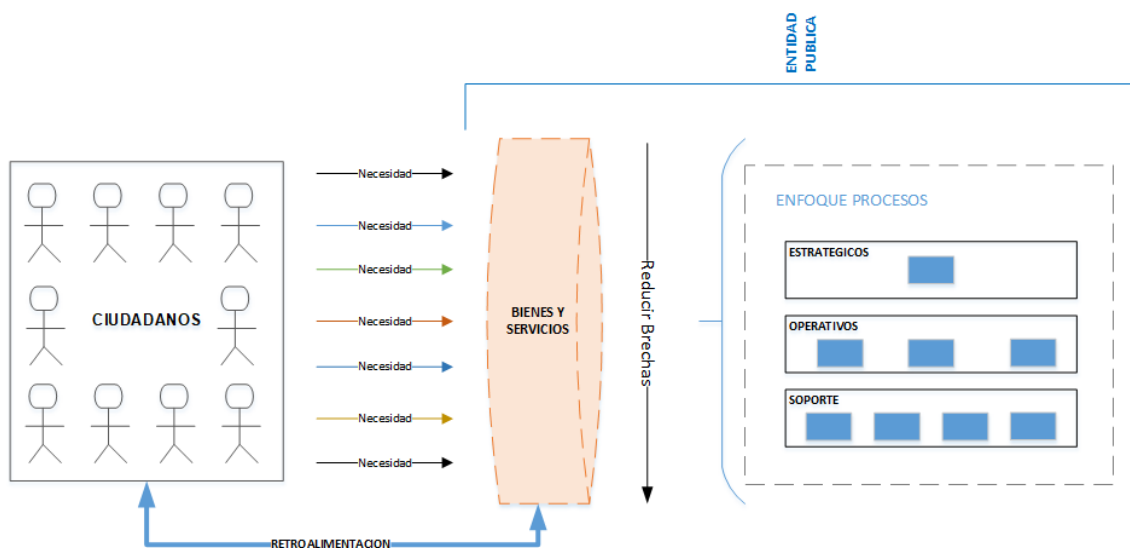


GESTION POR PROCESOS

1

En el Sector Público



GESTION POR PROCESOS

En el Sector Público

PRIMERA EDICIÓN

Diciembre 2022

AUTORES:

- Francisco Rogelio Huerta Benites
- Sebastian Francisco Huerta Robles

PRESENTACION

La presente guía busca apoyar en la comprensión de los agentes públicos en la importancia y la aplicación de la gestión por procesos en su entidad. La correcta implementación brindara mayor bienestar al ciudadano en la reducción de brechas.

INDICE

LA GESTION POR PROCESOS	5
La gestión por procesos en el sector Público	5
I. DETERMINACION DE PROCESOS	23
PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS	24
PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	38
PASO 3: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	44
PASO 4: DETERMINACIÓN DE LA SECUENCIA E INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS	72
II. SEGUIMIENTO Y ANALISIS DE LOS PROCEOS.....	78
PASO 1: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS.....	79
PASO 2: ANÁLISIS DE PROCESOS	84
III. MEJORA DE PROCESOS.....	91
PASO 1: SELECCIÓN DE PROBLEMAS EN LOS PROCESOS	93
PASO 2: ANÁLISIS DE CAUSA – AFECTO.....	96
PASO 3: SELECCIÓN DE MEJORAS	102
PASO 4: IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	105

LA GESTION POR PROCESOS

La gestión por procesos en el sector Público

La interacción de estado-ciudadanía existe hace muchos años y se hizo la separación para que uno (estado) gestione el área geográfica para generar bienestar del otro (ciudadano). Esta interacción es como la entidad privada (cliente y talento de la organización): “Una entidad del estado articula un grupo de necesidades (agrupadas en brechas sociales) para generar un resultado positivo. Una entidad que ofrece bienes y servicios para mejorar el bienestar del ciudadano. Para eso utiliza insumos que ingresan y buscan satisfacer requerimientos. Las personas participan para su transformación directa e indirectamente. Estas personas buscan un bienestar que impulsa que cumplan correctamente sus resultados”

El problema es que el estado como organización ha dejado de ser con el tiempo la expectativa que un ciudadano esperaba. Las altas tasas de brechas de cumplir, las desigualdades que se ven en distintas áreas geográficas de un país hacen pensar que el desempeño es bajo de manera generalizada afectando como siempre a los que menos tienen y haciendo lento a los que quieren seguir avanzando (ética y ambientalmente). En el siguiente cuadro se pueden ver las posibles causas del bajo desempeño que cuenta la Presidencia de Consejo de ministros (PCM) del Perú:

Tabla 1

Causas de bajo desempeño

PROBLEMÁTICA	CAUSAS
Bajo desempeño del estado, lo que genera desconfianza e insatisfacción ciudadana	Inadecuado diseño de la estructura de organizaciones de funciones
	Débil articulación intergubernamental e intersectorial
	Dificultades para realizar buenos planes que se articulen con su presupuesto
	Ajeno a la obtención de resultado para el ciudadano
	Dificultades para realizar buenos planes que se articulen con su presupuesto
	Ineficiencias en los procesos de producción
	Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento
	Falta de seguimiento y evaluación de los resultados e impactos esperados
	Inadecuada política y gestión de recursos humanos
	Carencias en infraestructura, equipamiento y logística de las entidades

Fuente: PCM

Como se pueden ver las causas del bajo desempeño son varias, que en líneas generales es por la falta de definición de una visión clara, unificada en todas las entidades del estado, unos resultados no medidos correctamente y lo más importante haciendo partícipe a la ciudadanía de manera adecuada.

La implementación de gestión por procesos podría eliminar esas causas para acelerar la velocidad del estado para buscar entender qué servicios (y de qué manera) entregar a la ciudadanía para reducir las brechas del ciudadano al gasto más adecuado. Como se dice¹: “Gastar los recursos de manera eficiente es crucial. En la práctica, el gasto ineficiente puede tener el mismo resultado que ningún gasto.”

Los trámites² “constituyen el conjunto de requisitos, pasos o acciones a través de los cuales los individuos o las empresas piden o entregan información a una entidad pública, con el fin de obtener un derecho –generación de un registro, acceso a un servicio, obtención de un permiso– o para cumplir con una obligación”.

La eficiencia en los trámites es de suma importancia porque absorbe el tiempo de las personas que lo solicitan como a la persona que lo brinda (disminuyendo la capacidad de atención de más clientes y genera mayor costo).

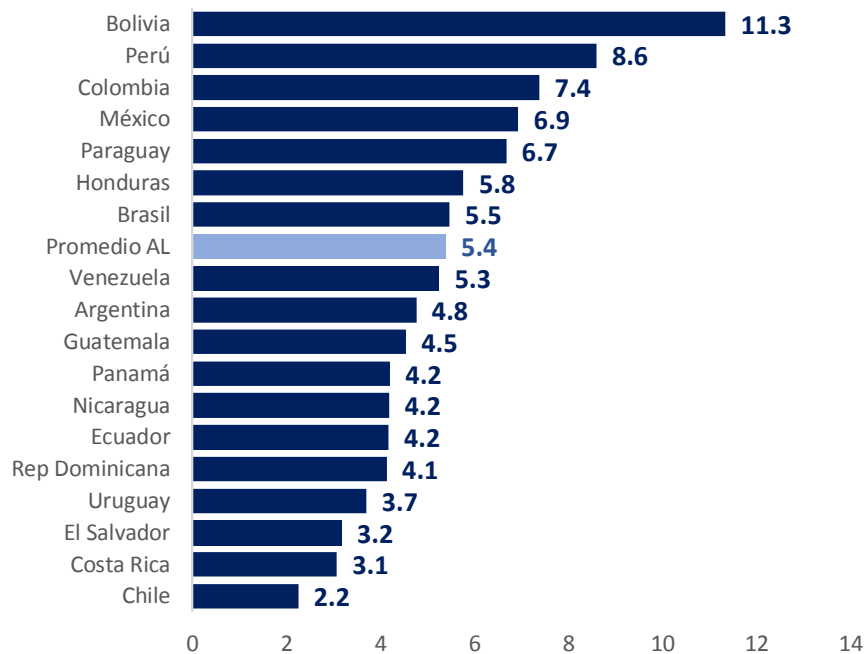
Reducir el tiempo de los trámites (horas) ha sido una manera que han buscado las entidades públicas para mejorar. El BID en una publicación del 2018 nos mostró el siguiente gráfico que describe las horas necesarias para completar un trámite por país:

¹ Mejor gasto para mejores vidas: cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos / editado por Alejandro Izquierdo, Carola Pessino y Guillermo Vuletin. (BID:2018), pág. 45

² Fuente: Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital / Benjamín Roseth, Ángela Reyes, Carlos Santiso, BID (2018), pág. 36

Gráfico 1

Horas necesarias para completar un trámite, por país



Fuente: Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital / Benjamín Roseth, Ángela Reyes, Carlos Santiso, BID (2018), pág. 19.

Aunque es un gráfico del año 2018, nos destaca los avances que han tenido los países, es posible que en la actualidad mantengan esas distancias en tiempos. Se puede observar que Perú es el penúltimo y Chile el primero cuando se habla en Latinoamérica. Como se mencionó, hacer trámites más complejos o acciones que no generan valor hace que se baje la capacidad de atención y los costos se hagan más altos. Por eso en varios lugares dicen que los trámites son burocráticos. Una organización burocrática hace que los gastos operativos sean un porcentaje amplio, haciendo que los gastos en inversión y satisfacción del ciudadano de manera directa quede muy poca. Una frase muy interesante y real nos comentó el BID en una publicación:

Los países³ tienen opciones que exceden la tan citada disyuntiva: o subir los impuestos o recortar el gasto. América Latina y el Caribe tiene que gastar mejor cambiando de un gasto despilfarrador e ineficiente a un gasto eficiente que contribuya al crecimiento sin agudizar la desigualdad.

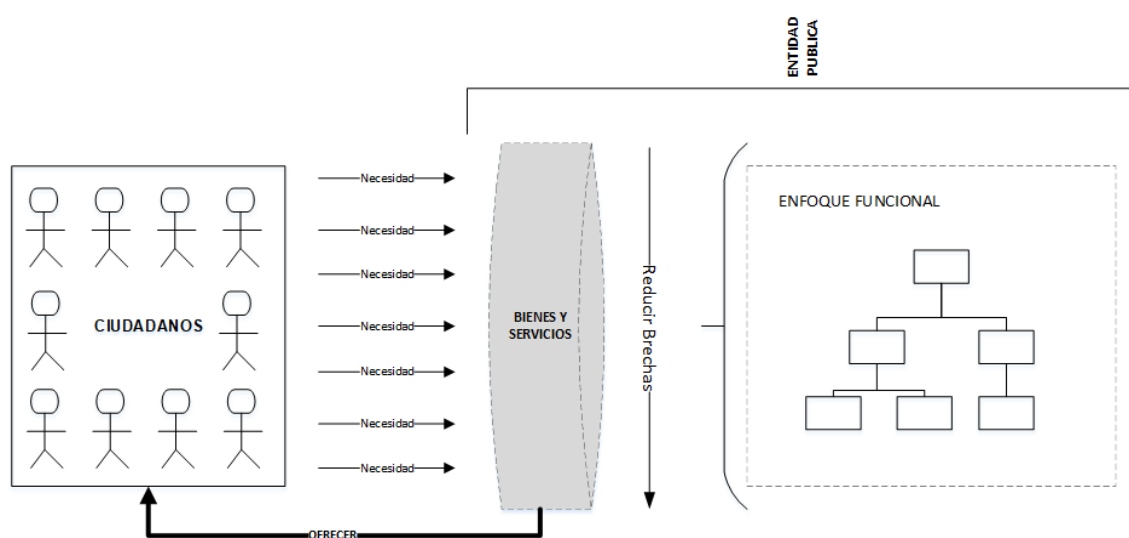
³ Mejor gasto para mejores vidas: cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos / editado por Alejandro Izquierdo, Carola Pessino y Guillermo Vuletin. (BID:2018), pág. 45

Una mejor asignación de gasto es identificar correctamente los bienes y servicios que reduzcan sus brechas del ciudadano con acciones que agreguen valor en todo el proceso.

Una particularidad de las entidades públicas en la actualidad es que gestionan las necesidades del ciudadano enfocadas en una organización tradicional, es decir una organización funcional la cual trabaja en áreas separadas haciendo lenta la interacción y cambios que el ciudadano como se muestra en el siguiente gráfico

Gráfico 2

Interacción del ciudadano y entidad pública (por funciones)



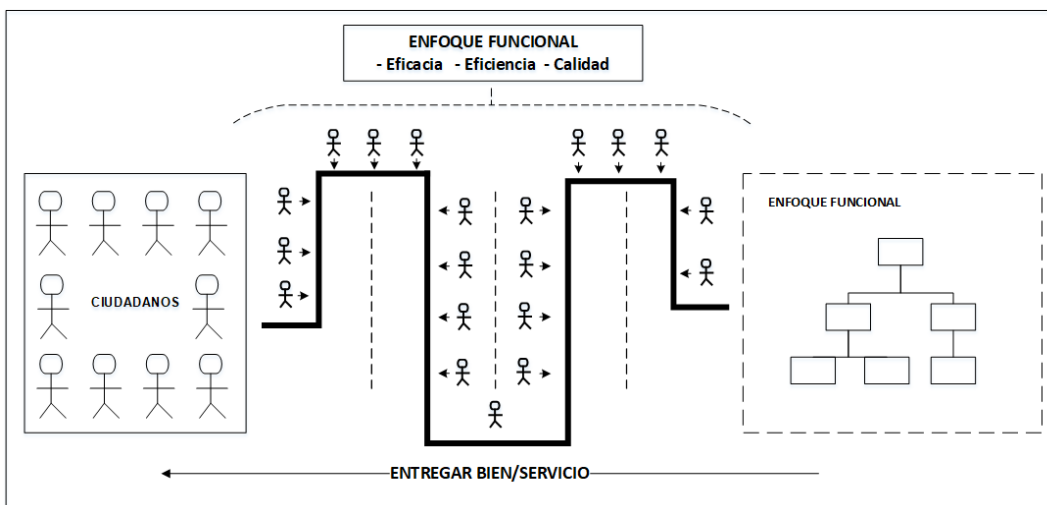
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior. Las necesidades entran a la organización y son satisfechas por los bienes y servicios que brinda la organización. La organización para brindar esos servicios trabaja funcionalmente, es decir cada uno trabaja en su feudo de trabajo haciendo que la especialización en su línea un comportamiento subconsciente superior respecto a otras áreas.

Aunque se podría explicar cómo la gestión por procesos reduciría las causas antes mencionadas del bajo desempeño, tú mismo podrás darte cuenta en este libro que es cierto lo mencionado.

Gráfico 3

Movimientos para entregar un bien o servicio (por funciones)

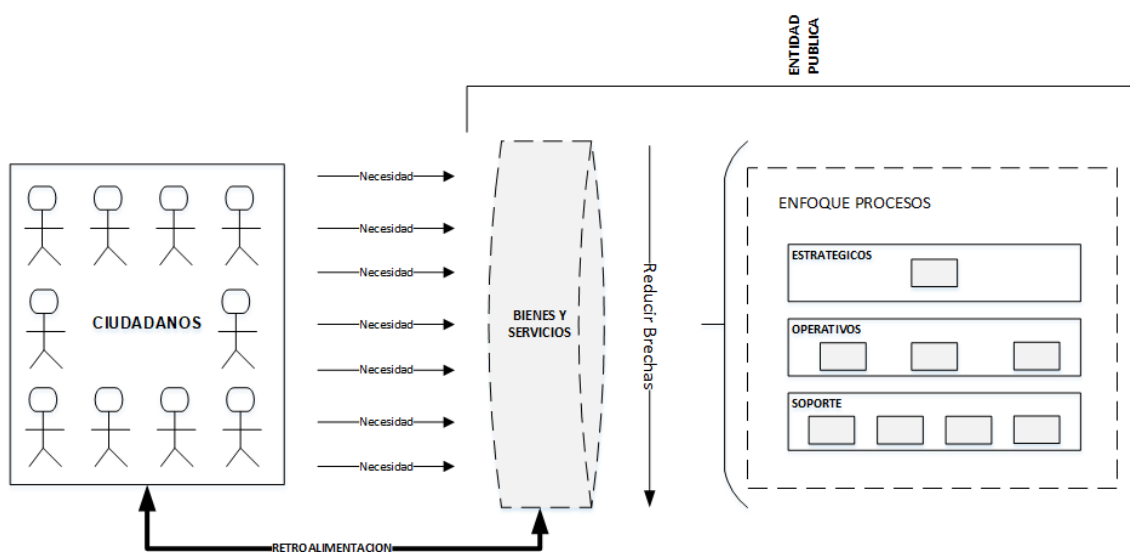


Fuente: Elaboración propia

Aunque la anterior manera de trabajar fue útil cuando las dinámicas organizacionales eran más estables y un contexto más previsible. Esto no sería lo que sucede en la actualidad ya que la dinámica del ciudadano no solo ha cambiado, sino que es de urgencia darles respuesta a sus necesidades y en velocidades altas por las brechas amplias que aún se tienen. Una organización por proceso funciona de la siguiente manera.

Gráfico 4

Interacción del ciudadano y entidad pública (por procesos)

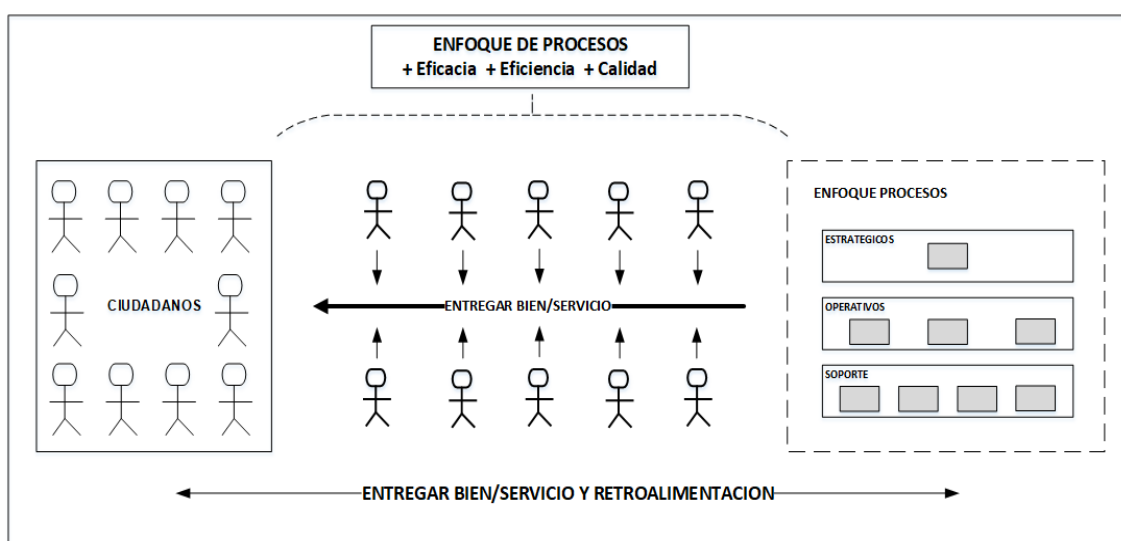


Fuente: Elaboración propia

En comparación con el gráfico anterior se podría decir que es igual, solo se cambió un gráfico de organigrama por un grupo de rectángulos (mapa de procesos). Si hablamos de imágenes es cierto que es igual, pero en contenido es distinto, trabajar por procesos significa que la organización esté enfocada al cliente y tenga la organización para responder rápido y hacer cambios cuando lo necesite. Además, existe una retroalimentación entre el ciudadano y la entidad pública.

Gráfico 5

Movimientos para entregar un bien o servicio (por procesos)



Fuente: Elaboración propia

Existen varias definiciones similares en la gestión por procesos donde buscan que ingresen insumos en el centro de trabajo coordinadamente y genere resultados controlados que busquen satisfacer al siguiente eslabón o al cliente, le traigo una definición de la Norma de calidad, que será útil entenderla porque podría ser útil para luego si deseas implementar calidad. (ISO 9001:2015)

Gráfico 6

Descripción de procesos

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto

Nota 1 a la entrada: Que el “resultado previsto” de un proceso se denomina salida, producto o servicio depende del contexto de la referencia.

Nota 2 a la entrada: Que el “resultado previsto” de un proceso se denomine salida, producto o servicio depende del contexto a la referencia

Nota 3 a la entrada: Dos o más procesos en serie que interrelacionan e interactúan pueden también considerarse como un proceso

Nota 4 a la entrada: Los procesos en una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones para agregar valor

Nota 5 a la entrada: Un proceso en el cual la conformidad de la salida resultante no pueda validarse de manera fácil o económica, con frecuencia se le denomina proceso especial.

11

Fuente: Norma ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

Esto nos dice que en los procesos las actividades deben ser reflexionados (a beneficio de la ciudadanía en caso de la entidad pública), planeados, controlados en el proceso y medidos hasta después del servicio. A diferencia que una empresa privada selecciona un nicho atender, una entidad pública está en la obligación de seleccionar a toda la ciudadanía según su responsabilidad.

La norma ISO 9001: 2015 en un acápite de la norma: “La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidas los procesos y sus interrelaciones de acuerdo con los requisitos de la norma”.

La norma de calidad (como toda norma ISO), requiere como principio la gestión por procesos y no un enfoque funcional que existe hace años. Esto resulta de las grandes diferencias que tiene con el enfoque funcional como se muestra la siguiente tabla:

Tabla 2

Diferencias entre enfoque funcional vs Enfoque por procesos

Enfoque Funcional (Vertical)	Gestión por proceso orientada a Resultados (Horizontal)
Énfasis en el bien y servicio del área (producto/trabajo)	Énfasis en la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
¿Cómo lo sancionamos?	¿Cómo lo resolvemos o mejoramos?
Control a los servidores públicos	Desarrollo de competencias de los servidores
Solo importar “cumplir” con el trabajo (horario)	Busca hacer un trabajo, eficaz, eficiente y con valor Público
No se adapta a los cambios del entorno	Se adapta a los cambios del entorno
Departamentalización (feudos)	Trabajo en equipo
Funciones	Colaboración
Falta de coordinación	Coordinación estrecha

Fuente: SGP-PCM

Como se observa las grandes diferencias radican que el enfoque de procesos se concentra más en el problema y no en la persona. Además, se trabaja sinérgica y coordinadamente eliminando las barreras burocráticas de una organización funcional.

Es importante entender que el enfoque de procesos es atender al cliente y generar valor a su vida. En el caso del sector público es el ciudadano su razón de ser, es decir se debe generar valor al público (al ciudadano). El valor público⁴ “*se crea cuando las intervenciones públicas generan resultados efectivos a las necesidades y expectativas de las personas y se orienta a generar beneficios a la sociedad*”.

Para la generación de valor requiere una interacción continua entre las necesidades del ciudadano (ahora que también piensan en el medio ambiente y su ecosistema), las estrategias de cómo abordarlo, las operaciones que realiza para entregarles productos y generar resultados como muestra en el siguiente gráfico.

⁴ Norma Técnica N° 001-2019 – SGP, Norma técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.

Gráfico 7

Generación de valor Público



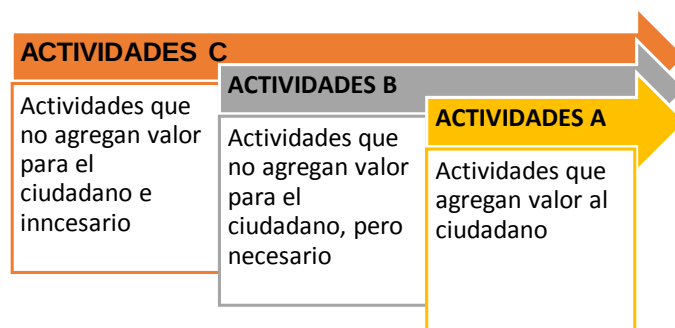
Fuente: Norma Técnica N° 001-2019 – SGP, Norma técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público

Como debe ser de mejora continua, los tiempos de atención deben ser en menos tiempo para aumentar los servicios o hacer cambios rápidos. Esto significa que cada acción debe agregar valor y bienestar al ciudadano. La manera más correcta es eliminando las actividades que no agregan valor y que los ciudadanos no estuvieran dispuestos a pagar.

Recordemos que todo proceso contiene tres tipos de actividades: las actividades A (que agregan valor) que el cliente suele verlo en el resultado, las actividades B (Buenas) que la organización necesita para que logre funcionar la organización, pero el cliente no les da valor; y finalmente las actividades C (Cero), son actividades que no aportan ni a la organización, ni al ciudadano, estas actividades como se muestran en el siguiente gráficos, las acciones que agregan valor son pocas en comparación al total de actividades.

Gráficos 8

Tipo de actividades en los procesos



Fuente: Elaboración propia

14

Es usual que las organizacionales funcionales o del sector público existan actividades que son repetitivas, no indispensables y que el ciudadano no lo valora, al revés se sentiría agradecida que se elimine para que acelere la respuesta de atención a sus necesidades. Estas actividades se agrupan en las que no agregan valor, las que no agregan, pero son de utilidad de la organización y las que no agregan valor como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

Tipos de actividades y su valor

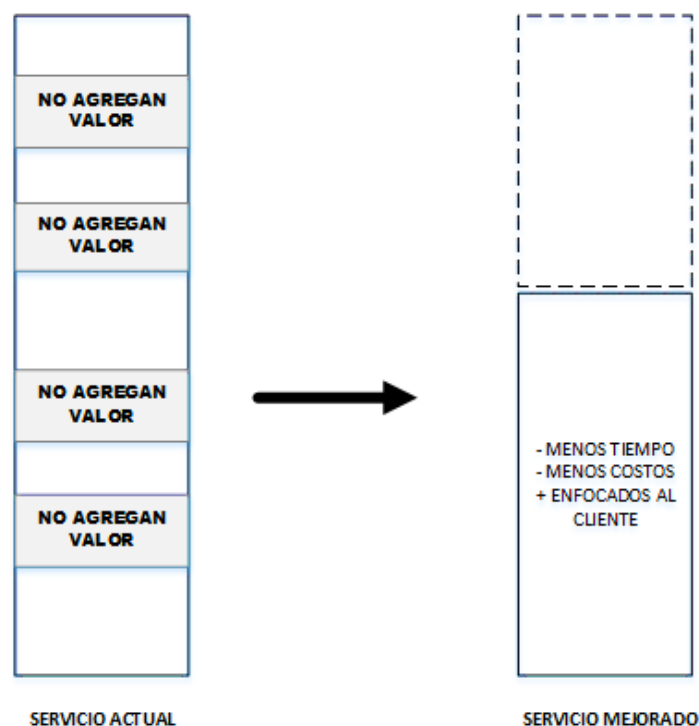
Agregan valor	Lo que el cliente está dispuesto a pagar y está asociado con las características del servicio o producto
No agregan valor, pero necesario	Lo que el cliente no está dispuesto a pagar, pero es necesario para que la organización funcione
No agregan valor e innecesario	Lo que el cliente no está dispuesto a pagar y que no le es útil a la organización, si la eliminara no afectaría el resultado

Fuente: elaboración propia

Una manera adecuada de identificar las actividades y su valor es gestionando la gestión por procesos, es por eso que es de utilidad su implementación. Al implementar la gestión por procesos se buscará unificar todas las acciones enfocadas a una misma necesidad y evaluar si toda la trazabilidad exista cosas indispensables, esto da como resultado un servicio más rápido, menos costoso y más enfocado como se muestra en la siguiente imagen:

Grafica 9

Resultados de la reducción de actividades que no agregan valor



Fuente: Elaboración propia

Para la implementación de la gestión por procesos como toda implementación requiere de un grupo de personas que asuman la responsabilidad de coordinar, hacer los pilotos y romper los paradigmas de una organización funcional (vertical) para convertirla en una organización horizontal para maximizar la gestión por procesos.

Una manera sería traer a un experto en los temas que oriente y facilite la implementación, complementando cómo agregar un área de gestión de procesos por dar un ejemplo. Ideal sería lo antes mencionado, pero si agrupan a las personas que asuman la implementación debería, aunque sea recibir capacitación.

Cabe resaltar que como toda implementación requiere la aceptación y predisposición de la persona de mayor rango⁵ en su unidad de trabajo. Podría decir alcalde distrital, provincial, regional, etc.

⁵ A esta persona es necesario demostrar cuantitativamente y cualitativamente los beneficios de bienestar a la población en caso aun sigan incrédulo.

Esto no solo significa la predisposición, sino también la asignación de recursos en especial el tiempo el cual las personas deben dejar de realizar sus actividades cotidianas para reflexionar acerca de si su trabajo se hace correctamente o como se unifica para mejorar la atención del ciudadano.

Por eso en el proceso de implementación es necesario que reciban entrenamiento sobre el tema (ideal sería que tengan una persona especializada que los apoye en el proceso) y apoyo de la alta gerencia. Toda persona que participe en la implementación requerirá tener una responsabilidad para que funcione y esta función esté acorde con el puesto que se le asigne en la implementación. A continuación, se muestran los roles y sus especificaciones en la planificación e implementación de los procesos.

16

Tabla 4

Roles en la gestión por procesos

Puesto	Roles
Dueño del proceso	- Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para implementación y gestión de los procesos. - Resolver los casos de controversia que se puedan generar en la implementación y gestión de los procesos. - Revisar y elevar lo que corresponda a la máxima autoridad administrativa de la entidad para la aprobación de los documentos generada.
Representante del dueño del proceso	- Consolidar la 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. - 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	- Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña de acuerdo a lo requerido. - Elaborar documentación (mapas, ficha técnicas, diagrama de procesos, entre otro).
Facilitador metodológico	- Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación de la gestión por procesos - Revisar y dar conformidad sobre a la implementación de la gestión por procesos

Fuente: Norma Técnica N° 001-2018 – SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas

Como en la tabla anterior se muestra las personas deben asumir una responsabilidad la cual debe ser acompañada por el facilitador metodológico o el entrenamiento debido. Todos ellos son importantes para que funcione correctamente la implementación.

Referente a la formación de equipo debe ser validado por las competencias del individuo y del aporte que pueda dar en el grupo, no sesgar por ser hombre o mujer. Recordar

que: “La igualdad de género⁶ es fundamental para la formación de una sociedad inclusiva y cohesiva que apoye el desarrollo urbano sostenible y sustentable”.

Luego debe reflexionar y asignar la responsabilidad a las personas que asumirán la implementación de todo el proceso o del primer piloto se deberá registrar y documentar lo acordado, esta podría contener en una tabla donde se encuentre la información de las personas el rol que ocuparía (roles de procesos antes mencionado), el puesto que ocupa en la empresa y que área pertenece. Esto será como un soporte ante cualquiera duda, una tabla podría ser como se muestra a continuación:

17

Tabla 5

Responsabilidades en el equipo de procesos

N°	Nombre y apellido	Rol	Puesto	Unidad de organización

Fuente: Elaboración Propia

La tabla debe ser llenada y actualizada cuando sea necesaria. Cabe recordar que, aunque habrá un grupo responsable de toda la implementación, igual habrá subgrupos que serán responsables de su implementación en sus propios procesos.

Se podría decir que es el grupo principal de implementación global de la organización que son personas representativas de la organización y a la vez existirán la implementación por procesos donde estarán las personas que participaran en la misma.

Tan importante como seleccionar un equipo que implemente la gestión por procesos será necesario también establecer una secuencia ordenada para su implementación pues esta ayudará mantener un orden el trabajo. Por eso establecer un cronograma de las actividades para poder transformar la organización de funcional a gestión por procesos como se muestra a continuación un ejemplo:

⁶ Desigualdad de género en las ciudades / Nora Libertun de Duren, Catarina Mastellaro, Pablo Brassiolo, Elena Cardona-Papiol, Edgar Lara, Angie Palacios, Xuesai Ma, Myles Sven Hallin; editores, Ángela Mwai, David Thomas.p. cm. — (Monografía del BID ; 750) el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ONU-Hábitat para el Urban 20 (U20) – 2020, pág. 15

Tabla 06

Cronograma de actividades en la implementación de los procesos

Cronograma de actividades	Tiempo
Compromiso de la alta dirección y sensibilización de las personas	
Adecuar estructura para la implementación	
Asignar al equipo de implementación	
Sensibilización de la organización	
Identificación de clientes / bienes y servicios	
Elaboración del inventario de procesos	
Elaboración del Mapa de Procesos (MP)	
Elaboración de ficha y flujograma de procesos	
Elaboración de Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP)	

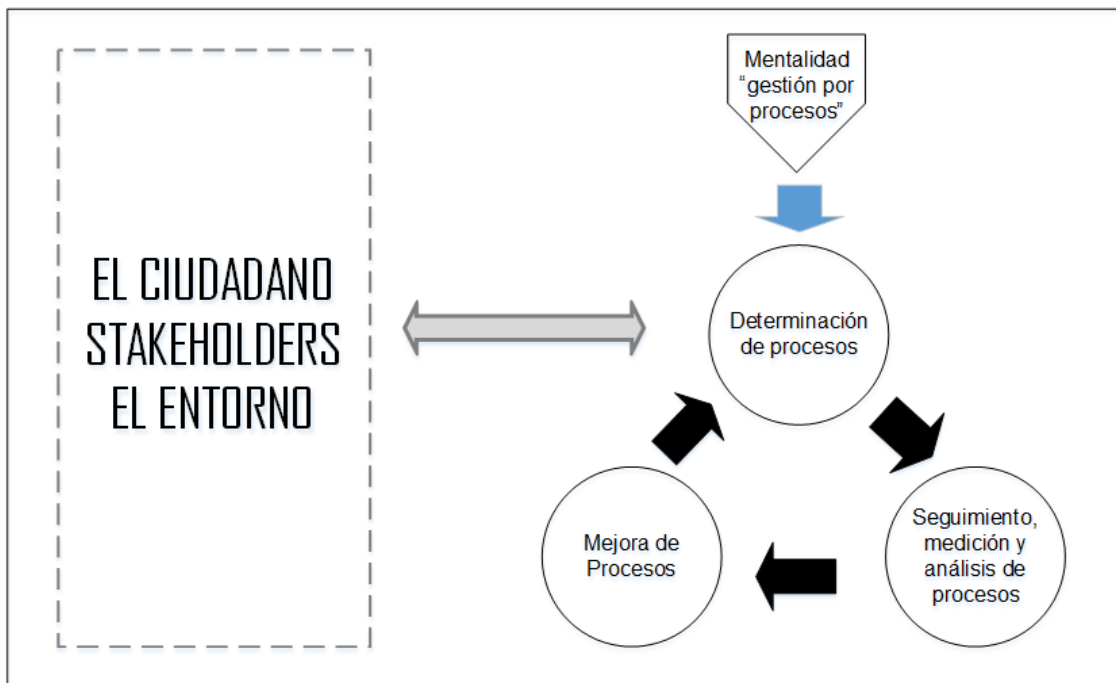
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla se comienza con compromiso de la alta dirección, aunque la modernización del estado es indispensable para maximizar el bienestar y reducir las brechas, no ha existido ninguna implementación que ha podido funcionar y sostenerse en el tiempo si la alta dirección no se ha comprometido al asignar los recursos, acompañamiento, dar el ejemplo y darles tiempo a las personas para la implementación.

Luego se busca adecuar a la estructura de la organización, esto quiere decir que se deberá asignar a personas previo entrenamiento como una nueva área como la “área de procesos” o dentro del área de modernización, de planeación u otra que sea estratégica y de planificación, aunque en el corto plazo no esté reglamentado, será necesario validarlo para que pueda funcionar mejor. De ahí seguirá la siguiente etapa que se verá en el presente libro.

Para la implementación de la gestión por procesos será importante recordar que es una organización orgánica que interactúa con el ciudadano, stakeholders y el entorno. Mientras que dentro de la organización deberá buscar una mejora continua que debe ser acompañada por una mentalidad de gestión por procesos.

La organización para que gestione correctamente una gestión por procesos deberá determinar los procesos, darle seguimiento para su evaluación y mejorarla de manera constante. Como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 10**Fases de la gestión por procesos en el sector Público**

Fuente: Adaptado de la Norma Técnica N° 001-2018 – SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas

Como se observa en el primer punto es determinar, es decir conocer a sus clientes y sus preferencias para maximizar su bienestar. He aquí un punto particular, aunque se establezca el cliente (ciudadano) siempre tiene la razón y debe ofrecer servicios para su bienestar (en algunos casos subjetivos), es necesario conocer la visión y políticas nacionales que rigen su país y las brechas sociales que faltan, siendo estas lo primero que debe ser reducido para establecer equidad en todos los ciudadanos. Después de agrupar los requerimientos y especificaciones se convierten en servicios. Estos servicios se desglosan en actividades con sus respectivos elementos que participan para el cumplimiento del servicio. Al final todo se debe documentar.

En la segunda etapa de seguimiento y medición se requiere establecer mecanismos de verificación, siendo los indicadores uno de los más usados para determinar si el resultado de lo actuado estaba acorde a lo planeado. Pero debe ser analizado de manera constante.

Por último, después de los resultados se deben mejorar de una manera constante. Esta mejora se utiliza para llegar a lo planeado y para mejorarlo.

Antes de comenzar la implementación de la gestión por procesos es fundamental como se mencionó anteriormente tener de lado a la alta gerencia que esté de acuerdo en la implementación. Toda implementación requiere cambios culturales y asignación de procesos que está demostrado que, si la alta gerencia no se compromete, no existirán grandes cambios en cualquier implementación.

Después de tener el apoyo de la alta gerencia, será necesario entender en qué etapa se encuentra la organización, es decir un diagnóstico. Una posibilidad es que no conozcan el enfoque de procesos o al contrario están en proceso de implementación de una norma de calidad. A continuación, se muestra los grados de avance en la gestión por procesos en el sector público:

Tabla 7

Grado de avance de la gestión por procesos en la organización

Grado de avance	Características
Grado de avance 1	- No han realizado acciones sobre gestión por procesos - No han identificado procesos principales y no están documentados
Grado de Avance 2	- Tienen acciones sobre la gestión por procesos - Han identificado y documentado procesos
Grado de avance 3	- Procesos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad - Cuentan con sistemas de actualización y mejora

Fuente: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. n° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la gestión pública

Aunque el grado de avance 0 no aparece, este grado es cuando la entidad desconoce que es la gestión por procesos ni el aporte que tiene esto a la organización.

Como se observa el grado 1, no se ha planificado ni identificado los procesos ni su documentación. Esta etapa es la que se encuentra las mayorías de municipalidad o entidades del estado.

El segundo nivel no solo tiene mayor conocimiento, sino que ha implementado y documentado los procesos en la organización. En esta etapa tiene indicadores y busca su medición como análisis.

El último grado de avance (N°3) es la aspiración de toda organización tanto privada y pública, tener integrada la ISO 9001:2015 en su organización que significa que está enfocada plenamente a la satisfacción del cliente. La ventaja adicional es que al

gestionar procesos te dará la oportunidad de establecer otros sistemas como la ISO 37001 (Anti soborno).

Estar en el nivel cero o uno no debería sentirse mal la organización, pues es natural que muchos años trabajando de una manera haga sentirnos que desconocemos mucho de algo nuevo para nosotros. Pero entender que se requiere un cambio, es el primer y fundamental paso para un cambio.

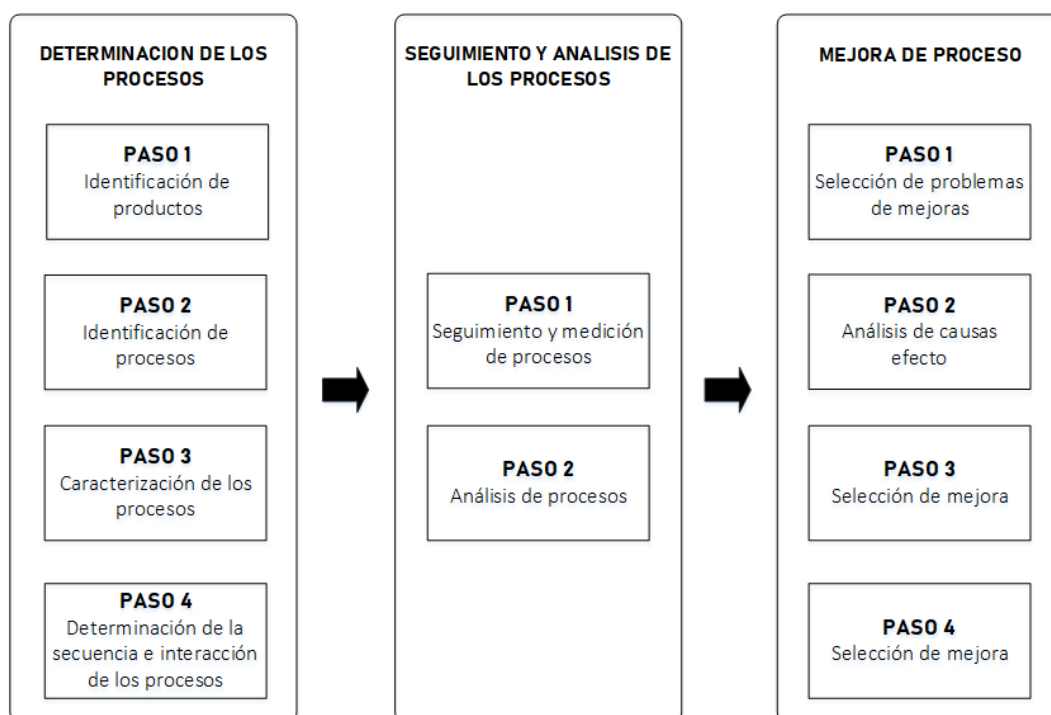
21

Como vimos anteriormente la gestión procesos se agrupaban en una secuencia de tres etapas para la mejora continua desde la determinación, seguimiento y mejora de procesos. La gestión por procesos requiere que sea mejora continua para que sea gestión porque su enfoque es entender al ciudadano y eso requiere ser satisfecha en la plenitud en el tiempo.

Como se verá más adelante en los procesos para gestionarlos se requiere desplegarse a más detalle para medirlo y gestionarlos mejor. Estas etapas (determinación, seguimiento y mejora) suceden igual en las etapas de la gestión por procesos. En la siguiente imagen se despliega los procesos en subprocesos de las fases de la gestión por procesos.

Gráfico 11

Detalle de las Fases de la gestión por procesos



Fuente: Adaptado de Norma Técnica N° 001-2018 – SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas.

Es recomendable seguir los pasos en la secuencia para fortalecer la implementación. Como se muestra en la imagen anterior la gestión por procesos se divide en 10 pasos agrupados en las tres etapas de procesos. Es importante recordar que la gestión por procesos es un nuevo estilo de vida, por lo cual requiere ir madurando con el tiempo. Nada es perfecto al comienzo porque requiere fallar en algunas situaciones o las variaciones aun no son controladas, pero el tiempo es el mejor maestro para todo.

Una condición actual para mejorar la atención del ciudadano es la transformación digital, así como comenta el BID (2022) porque ayudan a comprender mejor las necesidades del ciudadano y empresas siendo eficiente, transparente y segura. Siendo claves para la transformación:

Gráfico 12

Las claves para la transformación digital

1. Contar con una visión holística, a través de una estrategia 360°.
2. Tener un amplio marco normativo de sustento.
3. Dotarse de talento esencial para la transformación.
4. Gestionar el cambio.
5. Reformular procesos administrativos hacia una orientación digital al ciudadano.
6. Aprovechar componentes comunes, reutilizarlos y estandarizarlos transversalmente.

Fuente: BID (2022). Guía de transformación digital del gobierno

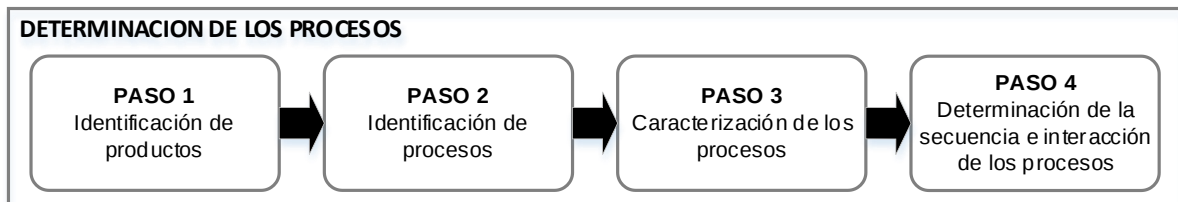
A continuación, se detalla el contenido de cada fase de la gestión por procesos.:

I. DETERMINACION DE PROCESOS

Determinar los procesos es la etapa, en esta se busca transformar la organización de funcional a gestión de procesos acompañada con su documentación y modelamiento. En el siguiente gráfico se muestra la secuencia.

Gráfico 13

Pasos de la determinación de los procesos



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018 – SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas

PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Definir los bienes y servicios para luego abordarlo al ciudadano ha tenido algunas deficiencias las cuales han sido demostradas cuando los indicadores de reducciones de brechas que son validados objetivamente no han podido disminuir ni mejorar el bienestar de sus ciudadanos, a la vez la misma población muestra insatisfacción.



Es importante entender que el bien y servicio de una entidad pública está basado en su alcance legal para **eliminar brechas** y mejorar el bienestar de los ciudadanos en su área de trabajo.

Aunque sea servicio lo principal que genera una entidad pública, esto se podría dividir en bienes y servicios que deben ser tomados en cuenta porque en la actualidad no existe ningún servicio que no contenga un producto y un producto no contenga un servicio. Por eso cuando se entregue algo al ciudadano será bueno recordar esto, porque ambos (bien o servicio) serán valorados.

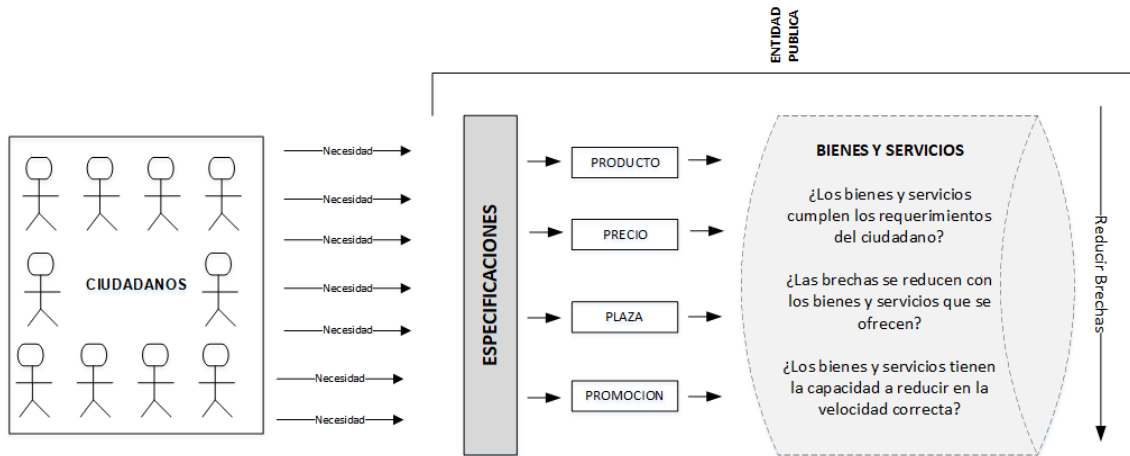
Un producto debe recordarse que es la creación de una necesidad del ciudadano y transformado en especificaciones a cumplir, estas especificaciones deben ser acorde las 4P de marketing: producto, precio, plaza y promoción⁷.

Finalmente, los requerimientos de las 4p se convierten en bienes y servicios. Lo que siempre debe preguntarse si los bienes y servicios están acorde a las necesidades del ciudadano, si realmente reducen las brechas sociales y al ritmo adecuado porque si un bien está a las necesidades, pero no al ritmo significa que debe pensarse y buscar manera de acelerarlo. A continuación, se muestra un gráfico de esta interacción.

⁷ En la actualidad han ampliado las P de marketing, la cual hasta se utiliza también las 7P: Precio, promoción, proceso, producto, personas, plaza y posicionamiento. Pero para simplificar el modelo y reflexionar que un correcto uso de las 4P será de gran soporte para cualquier organización.

Gráfico 14

Identificación de productos en el sector Público

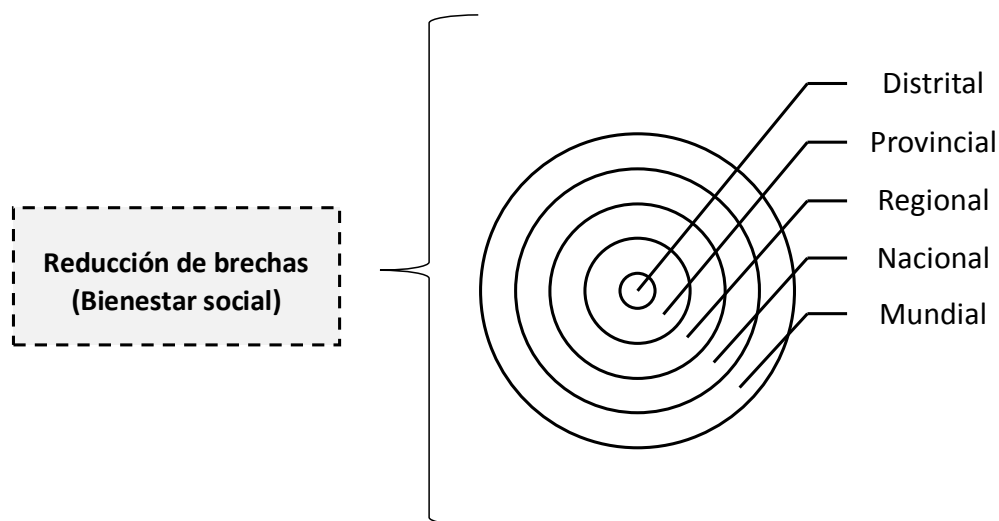


Fuente: Elaboración propia

Pero tanto como saber las necesidades del ciudadano, debes conocer la razón de ser de tu organización. Ahora para saber qué propósito de tu organización debes entender que toda entidad está interrelacionada desde nivel mundial y se va desglosando a una unidad más pequeña como una distrital, por eso que los países buscan adecuarse a estándares y lineamientos internacionales. Por eso, aunque se deben reducir las brechas, existen algunas que deben ser de suma urgencia por problemas que impactan a todos. A continuación se muestra un gráfico que trata de ejemplificar.

Gráfico 15

Interacción de lineamientos desde lo mas global a local



Fuente: elaboración propia

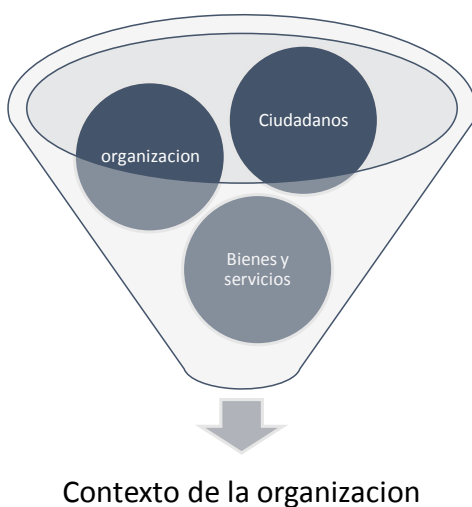
Esto quiere decir que es necesario cumplir las normativas y recomendaciones que ofrecen entidades superiores. La visión, políticas, metas comienzan desde la parte superior desde el estado hasta la última subdivisión geográfica de toma de decisión.

Aunque desde la parte de arriba comienza, es necesario que un distrito cumpla sus acciones para que sume y de sinergia a los demás. Una parte hace que el total crezca.

Para poder identificar el producto requiere una secuencia de pasos ordenados para asegurar la correcta interacción donde primero se debe definir y la entidad donde interactúa para conocer los alcances y límites, a los ciudadanos que atiende para conocer sus necesidades con expectativas para que finalmente se conozca los bienes con los servicios que brinda.

Gráfico 16

Contexto de la organización para la gestión por procesos



Como se ve primero se debe entender los alcances de la organización y su interacción con su entorno, luego identificar a sus clientes con sus expectativas y abordarlo con bienes o servicios que puedan cumplir las necesidades (dentro de las competencias de la organización). A continuación, se hablará más del tema.

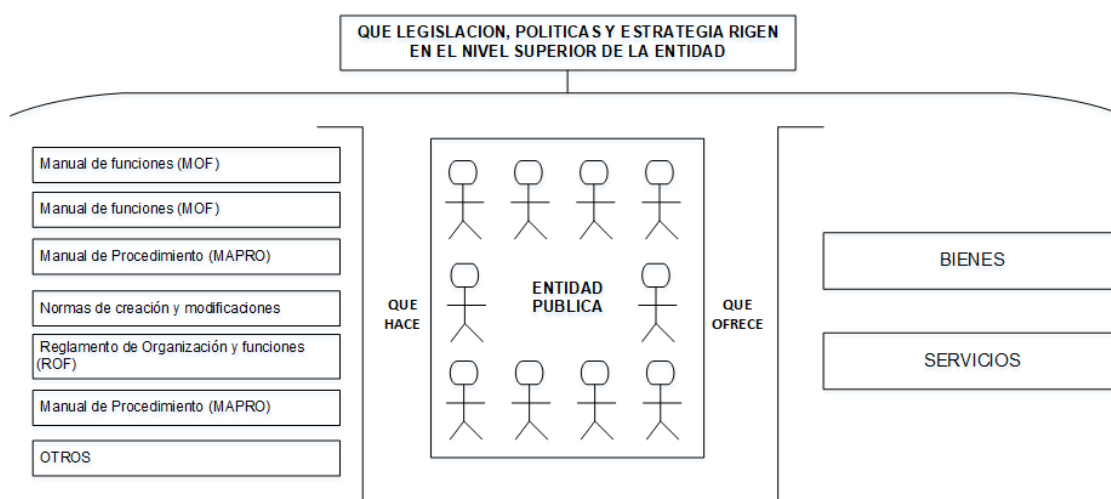
Entender la organización

Como una organización privada tiene documentación y normas de convivencia entre la ciudadanía, trabajadores y el estado. Esta misma articulación tiene el estado, pero siendo el estado más estricto el cumplimiento de las normas porque requiere cumplir parámetros y legislaciones que el mismo estado lo hace para ellos mismos en la interacción estado – sociedad.

Recordar que entender a la organización es conocer el entorno en el cual se está avanzando en la actualidad (y futura) y el entorno interno que tienen. Es posible que parte de esta información la tenga en sus planes estratégico, Plan de desarrollo concertado y más (si le dan una pequeña revisada como actualizando serían bueno, aunque sea de manera general). También revisar los documentos de gestión que tiene la entidad. A continuación, se muestra un gráfico que representa lo antes mencionado:

Gráfico 17

Entender la organización



Fuente: elaboración propia

Como se ve es importante entender la organización para definir el alcance de la entidad. Es importante entender la visión, misión, estrategias y políticas que ha estado teniendo en la actualidad a la vez la documentación que contenían. Existen varios documentos que una entidad estatal tiene para su funcionamiento la cual debe ser revisada para entenderla.

Documentación como el reglamento de organización de funciones que describe como está organizada la institución en sus áreas es de importancia para saber los bloques organizacionales que tiene, a la vez el manual de procedimiento describe las actividades cómo se brindan los servicios, similar información brinda el TUPA. Toda la anterior documentación mencionada es de importancia para entender la organización.

También es importante conocer qué servicios brinda la entidad para el bienestar de la ciudadanía y negocios. Los servicios se agrupan en dos categorías como se muestra en la siguiente tabla.

Los bienes y servicios de una entidad pública se pudieran categorizar de dos maneras⁸ según la manera de interacción entidad-ciudadano como se muestra a continuación:

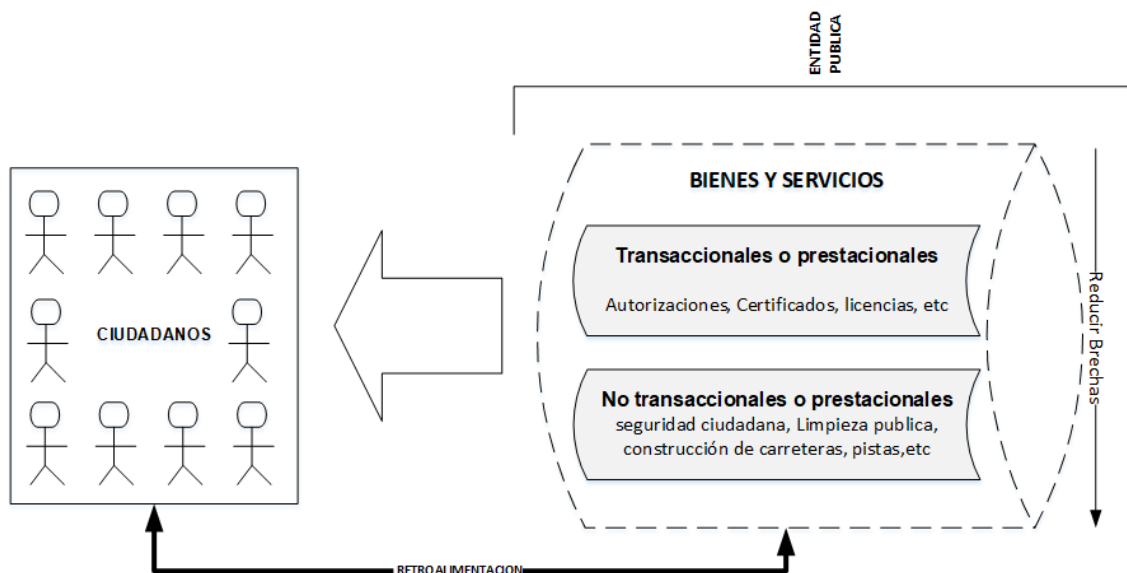
- Las transaccionales (o no prestacionales): Surge de la función reguladora, inspectora y sancionadora del estado hacia el ciudadano. El estado responde al ciudadano ¿Qué servicio necesitas de mí? Ejemplo: licencias, permisos, etc.
- No transaccionales (o prestacionales): Surge de la función prestadora del estado hacia el ciudadano. El estado responde al ciudadano ¿Están los servicios que debo ofrecerte por ley? Ejemplo: Limpieza pública, etc.

Estos dos tipos de servicios unifican las funciones del estado a favor del ciudadano. Es de importancia porque son los que las entidades públicas deben enfocarse para atender al ciudadano como se muestra en la siguiente imagen:

⁸ Norma Técnica N° 001-2019 – SGP, Norma técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público

Gráfico 18

Bien y servicio de acuerdo a la relación entre la entidad pública y ciudadanía



29

Elaboración: Propia

Estos servicios tienen una razón de ser, por eso debes preguntarte que brechas debes solucionar⁹ la entidad lo cual respondes tiene como función principal reducir brechas y cada gerencia (al estilo funcional) debe hacerlo.

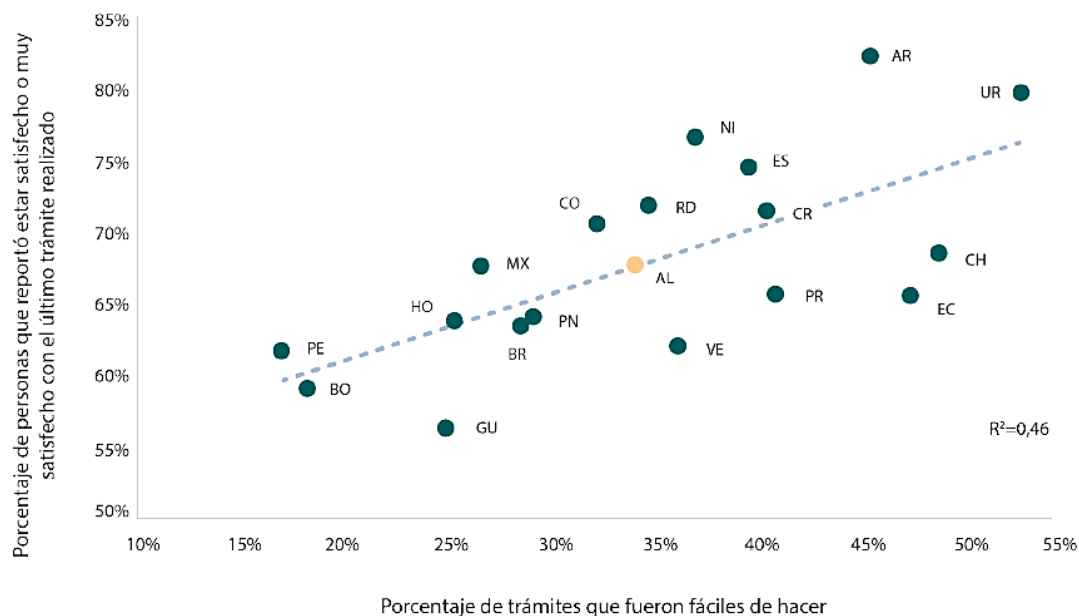
Es importante recordar que los bienes y servicios (transaccionales o no transaccionales) de la entidad pública deben ser rápidos para poder mejorar la capacidad y reducir las brechas de manera más rápida haciendo que el ciudadano se sienta más satisfecho.

En la publicación del Banco interamericano de desarrollo (BID): “Fin de tramite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital” describe la relación de los países de América Latina y el Caribe referente a la facilidad de hacerlo con el grado de satisfacción.

⁹ Cabe recalcar que habrá brechas que faltan poco para cerrarlas completamente, pero igual deben ser identificadas y puestas a la ciudadanía.

Gráfico 19

Satisfacción vs. facilidad para realizar los trámites



Fuente: Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital / Benjamín Roseth, Ángela Reyes, Carlos Santiso, BID (2018), pág. 62

Como se observa en el gráfico el recuadro describe que a mejor facilidad de un trámite aumenta el grado de satisfacción. Cada brecha requiere varios productos o servicios que se deben entregar a la ciudadanía. En esta dinámica podrás ver que existen servicios que no estás brindando por desconocimiento o la ley no te da las competencias. Pero en esta primera etapa debes enlistar los servicios que estas brindando

Tabla 8

Articulación de brechas con servicios

Sector	Brechas	Servicios
Salud	Salud	- Servicio 1 - Servicio 2

Fuente: Elaboración propia

Después de haber llenado los sectores, brechas y servicios deberá aparecer una tabla larga a la vez una reflexión que revisar. Que no estés ofreciendo algunos servicios para

la reducción de todas brechas o hay servicios que estás ofreciendo, pero no reducen ninguna brecha. Es ahí que deberás reflexionar un poco del alcance de tus servicios que ofreces para generar bienestar a la ciudadanía.

Qué sucede si los servicios que ofrecen no cierran las brechas, esto haría que se tenga que ver el impacto en el bienestar de la ciudadanía y el costo de la implementación. Qué sucede si un el servicio que se ofrece no reduce ninguna brecha, pues se deberá medir el impacto y la utilidad del servicio, de pronto no sea cierre una brecha directamente, sino complementa y maximiza una.

Después de agrupar todos los productos por las brechas a reducir, será necesario identificar y juntar los servicios con las necesidades de los ciudadanos. Para esto se agrupa en una tabla donde se pueda ver la relación. Esta matriz se le conoce como Matriz de destinatario de Bien o Servicio como se muestra a continuación:

Tabla 9

Cliente - Producto

Bien o servicio	Clientes		
	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3
Bien o servicio 1	x		
Bien o servicio 2		x	x

Esta matriz se utiliza para ver la relación entre los bienes y servicios de la entidad pública con los ciudadanos (clientes), a continuación, se muestra un ejemplo aplicado en el área de salud

Tabla 10

Ejemplo de Matriz cliente – Productos en una entidad estatal de salud

Producto Servicio	Clientes		
	Asegurado Regular	Asegurado Agrario	Asegurado Potestativo
Cuidados Intensivos	x	x	x
Telemedicina	x	x	x
Intervenciones Quirúrgicas	x	x	x
Medicina Física y Rehabilitación	x	x	x

Fuente: Essalud

La tabla de arriba es uno de los tantos servicios que tiene Essalud para brindar a la ciudadanía, pero por simplificación se escogió solo una parte.

Después de haber determinado las brechas y los servicios que los contiene, es necesario conocer más de cada uno de los servicios haciéndonos preguntas que generen mayor información de la entidad como, por ejemplo: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Para quién? ¿Cómo? ¿Dónde? y ¿Cuándo?

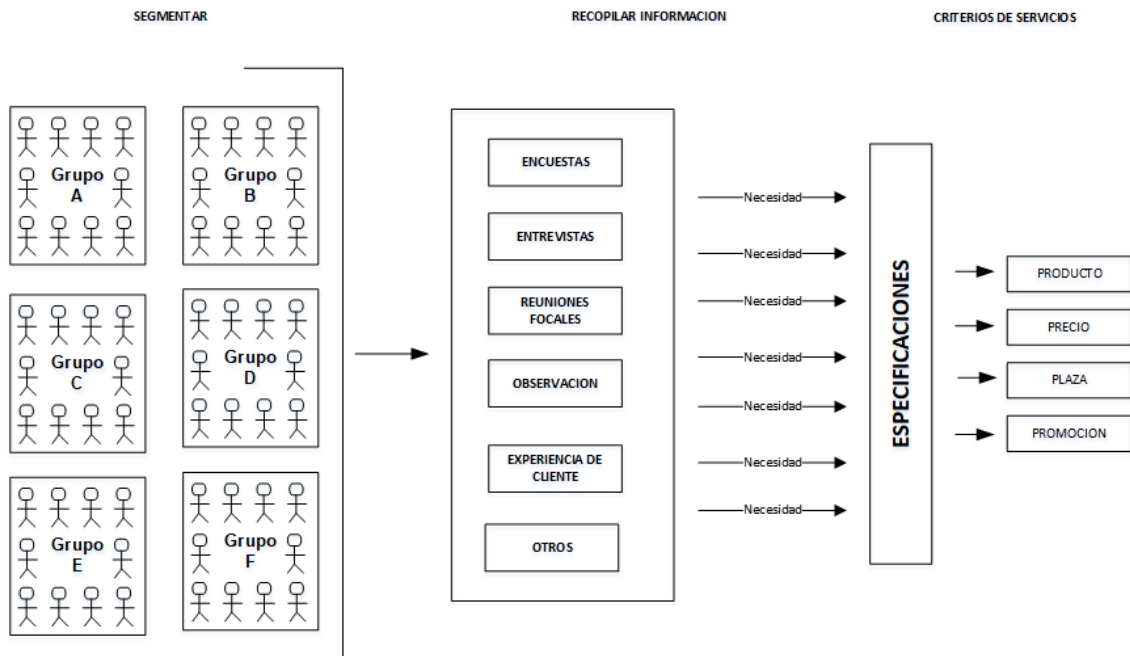
Lo bueno es que las respuestas a las preguntas existen porque son el quehacer de la actividad de las personas que siempre hacen, pero solo requiere hacerlas recordar y reflexionar de las mismas. Se dice que cuando le preguntaron a un pez como sabe el agua el respondió ¿Cuál agua?, pero si le preguntan que contiene donde vive te podría explicar mucho, pero no sabría si es correcto el funcionamiento que está teniendo haciendo esto la misma problemática cuando no identifican o describen las características de los productos. Es necesario que todos los servicios logren responder estas preguntas y comprender los bienes y servicios.

Identificar clientes y sus necesidades

Entender a quien le ofrecerás bienes y servicios es parte fundamental para la gestión por procesos porque es el enfoque a cliente lo que dirige a la organización (también es un principio de calidad). Esta relación es identificar al ciudadano o agente de atención, segmentar, escucharlos con herramientas de investigación y transformarlo en especificaciones que agrupen las 4P de marketing como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 20

Identificar clientes y sus necesidades

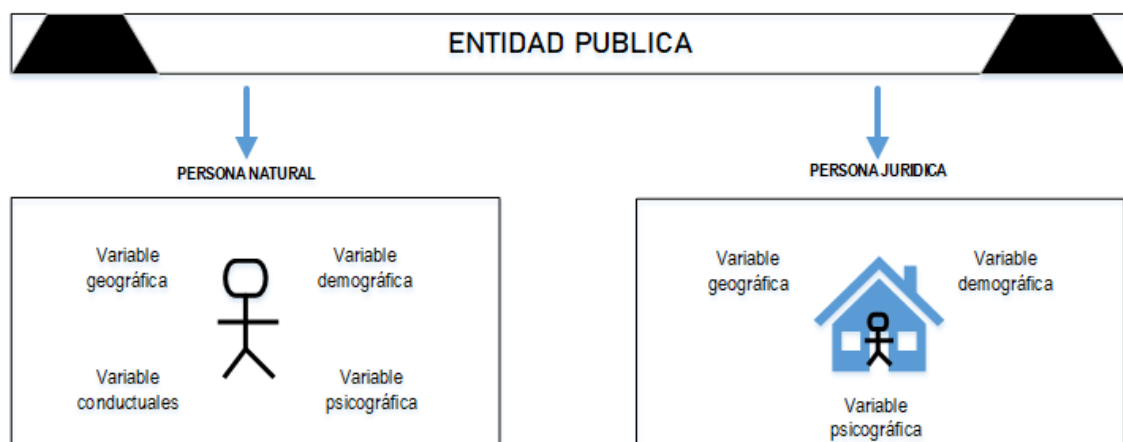


Fuente: Elaboración propia

Aunque existan varias agrupaciones de clientes si se desglosan, se podría decir que se agrupan en dos grandes categorías: Personal natural y jurídica.

Gráfico 21

Segmentación general en el Sector Público



Fuente: Elaboración propia

La persona natural es el ciudadano que vive en tu localidad, el ciudadano que necesita mantener un equilibrio en su vida cotidiana como servicios básicos en su hogar y su localidad para dar un ejemplo: Agua, seguridad, luz, etc.

La persona jurídica puede ser la misma persona natural que ha formado su oportunidad de negocio para brindar a los ciudadanos servicios. Ellos también tienen necesidades, pero deben primar las necesidades de equilibrio con la ciudadanía.

Mientras que la ciudadanía debe reducir las brechas (deficiencias de necesidades básicas satisfechas) de manera obligatoria, también se debe incentivar el emprendimiento y reglas claras para que funcionen y de renta a la ciudadanía y al estado.

Estos dos grupos de clientes deben estar en armonía y deben ser atendidas de la mejor manera cumpliendo siempre la ley a favor de la ciudadanía (hay casos donde hacen negocios que perjudican a la ciudadanía, pero no le da la importancia el estado aun cuando la ley los protege al ciudadano).

Al público objetivo siempre se le segmenta según sus características (variables), como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11

Variables del público objetivo

Variables	Persona natural	Persona jurídica
Geográfica	Ubicación, Densidad poblacional, Clima.	ubicación principal, Cobertura geográfica, dispersión.
Demográfica	Lengua o idiomas, documento de identidad, educación, edad, genero, tamaño familiar, estado civil, ocupación, lengua, vulnerabilidad, ingresos.	Industria, sector, tamaño de organización, canales de atención.
Pictográfica	Intereses, acceso a canales, usos de canales, conocimiento.	Procedimiento usado, responsable de la interacción.
Conductuales	Niveles de uso, beneficios del servicio, eventos.	

En la recopilación de información existen varios medios de contacto con la ciudadanía que debe haber tenido la entidad pública como por ejemplo sus planeamientos estratégicos, presupuestos participativos, estudios de brechas y más.

Técnicas de recopilación de información pueden ser varias como por ejemplo encuestas que es una técnica cuantitativa que brinda un conjunto de preguntas con una muestra representativa. También tenemos las entrevistas (técnica cualitativa), Reuniones focales que son un grupo de personas preseleccionadas que brindan información, la observación, la experiencia de cliente que es una técnica de simula la interacción de personas y entidad para determinar la experiencia que le genera entre otras.

Ofrecer un servicio a las personas requiere varias condiciones para maximizar su bienestar, es claro que un cliente satisfecho recomienda a más personas, pero en caso del estado tiene una mayor multiplicación porque las malas actuaciones han desmotivado a las personas confiar en su estado haciendo lento su crecimiento por decir un ejemplo para tramitar un permiso, para validar un estudio de edificación, para ver cómo los arbitrios hacen mejoras en su ámbito de vivienda.

Ante eso es importante la satisfacción del ciudadano con la entidad pública, siendo su el uso de los servicios una motivación para continuar en la dinámica. A continuación, se muestra unos conductores importantes que toma en cuenta el ciudadano y las empresas para tener satisfacción en los servicios:

Gráfico 22

Conductores que impactan en la satisfacción de las personas



Fuente: Norma Técnica N° 001-2019 – SGP, Norma técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público

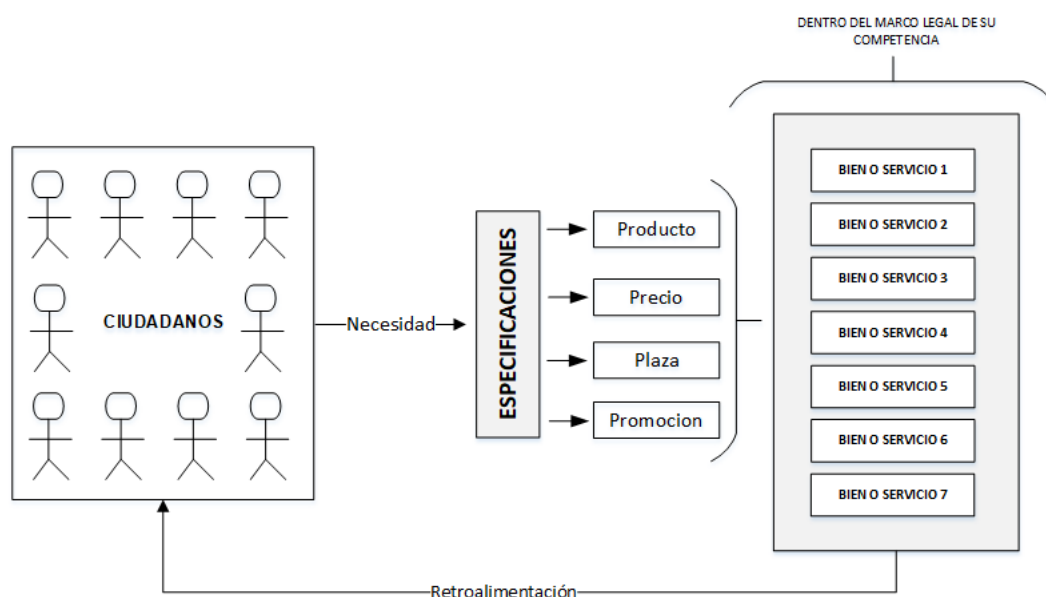
Definir bienes y servicios

Luego de conocer las expectativas del ciudadano, es necesario revisar las características actuales de los bienes y servicios que se brinda. Es posible que algunas cosas que se han dicho no se están cumpliendo o están registradas en su Manual procedimiento (Mapro) u otro documento que describa el comportamiento de la organización a la hora de ofrecer un servicio, pero no los cumplen (es posible que ni los tiempos predeterminados).

Luego de definir el bien y servicio es conocer como se ha establecido en las 4P, como está establecido el producto, el precio, plaza y la promoción como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 23

Definición de bienes o servicios



Fuente: Elaboración propia

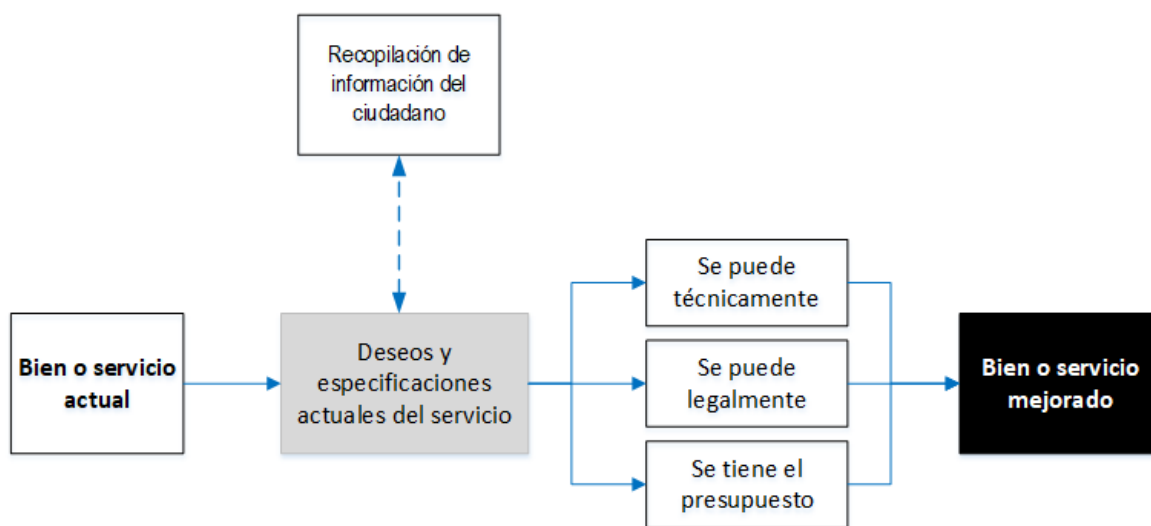
Como se mencionó anteriormente en conocer la organización, ya se tiene registrado los productos y conocimiento de ellos. Es hora de hacer un cruce de comparación, es decir lo que ellos quieren con lo que se está ofreciendo en la actualidad.

Es natural que toda propuesta nueva para implementar no podrá ser realizada en el corto plazo por muchos factores, los cuales según la importancia se buscará manera de implementar en las medidas que se puedan. Tres maneras claves de tener en cuenta es si se puede técnicamente (si las personas podrán implementarlas, en algunos casos

subcontratando o capacitando), legalmente (si están dentro de las atribuciones de la entidad pública) y si se cuenta con el presupuesto (gestionado externamente o dentro del presupuesto propio) como se muestran en la siguiente imagen:

Gráfico 24

Secuencia para diseño de bien o servicio



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico las especificaciones vienen de la recopilación de la información del ciudadano y si se logra aplicar las mejoras podrá ser un bien o servicio mejorado o enfocado al cliente. A continuación, se presenta una tabla que podría usarse en el análisis de las nuevas especificaciones del cliente y su factibilidad a mejorarlas.

Tabla 12

Definición del Bien o Servicio

Mix de Marketing	Bien o servicio requerido	Bien o servicio actual	Brecha	Evaluación			Factible
				Capacidad	Legalmente	Presupuesto	
PRODUCTO							
PRECIO							
PLAZA							
PROMOCION							

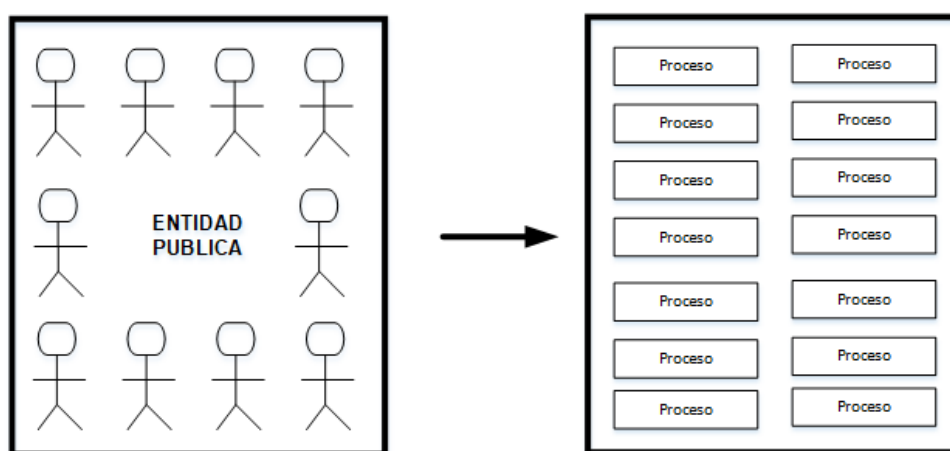
Fuente: Adaptado de Norma Técnica N° 001-2019 – SGP, Norma técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público (CREO)

PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Después de identificar los productos y servicios con sus requerimientos que ofrecerán a la ciudadanía, es necesario saber qué actividades son las que deben cumplirse para ofrecer los servicios con las especificaciones adecuadas en la propuesta de servicios antes mencionadas.

Gráfico 25

Identificación de procesos



Fuente: Elaboración propia

Para este método deben preguntarse qué actividades se deben realizar para que se pueda cumplir, esto puede ser de manera de acciones, escrito continuamente o en forma de árbol desglosando.

Primero se inicia con los procesos operativos de la organización. Primero enlistamos los bienes y servicios y describamos las actividades que se desarrollan para que se pueda cumplir como se muestra un ejemplo a continuación:

Tabla 13

Ejemplo de desglose de actividades operativas

Bien o servicio	Actividades

Fuente: Elaboración propia

Como reflexión se diría que cada servicio que brinda la entidad pública podría ser calificado como un proceso (proceso, subproceso, etc.) porque se busca identificarlo para adecuarlo a la necesidad del ciudadano, darle seguimiento y buscarle mejora continua.

Luego de haber identificado las actividades de los productos, sigue con los estratégicos. Una manera de preguntarse qué hace la alta dirección por la organización, quienes hacen los lineamientos o controles de toda la organización. Se podría representar como la siguiente tabla:

Tabla 14
Ejemplo de desglose de actividades Estratégicas

Actividades							
Bienes y Servicios							
Bien o Servicio 1	Bien o Servicio 2	Bien o Servicio 3	Bien o Servicio 4	Bien o Servicio 5	Bien o Servicio 6	Bien o Servicio 7	Bien o Servicio 8

Fuente: Elaboración propia

Para finalmente preguntarnos por las actividades que dan soporte al funcionamiento de la organización. Hacernos preguntas de como cuales son las actividades que se realizan para brindar recursos o soportes a las actividades operativas y estratégicas. Esta podría ser una tabla como se muestra a continuación:

Tabla 15

Ejemplo de desglose de actividades de apoyo

Bienes y Servicios							
Bien o Servicio 1	Bien o Servicio 2	Bien o Servicio 3	Bien o Servicio 4	Bien o Servicio 5	Bien o Servicio 6	Bien o Servicio 7	Bien o Servicio 8
Actividades							

Fuente: Elaboración propia

Después de desglosar, la pregunta sería cómo agruparlas, pues la idea será agruparlas de manera que pueda obtener un resultado medible para controlar y gestionar.

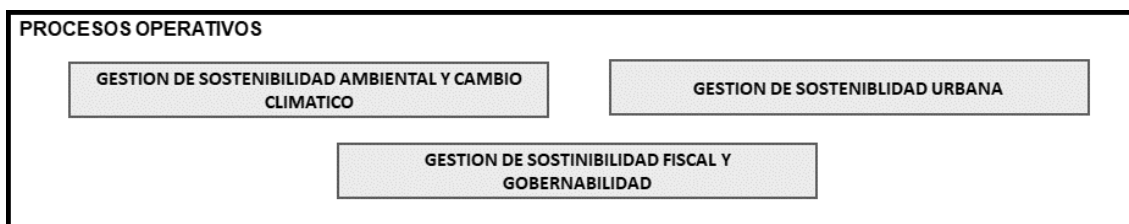
Habrá situaciones en las que las agrupaciones pueden ser de diferente nivel, por ejemplo, existen los macroprocesos (proceso nivel 0) contienen subprocesos (proceso nivel 1) y así sucesivamente desglosando hasta llegar actividades.

En qué nivel se encuentran las actividades dependerá de la complejidad y la prioridad de control de la agrupación de las actividades.

Una manera de hacer los procesos de primer nivel es tener como referencia la misión, es decir según la razón de ser de la entidad pública. Supongamos que la misión de una municipalidad que tenga como misión los principios de una ciudad sostenible que son tres lineamientos: Gestión de sostenibilidad ambiental y cambio climático, gestión de sostenibilidad urbana, gestión de sostenibilidad fiscal y gobernabilidad. Ante esas tres líneas que basa su misión sus macroprocesos (proceso nivel 0) se podrían mostrar de la siguiente manera:

Gráfico 26

Macroprocesos operativos de referencia a la misión de la organización.

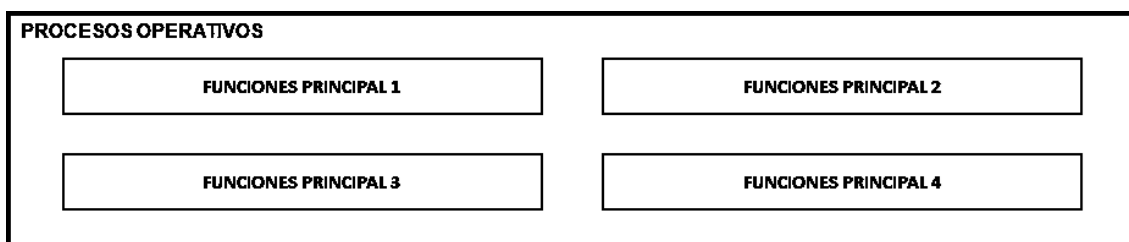


Fuente: elaboración propia

Otra manera de elaborar los macroprocesos son con las funciones principales que tiene la entidad pública hacia la ciudadanía. Supongamos que una entidad tiene 4 funciones que dirigen su actuar, entonces los macroprocesos se mostrarían de la siguiente manera:

Gráfico 27

Macroprocesos operativos de referencia a las funciones principales de la organización.

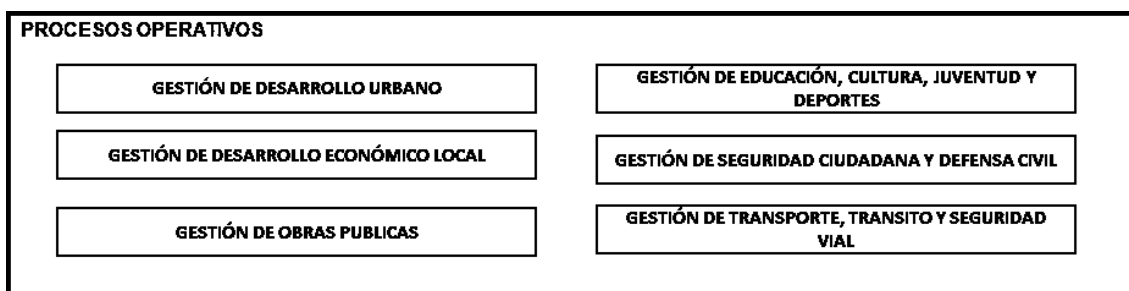


Fuente: elaboración propia

Otra manera que se pueden hacer los macroprocesos es de manera similar a las áreas funcionales que existen, por ejemplo, en el caso de una municipalidad provincial sus macroprocesos podrían ser similar a las gerencias de línea que contienen. A continuación, se muestra un ejemplo:

Gráfico 28

Macroprocesos operativos de referencia a las gerencias que tienen



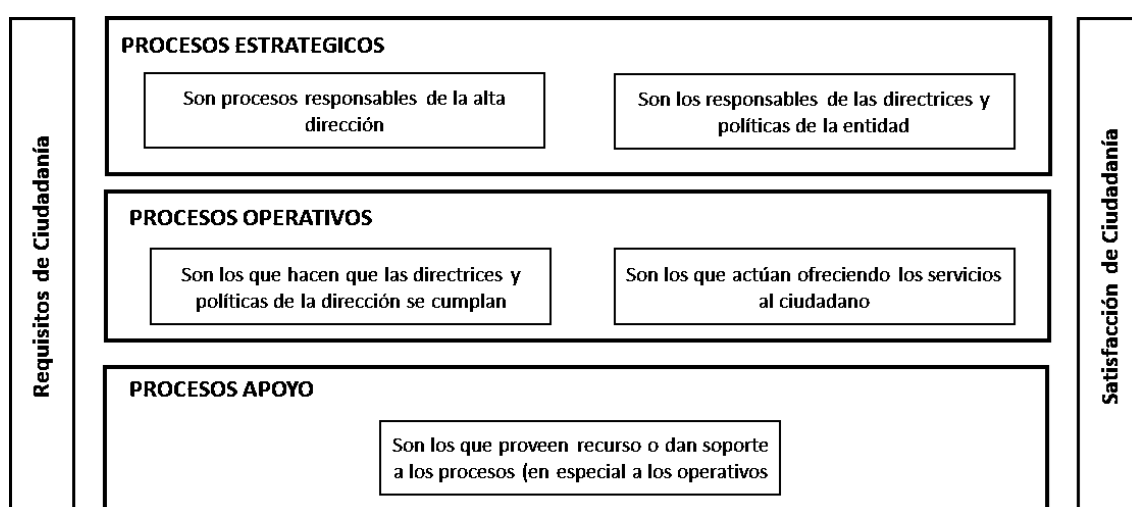
Fuente: elaboración propia

A la hora de agrupar los macroprocesos existen varias maneras, pero siendo las tres antes mencionadas las más usadas o recomendadas. Pero siempre tener consideración que todo proceso tiene un responsable.

Los procesos se pueden categorizar según el aporte que hacen en la organización, esto es importante para elaborar el mapa de procesos. Estos pudiendo ser estratégicos, operativos y de apoyo como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 29

Tipos de procesos en una organización



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa los procesos estratégicos son los que establecen las directrices de la organización y están situados en la parte arriba del mapa, de ahí en el centro están los de operación, que son los que ofrecen los servicios/productos al ciudadano y por último están los de apoyo los que le brindan recursos a la organización para su funcionamiento y están situados en la parte baja del mapa.

A la hora de nombrar a un proceso suele existir diferentes maneras, pero para simplificarlo se recomienda poner nombre que tenga el verbo acción como la palabra gestión y una palabra que homogeniza o represente las actividades agrupadas.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de nombres que se usan en la categoría de los procesos:

Gráfico 30

Ejemplos de tipos de procesos de una organización

Estrategicos	Operativos	Apoyo
•Gestion de la modernizacion institucional •Gestion del direccionamiento estrategico •Gestion de la planificacion •Gestion de la calidad	•Gestion de Proceso electoral •Gestion de la participacion ciudadana •Gestion de seguridad ciudadana •Gestion de desarrollo economico local •Gestion de recuperacion de deuda •Gestion de la promocion de turismo	•Gestion de recursos humanos •Gestion de tecnologia de informacion •Gestion juridica •Gestion logistica •Gestion documental

Como se ven en los ejemplos de arriba usan verbos de acción como gestión porque requiere intención de acción, movimiento de urgencia. A la vez representación como desarrollo económico local, seguridad ciudadana, etc. Esto tiene similitud porque, aunque una municipalidad sea funcional y sus gerencias sean unidades concentradas y especializadas, estas trataban de resumir un nombre, de Gerencia de Seguridad Ciudadana a “Gestión de Seguridad Ciudadana”, “Gestión de bienestar Humano”. “Gestión de Brecha de seguridad”, etc.

Después de haber identificado todos los procesos de la organización deberían clasificarse y agruparse según el aporte que dan en la organización (estratégico, operativos y apoyo). Esto ayudaría para poder diseñar el mapa de proceso y entender la interacción de los procesos y podrían ir seleccionando como la siguiente tabla:

Tabla 16

Elección del tipo de procesos

Proceso	Estratégico	Operativos	Apoyo
Gestión del direccionamiento estratégico	x		
Gestión de seguridad ciudadana		x	
Gestión logística			x
Gestión de tecnología de información			x

Los procesos se verán de manera general la participación y de ahí luego es necesario inventariarlos en una tabla donde pueda verse de manera general todos los procesos, sus responsables, los tipos de procesos y los productos que generan.

A continuación, se muestra un ejemplo:

Tabla 17

Inventario de Procesos

N°	Nombre del proceso	Dueño del Proceso	Tipo de Proceso	Producto (s) del Proceso

Fuente: Elaboración propia

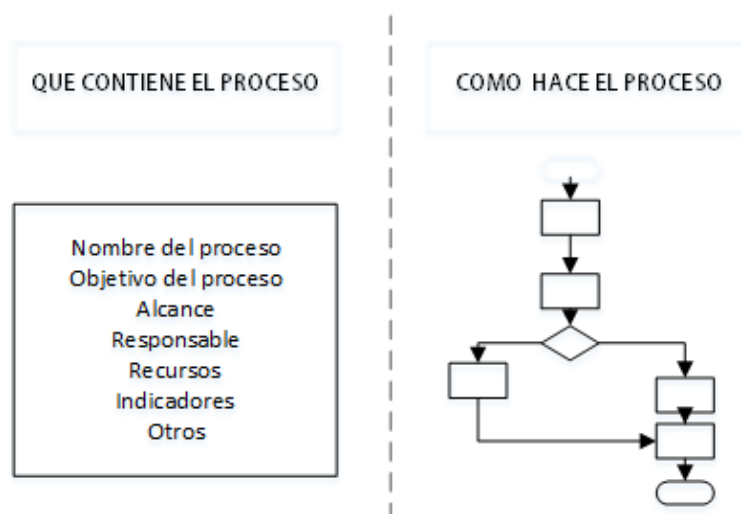
Terminando esta etapa se habrá identificado los procesos.

PASO 3: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La caracterización de los procesos busca representar de manera escrita y en gráfico como está representado los procesos:

Gráfico 31

Caracterización del proceso



Fuente: Elaboración propia

Estas caracterizaciones podrían ser de dos maneras: la ficha técnica del proceso y el diagrama de proceso. La ficha de proceso responde al ¿Qué? Contiene el proceso mientras el diagrama responde al ¿Cómo? Se hace el proceso.

La ficha técnica es un conjunto de información que contiene los aspectos importantes para que funcione un proceso. La información que suele tener es:

- Nombre, nivel y tipo de proceso
- Objetivos y alcance del proceso
- Requisitos (Base legal) del proceso
- Dueño del proceso
- Quien es el cliente y proveedor
- Recursos y qué productos generan
- Quienes son sus proveedores y cliente del proceso
- Tiempo
- Planes de contingencia tienen

Esta información antes mencionada será útil para entender el proceso, pero para eso será necesario la información del proceso seleccionada y lo recopilado misma de la organización que se recopiló con anterioridad.

Para la recopilación de la información, podría usarse preguntas en formato de entrevistas (estructuradas o no) a las personas que participan donde puede describir cómo está funcionando actualmente y las mejoras que crean que se necesita (también que problemas tienen), el Manual de procedimiento y otros documentos complementarios. Un formato útil para la recopilación podría ser un formato que se muestra continuación:

Tabla 18

Ficha para el levantamiento de información

Persona entrevistada		
Cargo de la persona entrevistada		
Unidad de la organización		
Nombre del proceso		
Responsable del proceso		
Objetivo del proceso		
Bien/Servicio/ resultado que genera		
¿Cuál es el tiempo promedio del proceso?		
¿Qué bases normativas participan en el proceso?		
¿Cuáles son los límites del proceso?	Inicia: Termina:	
¿Cuáles son los proveedores del proceso?		
¿Cuáles son los clientes del proceso?		
¿Cómo miden y controlan el proceso?		
¿Qué documentos participan o se genera o se generan en el proceso?		
¿Qué problemas tiene en el proceso?		
Actividades	Responsables	Tiempo
¿Qué riesgos y planes de contingencia tiene?		
¿Qué mejoras podrían hacerse en tu área o proceso?		

El formato anterior es referencial, como se menciona existen varias maneras de recopilar la información del proceso. A continuación, hablaremos acerca de los puntos mencionados anteriormente.

Nombre del proceso

Nombrar a un proceso es importante porque será la manera que será conocido ante las personas internas y externas de la organización. Así como la persona tiene un nombre que lo identifica y se le asigna para toda su vida, el proceso también tiene su nombre.

Existen varias maneras de nombrar a un proceso, pero una útil podría ser a la hora de nombrar a un proceso se recomienda poner nombre que tenga el verbo acción como la palabra gestión y una palabra que homogeniza o represente las actividades agrupadas que generan un resultado, es decir como el siguiente ejemplo:

Tabla 19

Estructura de nombre de proceso

Gestión	Talento humano
Verbo de acción	Resultado que se busca

Lo antes mencionado es solo una recomendación, lo cual no es obligatorio que tenga esta lógica, pero si es bueno que el nombre representa la naturaleza del proceso. A continuación, se presentan unos nombres de procesos.

Tabla 20

Ejemplo de nombre de procesos

TIPO DE PROCESO	NOMBRE DE PROCESO
Estratégico	Gestión de la dirección estratégica
	Gestión de control institucional
Misión	Gestión del Desarrollo Urbano y Sostenibilidad
	Gestión de la Seguridad Ciudadana y conveniencia social
Apoyo	Gestión del talento Humano
	Gestión Tecnológico y de la información

No todo proceso tiene la posibilidad de tener poder ser controlado de una manera general con mucha amplitud. Algunos procesos requieren mayor desglose para un mejor control y análisis. Para esto cuando se desglosan los procesos se le dice niveles de procesos, siendo el proceso nivel cero los procesos que aparecen en el mapa de procesos. A continuación, se muestra una clasificación de los niveles de los procesos.

Tabla 21

Descripción de los niveles de los procesos

Nivel de Proceso	Descripción
Proceso Nivel 0	Procesos globales de la entidad que tienen como salida un bien/servicio concreto generado por la totalidad de la organización y que será entregado a beneficiarios/ Usuarios finales
Proceso Nivel 1	Procesos concretos que forman parte de un proceso global y en conjunto agregar valor a los bienes y servicios finales que la entidad ofrece. Constituyen el primer nivel de desagregación de los macro procesos
Proceso Nivel 2	Son el resultado de los procesos de nivel 1 y, a la vez, son más específicos que estos últimos. Para su identificación tener en cuenta las funciones específicas de los órganos y/o unidades orgánicas que constituyen la organización
Proceso Nivel n	Último nivel de desagregación de los procesos, en el que se describen las actividades y/o tareas

Fuente: Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH, Normas para la elaboración del mapeo de procesos y el plan de mejoras de las entidades públicas en proceso de tránsito

En su mayoría (por no decir todos), los procesos tienen desgloses porque todo proceso busca gestionarse adecuadamente para generar resultados controlables, pero para tenerlos requiere subdividirse para gestionarlo correctamente. Haciendo que los procesos subdivididos más desglosado haga gestionar los procesos de mayor nivel como se muestra en el siguiente recuadro:

Tabla 22

Desglose de procesos

Nivel 0	PROCESO 01							
Nivel 1	Proceso 01.01				Proceso 01.02			
Nivel 2	Proceso 01.01.01		Proceso 01.01.02		Proceso 01.02.01		Proceso 01.02.02	
Nivel 3	Proceso 01.01.01	Proceso 01.01.01	Proceso 01.01.02	Proceso 01.01.02	Proceso 01.02.01	Proceso 01.02.01	Proceso 01.02.02	Proceso 01.02.02
	.01	.02	.01	.02	.01	.02	.01	.02

Como se observa, la suma del nivel inferior da como resultado un nivel superior de modo de ejemplo se muestra un desglose de un proceso nivel cero hasta el nivel dos.

Tabla 23

Ejemplo de desglose de proceso

Nivel 0	Desarrollo Integral del Territorio				
Nivel 1	Provisión de talento humano		Organización del talento Humano	Retención del talento Humano	Desarrollo del Talento humano
Nivel 2	Reclutamiento de Personal	Selección de Personal	-----	-----	-----

Cuando se desglosa los procesos es de importancia codificarlos para tener un control de los mismos. Sobre el tipo de proceso el Estratégico se representa por la “E”, Operativo con la “O” y finalmente la de Apoyo con la “A”. Para la enumeración de los procesos podría ser en caso de un proceso estratégico el E.01 (estratégico) en nivel 0 de proceso, Operativo (O.01) y de apoyo (A.01). En caso que se desglosen en proceso nivel 1 o nivel dos se podrían presentarse como la siguiente tabla:

Tabla 24

Como enumerar los procesos

Tipo de proceso	Proceso nivel 0	Proceso Nivel 1	Proceso Nivel 2
Estratégico	E.01	E.01.01	E.01.01.01 E.01.01.02
		E.01.02	E.01.02.01
Operativo	O.01	O.01.01	O.01.01.01
		O.01.02	O.01.02.01 O.01.02.01
Apoyo	A.01	A.01.01	O.01.01.01
		A.01.02	O.01.02.01 O.01.02.02
		A.01.03	O.01.03.01

Fuente: Elaboración propia

Tipo de proceso

El tipo del proceso es la categoría donde se encuentra el proceso en la organización, aunque existen otras categorías como procesos de control y administrativas en algunos autores, lo más usado y recomendado es la de tres grupos: Estratégicos (alta dirección), Operativos (generan los productos o servicios) y de soporte (los que les dan apoyo a los procesos anteriores mencionados).

Tabla 25

Ejemplos de tipos de procesos

TIPO DE PROCESO	NOMBRE DE PROCESO
Estratégico	Gestión de direccionamiento estratégico
	Gestión de control institucional
Misión	Gestión del Desarrollo Urbano y Sostenibilidad
	Gestión de la Seguridad Ciudadana y conveniencia social
Apoyo	Gestión del talento Humano
	Gestión Tecnológico y de la información

Objetivo del proceso

El objetivo del proceso, es la razón de ser del proceso. Es el punto donde todas las personas, los recursos y controles buscan alcanzar.

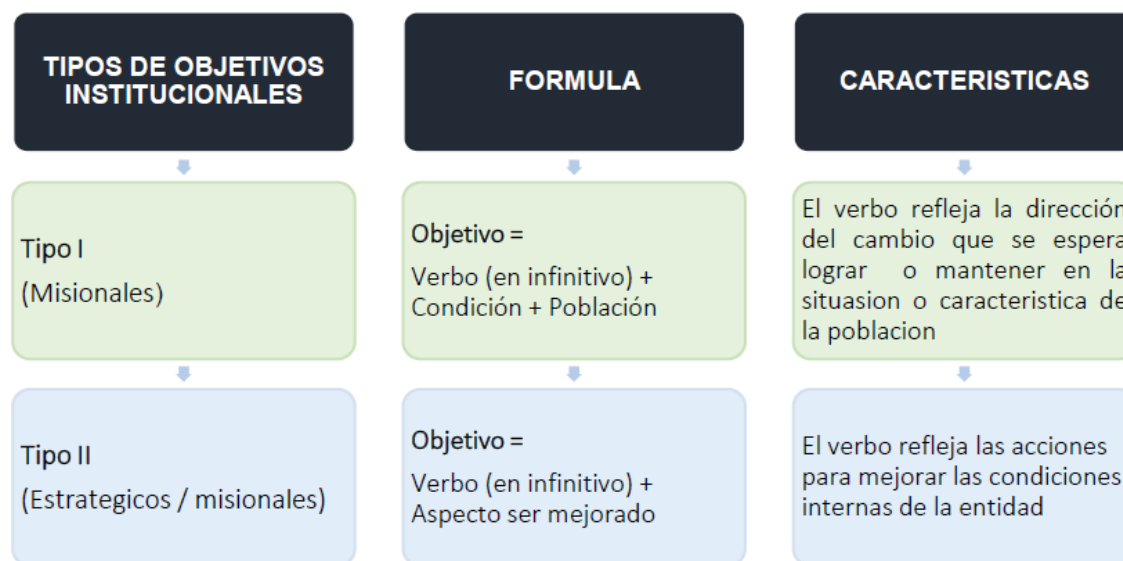
Un proceso que no tenga recursos, sería un proceso sin un camino definido de trabajo, una medición para su actuar. Es importante recordar que el objetivo debe comenzar con un verbo infinitivo y buscar algo positivo para mejorar a una situación o personas.

Existen una manera de definir los objetivos las cuales las definen en dos¹⁰ tipos de objetivos: El tipo I (Orientado a la mejora de bienes y servicios entregados a la población o cliente externo) y el tipo 2 (orientado a las mejoras de las condiciones internas de la institución o cliente interno).

50

Gráfico 32

Adaptación de los objetivos estratégicos institucionales a objetivos de procesos



Elaboración propia

Fuente: Fuente: Ceplan (2019). Guía para el Planeamiento Institucional

¹⁰ Fuente: Ceplan (2019). Guía para el Planeamiento Institucional

A continuación, se muestran algunos ejemplos de objetivos usando el método antes mencionado.

Tabla 26

Ejemplo de Objetivos

Tipo de Proceso	Nombre de Proceso	Elaboración del objetivo	Redacción de Objetivo
Estratégico	Gestión de la dirección estratégica	Verbo: Establecer	Establecer las estrategias y las acciones a que contribuyan al desarrollo integral, sostenible y competitivo de la entidad.
		Aspecto a ser mejorado: Estrategias y las acciones a que contribuyan al desarrollo integral, sostenible y competitivo de la entidad.	
	Gestión de Control Institucional	Verbo: Asegurar	Asegurar el control gubernamental, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia.
		Aspecto a ser mejorado: el control gubernamental, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia.	
Misional	Gestión del Desarrollo Urbano y Sostenibilidad	Verbo: Garantizar	Garantizar Desarrollo urbano territorial público y privado de manera sostenible de la provincia.
		Condición de cambio: Desarrollo urbano territorial público y privado de manera sostenible .	
		Población: Provincia	
	Gestión de la Seguridad Ciudadana y convivencia social	Verbo: Reducir	Reducir la inseguridad ciudadana a favor de la población en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana.
		Condición de cambio: Inseguridad ciudadana.	
		Población: Población en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana.	
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Verbo: Garantizar	Garantizar el desarrollo óptimo del talento humano en la organización.
		Aspecto a ser mejorado: Desarrollo óptimo del talento humano en la organización.	
	Gestión Tecnológica y de la información	Verbo: Brindar	Brindar el soporte y mantenimiento de software y hardware en la organización para mantener la continuidad de los servicios.
		Aspecto a ser mejorado: Soporte y mantenimiento de software y hardware en la organización para mantener la continuidad de los servicios.	

Dueño del proceso

El dueño del proceso es la persona que asume la responsabilidad por el proceso que se le asigna (previa evaluación del perfil del puesto). Es importante que el dueño del proceso es que lo entienda, tenga competencia de liderazgo con el equipo y mentalidad de proceso para la mejora continua.

52

A continuación, se muestra procesos y sus posibles responsables:

Tabla 27

Ejemplo de responsables de proceso

NOMBRE DE PROCESO	RESPONSABLE (DUEÑO DEL PROCESO)
Gestión del direccionamiento estratégico	Gerente Municipal
Gestión de control institucional	Jefe del Órgano de Control institucional
Gestión del Desarrollo Urbano y Sostenibilidad	Gerente de Desarrollo Urbano
Gestión de la Seguridad Ciudadana	Gerente de Seguridad Ciudadana
Gestión del talento Humano	Gerente de Recursos Humanos
Gestión Tecnológico y de la información	Gerente de Tecnologías de Información y Comunicación

Alcance

El alcance determina con qué acción o actividad inicia y termina el proceso. Es importante definirla porque se podrá dar seguimiento a las personas y recursos interactúan en el proceso.

No definir el alcance podrá ocasionar ambigüedad en el control y a quien se le responsabiliza de esa actividad. A continuación, se muestra un ejemplo:

Tabla 28

Ejemplo de alcance

Proceso	Alcance
Gestión del direccionamiento Estratégico	Inicia: Recepción de información y/o elaboración de diagnósticos institucionales y territoriales. Finaliza: Emisión de planes, Instrumentos de gestión, planes urbanos, etc.
Gestión del control institucional	Inicia: Plan Anual de Control. Finaliza: Informe de auditoría de cumplimiento, etc.
Gestión del desarrollo urbano y sostenibilidad	Inicia: Solicitud de actualización catastral/planificación de proyectos Finaliza: Actualización catastral /proyectos ejecutados
Gestión de la seguridad Ciudadana	Inicia: Requerimientos de la Seguridad Ciudadana Finaliza: acciones tomadas sobre Seguridad Ciudadana
Gestión del talento humano	Inicia: Requerimientos de contratación y de reforzamiento del servidor. Finaliza: Renuncia voluntaria o Terminó de contrato del servidor
Gestión Tecnológico y de la información	Inicia: Necesidades de recursos informáticos Finaliza: Solución de las necesidades

53

Indicador de desempeño

Es necesario asegurar que funcione correctamente los procesos, esto se puede medir con los indicadores de desempeño. Los indicadores son una medida observable que permite evaluar el proceso su rendimiento en comparación con el anterior, con lo planificado y con el total, pero siempre que se seleccione se debe buscar que los indicadores permitan¹¹:

- Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos
- Corroborar la cobertura de la entrega de productos
- Establecer la tasa de no conformes de los productos
- Cuantificar los reclamos
- Cuantificar la productividad de los servidores
- Medir los costos del proceso
- Establecer el desempeño del proceso del soporte

¹¹ Norma Técnica N° 001-2018 – SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas

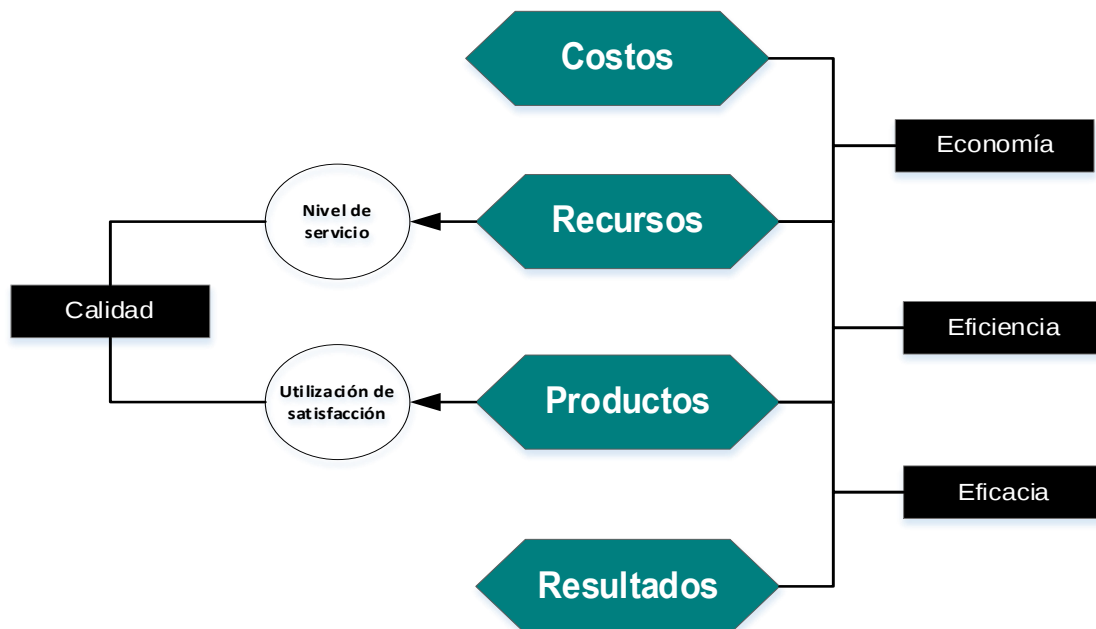
Un principio fundamental en los procesos en la medición, porque es la unidad que controla el funcionamiento del proceso, en el cumplimiento de sus costos, asignación de recursos, cumplimiento de lo planificado y la satisfacción del cliente.

Para la agrupación de indicadores existen de diferentes maneras para su medición, pero la más usual es agruparlas en indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y de economía. En el siguiente gráfico describe las 4 dimensiones que agrupan los indicadores:

54

Gráfico 33

Dimensiones del desempeño



Fuente: Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales – MEF (2018)

Las dimensiones antes mencionadas son de suma importancia que sean utilizados en los procesos porque siempre se requerirá que cumpla con la meta (eficaz) satisfaciendo al cliente (calidad) con eficientes recursos (eficiencia) y a costo competitivo (economía). A continuación, se muestran la descripción de cada tipo de indicador:

Tabla 29

Tipos de indicadores

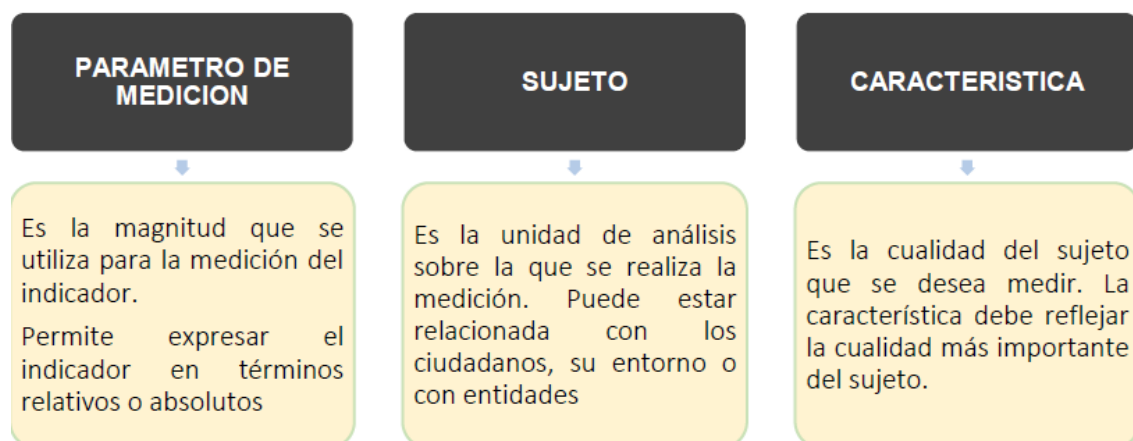
Tipo de indicador	Definición
EFICACIA	Proporcionan información respecto al grado de cumplimiento de los objetivos planteados por el programa
EFICIENCIA	Permiten hacer seguimiento a la relación entre el logro de los resultados o productos y los recursos utilizados para su cumplimiento
CALIDAD	La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño. Permiten hacer seguimiento a los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben
ECONOMIA	Miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros en aras de cumplir sus objetivos. La diferencia esencial con los indicadores de eficiencia —relacionados con recursos económicos

Fuente: Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales – MEF (2018)

Para redactar e indicador existen una manera muy útil para su elaboración, a continuación, se muestra una estructura y descripción en el siguiente gráfico:

Gráfico 34

Como redactar un indicador



Elaboración propia

Fuente: Ceplan (2019). Guía para el Planeamiento Institucional

Cabe recordar que los indicadores deben seguir el lineamiento SMART: Específico, medible, alcanzable, relevante y en un tiempo definido. Estos lineamientos son de importancia para que un indicador sea sostenible y funcione correctamente.

Cuando se habla de parámetros hay varios tipos como porcentaje, ratio, tasa, índice, tasa de variación, número y cantidad. A continuación, se describe los antes mencionados

Gráfico 35

Tipos de parámetros de medición

- **Porcentaje (proporción):** es un cociente entre dos series de datos donde el numerador está incluido en el denominador.

$$\text{Porcentaje} = \left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) \times 100$$
- **Ratio (razón o promedio):** es un cociente entre dos series de datos donde el numerador no está incluido en el denominador.

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}}$$
- **Tasa:** es un cociente entre dos series de datos, donde el numerador está incluido en el denominador, que es multiplicado por un escalar. Generalmente, se utiliza este parámetro de medición cuando el cociente de la división es pequeño. Los escalares más recurrentes son 1,000 o 10,000.

$$\text{Tasa} = \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \times \text{Escalar}$$
- **Índice:** es el producto ponderado de varias series de datos. Las ponderaciones de las series de datos deberán sumar 1.

$$\text{Índice} = \sum_{i=1}^n \text{Ponderación}_i \times \text{Serie de datos}_i$$
- **Tasa de variación:** es el cociente entre periodos diferentes de una misma serie de datos. Es preciso señalar que, la tasa de variación puede contener valores tanto positivos como negativos.

$$\text{Tasa de variación} = \left\{ \left(\frac{\text{Valor}_t}{\text{Valor}_{t-1}} \right) - 1 \right\} * 100$$

$$\text{Tasa de variación} = \left(\frac{\text{Valor}_t - \text{Valor}_{t-1}}{\text{Valor}_{t-1}} \right) * 100$$
- **Número:** es una expresión que permite contar unidades discretas.
- **Cantidad:** al igual que el número, es una expresión que permite contar unidades discretas. Sin embargo, se utiliza preferentemente con unidades monetarias.

Fuente: Ceplan (2019). Guía para el Planeamiento Institucional

Todos los tipos de parámetros mencionados pueden ser utilizados según el tipo de información se requieran. Siempre recordar que los indicadores buscan estar alineados con el objetivo del proceso. Para esto suele requerirse en varias ocasiones varios indicadores.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de indicadores:

Tabla 30

Ejemplos de indicadores en procesos en una Municipalidad

Proceso		Indicadores
Gestión de la dirección Estratégica	Parámetro de medición: Porcentaje de ejecución	• Porcentaje de ejecución del PEÍ del año 2022-2026. • Porcentaje de ejecución del presupuesto del año 2022-2026.
	Sujeto: PEI, presupuesto, PUD, etc	• Porcentaje de ejecución del PUD del año 2022-2026.
	Característica: del año 2022-2026	• Porcentaje de avance de elaboración planes urbanísticos del año 2022-2026.
Gestión del control institucional	Parámetro de medición: Porcentaje, números	• Porcentaje de ejecución de la auditoría de cumplimiento del año 2022 al 2026. • Porcentaje de denuncias evaluadas del año 2022 al 2026.
	Sujeto: auditoría de cumplimiento, denuncias evaluadas, acciones simultaneas	• Porcentaje de controles simultáneos y servicios relacionados ejecutados del año 2022 al 2026.
	Característica: del año 2022-2026	• Número de recomendaciones de acciones simultáneas implementadas del año 2022 al 2026.
Gestión del desarrollo urbano	Parámetro de medición: Porcentaje, números (toneladas, kilómetros)	Gestión de Proyectos de Inversión Pública • Porcentaje de proyectos de inversión pública ejecutados Gestión Catastral. • Porcentaje de actualización de unidades catastrales del distrito.
	Sujeto: proyectos de inversión público, unidades cástrales, residuos solidos	Gestión de Sostenibilidad • Toneladas métricas mensuales de residuos sólidos recolectados. • Kilómetros-eje mensuales de barrido de calles ejecutados.
	Característica: distrito, contrato de concesión, etc.	Gestión de Concesiones Porcentaje de recaudación mensual por contrato de concesión.
Gestión de la seguridad Ciudadana	Parámetro de medición: Porcentaje	Seguridad Ciudadana v Convivencia Pacífica • Porcentaje de reducción de incidencia delictiva
	Sujeto:	Gestión del transporte v Tránsito. Cantidad de acciones de fiscalización y control Gestión de Riesgos v Atención de Desastres.
	Característica:	• Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo en cuanto a GRD. Fiscalización de Normas Administrativas Porcentaje de Resoluciones Je Sanción emitidas.

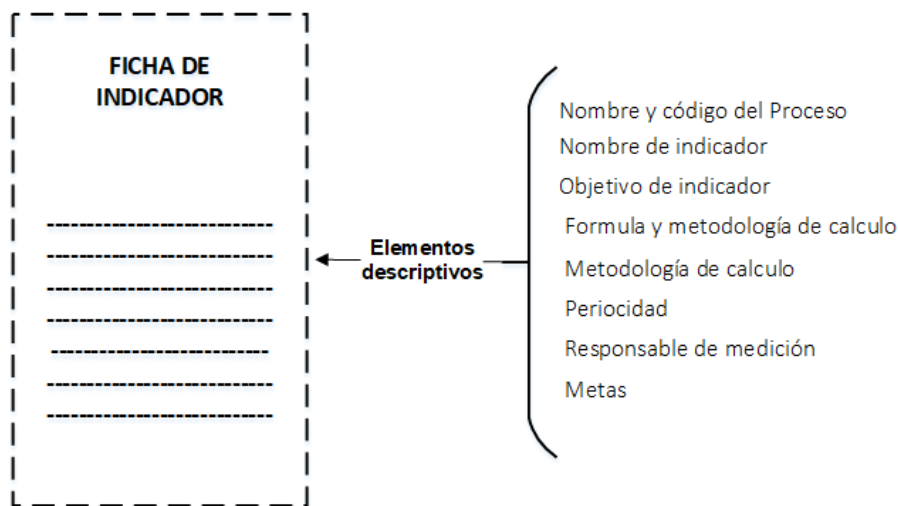
Proceso		Indicadores
Gestión del talento humano	Parámetro de medición: Porcentaje	Organización del Trabajo y su Distribución • Porcentaje de puestos mapeados de la organización. Gestión del Empleo • Porcentaje de rotación de servidor de la organización. Gestión de la Compensación • Entrega de planillas en plazos establecidos de la organización. Gestión del Desarrollo y Capacitación • Número de capacitaciones realizadas de la organización.
	Sujeto: puestos mapeados, rotación del servidor, planillas capacitaciones, etc.	
	Característica: de toda la organización.	
Gestión Tecnológico y de la información	Parámetro de medición: Porcentaje	Porcentaje de solicitudes atendidas en el Sistema de Orden de Trabajo.
	Sujeto: solicitudes atendidas.	
	Característica: en el Sistema de Orden de Trabajo.	

Existe variedad de criterios para generar indicadores, pero es necesario tener en cuenta dos criterios base para la creación de indicadores como el alineamiento y la viabilidad. El alineamiento tiene que ver con relación del cumplimiento de la medición que se busca mientras la viabilidad se vincula con la posibilidad de recopilar la información (y analizar) o el costo de conseguirla es menor al costo de no medirla.

Como el proceso tiene una ficha que describe del contenido del proceso, el indicador tiene su ficha también donde describe información como el objetivo, finalidad, fórmula, frecuencia, etc. A continuación, se muestra en la siguiente tabla:

Gráfico 36

Contenido de una ficha de indicador



Elaboración: Propia

Se observa que debe contener bastante información, pues al ser un elemento clave del proceso se requiere reflexionar, pues en la misma dinámica del llenado puede que cambie algunos contenidos o se mantengan. En la tabla siguiente se describe el contenido de cada elemento del gráfico antes mostrado:

Tabla 31

Descripción de los elementos de la ficha de indicador

Código	Numero de trazabilidad del indicador
Nombre del indicador	Nombre que describe el indicador
Objetivo del indicador	El resultado que busca el indicador
Formula	Operación estadística del indicador
Metodología de calculo	Describe método de recopilar y formular el indicador
Periodicidad	Frecuencia de evaluación
Responsable de medición	La persona que recopilara la información
Metas	fin se quiere llegar

Producto

Es el bien o servicio que genera el proceso para satisfacer al ciudadano o un proceso (interno o externo). Es importante que deban tener especificaciones definidas las necesidades y expectativas.

**Persona que recibe el producto (Clientes)**

Son las personas o procesos que reciban insumo al proceso. Estos pueden ser internos o externos, lo que si será necesario especificar los requerimientos de lo que se recibe para poder evaluarlo y controlarlo.

Cuando hablamos de internos nos referimos que van a interactuar con otro proceso de la organización, en cambio el externo sería con el ciudadano.

Personas/procesos que entregan las entradas (proveedores)

Son las personas o procesos que entregan insumo al proceso. Estos pueden ser internos o externos, lo que sí será necesario especificar los requerimientos de lo que se entrega para poder evaluarlo y controlarlo.

Cuando hablamos de internos nos referimos que van a interactuar con otro proceso de la organización, en cambio el externo sería con el ciudadano proveedores.

Elementos de entradas

Son los requerimientos especificados de un proceso para cumplir con las necesidades y expectativas del ciudadano o próximo proceso (Interno o externo). Estos pueden ser tangibles (documentos, formularios, etc.) o intangibles como la información.

Base legal (requisitos)

Para que una organización del estado funcione, es necesario que cumpla el tema legal en su entidad y su área de aplicación. En la gestión por procesos se debe tomar en cuenta también para poder cumplir la atención y darle bienestar al ciudadano.

Los requisitos legales que se toman en cuenta son los que se muestran a continuación:

- Leyes del estado
- Resolución presidencial
- Resoluciones ministeriales
- Decretos Supremos
- Decreto Legislativo
- Ordenanzas
- Resolución Jefatura
- Otros

Controles

Los controles son las maneras en que se busca asegurar que los procesos están correctamente avanzando. En esta etapa se puede hacer verificaciones, muestreos, auditoría, revisiones, etc.

Documentos y Registros

Los documentos pueden ser informes, reportes, fichas, memorandas, oficios, cartas, plantillas. Los registros son formatos llenados con información que recopilan información de las actividades y procesos como se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 32

Ejemplo de Documentos y registros

Documentos	Formatos	Registros
- Manual de procedimiento del procedimiento - Resolución de Gerencia Municipal - Informe Mensual del Plan de Trabajo - Informe de auditoria - Ordenanza - Resultado de Matriz de indicadores	- Formato de auditoria - Formato de - Certificación de - Declaración de - Impuesto Predial - Formato recojo de Residuos segregados	- Registro de Matriz de indicadores - Registro de Participante - Registro de Informe de opinión técnica. - Registro de Predios - Cuaderno de Programación de Inspecciones

Recursos

Los recursos son elementos que participan en el proceso y se pueden agrupar en talento humano, instalaciones, sistemas informáticos y equipos.

62

Talento humano

Son las personas que ejecutarán los procesos, para esto es importante que se cumplan los procesos de Talento humano (reclutamiento, contratación, inducción, evaluación y capacitación) cuando sea necesario. Lo que sí será de importancia es que las personas reciban entrenamiento y sean parte de la implementación del proceso de su área.

Instalaciones

Se refiere al ambiente donde interactúa el proceso, es necesario saber que el ambiente es importante porque en la mayoría de veces las personas son las que están ahí el cual debe ofrecerles las condiciones mínimas (existen normas de espacios y ergonomía)

Sistemas informáticos

Puedes ser considerado los softwares, programas, aplicativos o cualquier plataforma digital que dé soporte al proceso

Equipos

Son los equipos que utiliza el proceso, pueden ser computadoras, sonómetro, máquinas de análisis, etc.

Tiempo

El tiempo es la medición en minutos que dura la realización de un proceso. El estudio de tiempo del proceso se registra desde que inicia la primera actividad hasta que se entrega el producto.

Lo importante de poder medir es conocer con exactitud el tiempo demora la suma de procesos cuando se genera un servicio. Es decir, si un servicio demora 1 hora y se trabaja ocho horas se podría entregar 8 servicios y al mes unos 160 servicios. Pero si

para reducir brechas según lo planeado se requeriría que se entreguen 30 servicios habría problemas y desde antelación se sabría que no se podrá cumplir y requerirá reducir acciones que no agreguen valor, rediseñar el servicio o asumir más personas o insumos para mejorar el rendimiento diario.

Para medir los tiempos debe ser comprensible que es un ser humano y no exigir demasiado que la idea es que pueda trabajar de manera constante a un ritmo que no afecte el rendimiento.

**Tabla 33**

Ejemplo de estudio de tiempo

Paso	Actividad	Tiempo (minutos)
01	Actividad 1	2
02	Actividad 2	3
03	Actividad 3	5
04	Actividad 4	6
05	Actividad 5	4
Total		20

Riesgos y planes de contingencia

Los planes de contingencia son una manera de asegurar que los procesos puedan funcionar de manera continua si existe algún desfase, desperfecto u cosa fortuita. Nada es perfecto y no siempre podrá controlarse todo, pero sí asegurar que no afecte mucho el resultado.

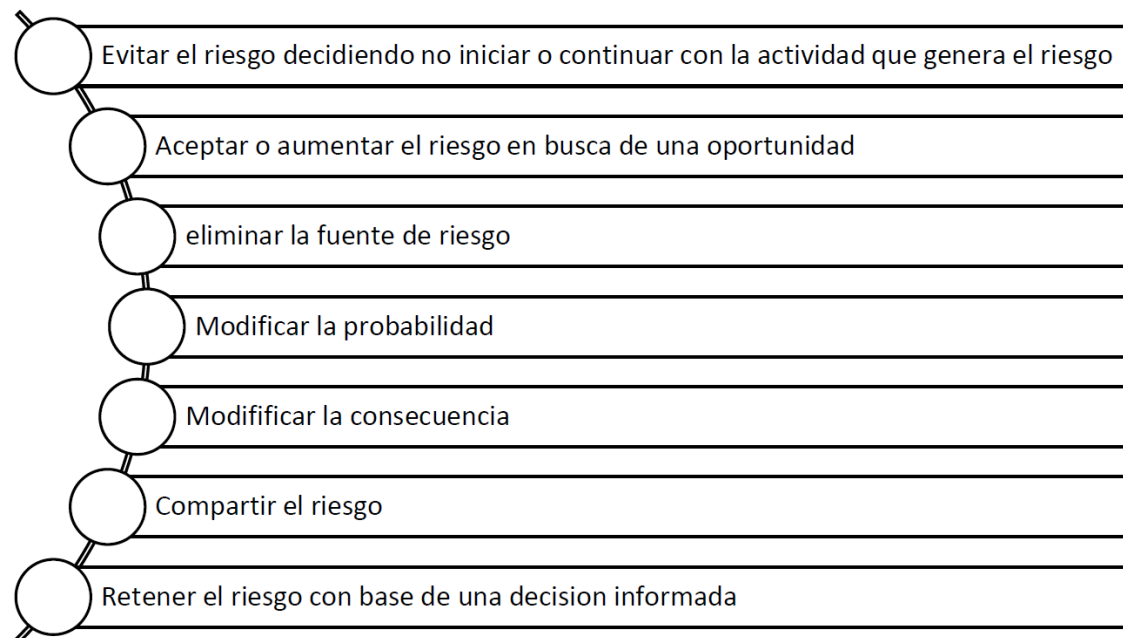
Las contingencias podrían describirse como acciones correctivas planeadas pues se anteponen a posibles situaciones probables y piensan cómo solucionarían antes posibles desfases que podrían impactar en los resultados y satisfacción del ciudadano.

Para determinar los planes es entender los riesgos en la acción del proceso, medir sus impactos y los que perjudiquen o impacten más deben ser gestionados para la eliminación o tener planes de soluciones (cuando no se puedan solucionar) cuando ocurran.

El riesgo siempre estará latente en nuestra vida cotidiana como las organizaciones, los riesgos no se eliminan al 100%, pero se busca gestionarlas para asegurar que pueda funcionar correctamente la organización. Existen varias respuestas ante el riesgo, los tipos de tratamientos ante el riesgo se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 37

Tipos de tratamientos ante el riesgo



Elaboración propia

Fuente: Norma ISO 31000 Gestión del riesgo. Directrices

Una técnica de carácter preventivo para evaluar los riesgos es la Matriz Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), esta busca corregir deficiencias de un producto, servicio o proceso.

Los pasos para elaborar la matriz AMFE que luego de tener las actividades se debe identificar las posibles fallas, luego analizarlo en función de tres criterios (gravedad, ocurrencia y detectabilidad) se multiplican y se escogen los resultados de mayor valor para proponer acciones de solución o prevención.

El primer criterio para el análisis de riesgo es la gravedad, que determina la severidad del efecto hacia el cumplimiento del proceso y satisfacción del cliente.

El segundo criterio para el análisis de riesgo es la frecuencia, que determina la probabilidad de que un fallo suceda. La clasificación de la gravedad de muestra en la siguiente tabla:

El tercer y último criterio para el análisis de riesgo es la detectabilidad, que determina la capacidad de detección antes que un fallo suceda. La clasificación de la gravedad de muestra en la siguiente tabla:

La clasificación de la gravedad de muestra en la siguiente tabla:

Tabla 34

Clasificación de gravedad, frecuencia y detectabilidad

Gravedad	Criterio	Valor
Muy Baja Repercusiones imperceptibles	No es razonable esperar que este fallo de pequeña importancia origine efecto real alguno sobre el rendimiento del sistema. Probablemente, el cliente ni se daría cuenta del fallo	1
Baja Repercusiones irrelevantes apenas perceptibles	El tipo de fallo originaría un ligero inconveniente al cliente. Probablemente, éste observara un pequeño deterioro del rendimiento del sistema sin importancia. Es fácilmente subsanable	2
Moderada Defectos de relativa importancia	El fallo produce cierto disgusto e insatisfacción en el cliente. El cliente observará deterioro en el rendimiento del sistema	3
Alta	El fallo puede ser crítico y verse inutilizado el sistema. Produce un grado de insatisfacción elevado.	4
Muy Alta	Modalidad de fallo potencial muy crítico que afecta el funcionamiento de seguridad del producto o proceso y/o involucra seriamente el incumplimiento de normas reglamentarias. Si tales incumplimientos son graves corresponde un 10	5
Frecuencia	Criterio	Valor
Muy baja Improbable	Ningún fallo se asocia a procesos casi idénticos, ni se ha dado nunca en el pasado, pero es concebible.	1
Baja	Fallos aislados en procesos similares o casi idénticos. Es razonablemente esperable en la vida del sistema, aunque es poco probable que suceda.	2
Moderada	Defecto aparecido ocasionalmente en procesos similares o previos al actual. Probablemente aparecerá algunas veces en la vida del componente/sistema.	3
Alta	El fallo se ha presentado con cierta frecuencia en el pasado en procesos similares o previos procesos que han fallado.	4
Muy alta	Fallo casi inevitable. Es seguro que el fallo se producirá frecuentemente.	5
Detectabilidad	Criterio	Valor
Muy Alta	El defecto es obvio. Resulta muy improbable que no sea detectado por los controles existentes	1
Alta	El defecto, aunque es obvio y fácilmente detectable, podría en alguna ocasión escapar a un primer control, aunque sería detectado con toda seguridad a posteriori.	2
Mediana	El defecto es detectable y posiblemente no llegue al cliente. Posiblemente se detecte en los últimos estadios de producción	3
Pequeña	El defecto es de tal naturaleza que resulta difícil detectarlo con los procedimientos establecidos hasta el momento.	4
Improbable	El defecto no puede detectarse. Casi seguro que lo percibirá el cliente final	5

Fuente: NTP 679: Análisis modal de fallos y efectos. AMFE – 2004 (Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo). España

A continuación, se muestra un ejemplo de una matriz de riesgos en un proceso como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 35

Matriz AMFE

Nombre del proceso										
Actividad del proceso	Fallo n°	Modos de fallo (riesgo)	Efectos	Gravedad Escala 1 - 5	Causas del modo de fallo	Ocurrencia Escala 1 - 5	Controles actuales	Detectabilidad Escala 1-5	IPR G x O x D	Acciones de mejora

Después de medir los riesgos del proceso e implementar las soluciones para disminuir la, eliminarla, habrá algunas que requerirán controlarlas cuando sucedan. Estos son planes de contingencia, estos planes deberán estar documentados y escritos dentro de una ficha adicional con información detallada como una ficha de indicadores. Un ejemplo se muestra a continuación:

Tabla 36

Formato de una ficha de Plan de contingencia

PLAN DE CONTIGENCIA		
Nombre del plan de contingencia		
Proceso		
Código riesgo		
Nivel de riesgo		
Riesgo		
Impacto		
Cuando se utiliza		
Responsable		
N°	Acciones para solucionar el problema	Responsable
1		
2		
N°	Acciones para restablecer la situación	Responsable
1		
2		

Finalmente, todo se presenta en una ficha donde resumen todos lo que participa en el proceso como se muestra a continuación:

Tabla 37

Formato de ficha de proceso

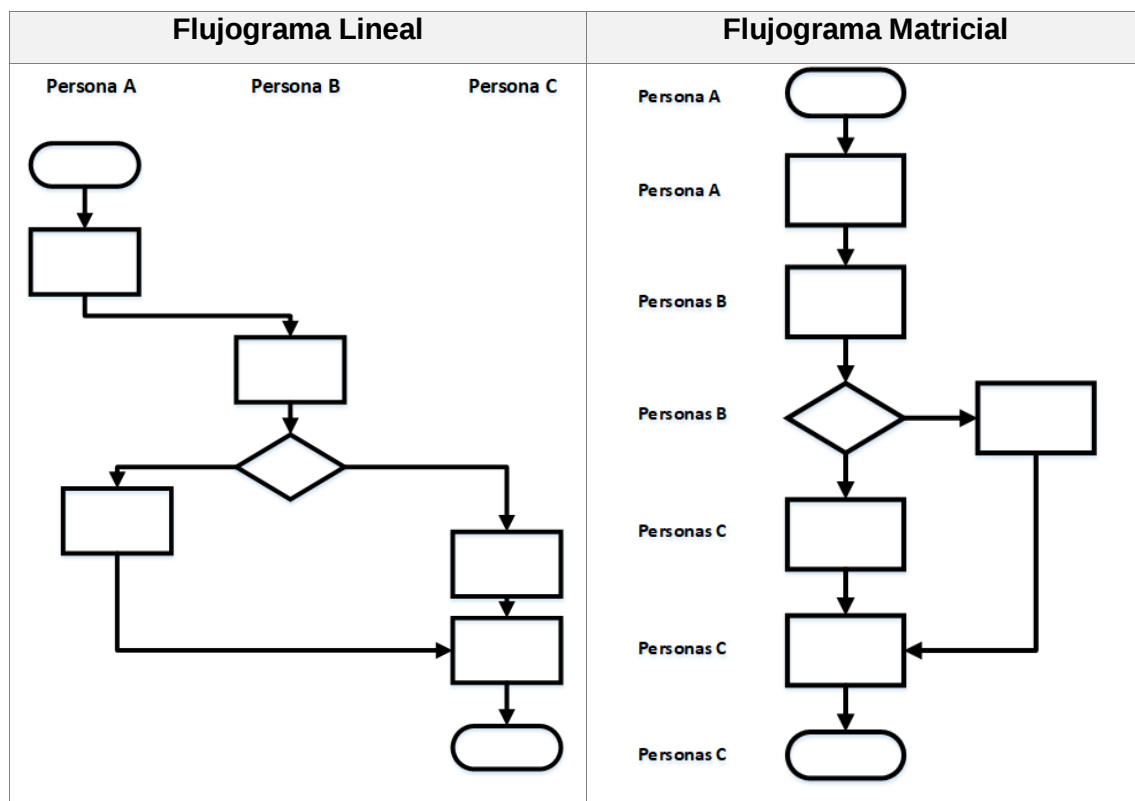
FICHA TECNICA DE PROCESO DE NIVEL					
Nombre del proceso		Clasificación			
Código		Versión			
Objetivo		Producto			
Responsable		Tiempo			
Áreas participantes					
Alcance	Inicio: Final:				
Documentos y registros		Controles e inspecciones			
Base legal (Requisitos)					
Recursos	Personas Instalaciones Sistemas informáticos Equipos				
Tiempo					
Riesgos					
Planes de contingencia					
Indicadores					
Proveedor	Entrada	Nivel del proceso	Responsable	Salida	Usuario

Después que se ha elaborado la ficha de procesos, debemos pasar a elaborar el flujograma, el cual describe gráficamente cómo se desarrolla el proceso.

Mientras una ficha de proceso responde ¿Qué hace el proceso?, el flujograma responde de cómo se hace el proceso, como genera bienestar al ciudadano. Sobre los tipos de flujogramas existen dos maneras: El matricial y el lineal. El matricial comienza por el lado izquierdo y avanza para la derecha, mientras el lineal comienza de arriba y va bajando. Ambos son modelos útiles, a continuación, se muestra las dos formas de representación:

Gráfico 38

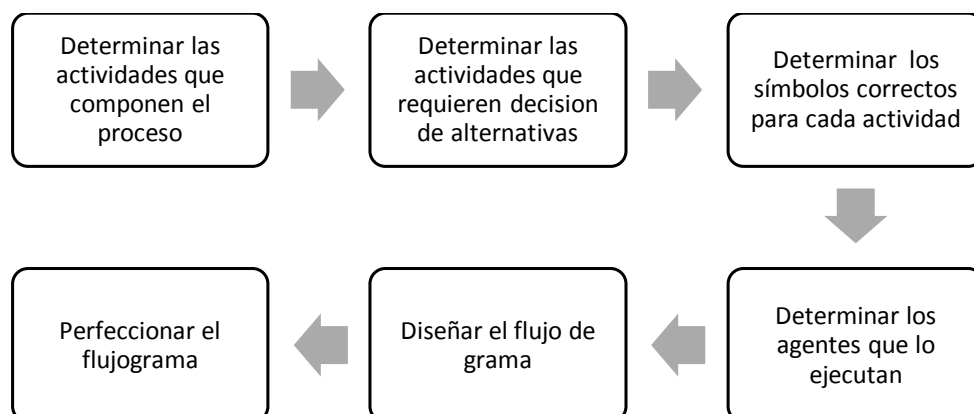
Tipos de flujograma



Hacer un flujograma no es difícil si se conoce como se desarrolla el proceso a diario (o periodo de frecuencia). Para la elaboración del mismo requiriera de la participación de las personas que participan en el mismo donde deberán preguntar: ¿Cómo se desarrolla estas acciones para generar un resultado? A continuación, se presenta la secuencia para elaborar un flujograma:

Gráfico 39

Pasos para hacer un Flujograma



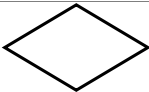
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico después determinar las actividades se podrá observar que habrá situaciones que existirán varias situaciones las cuales deben ser revisadas y encontrar respuestas.

Como se habló dentro de los pasos determinar los símbolos para su representación gráfica, existen varios símbolos para su utilización. Siendo los más usuales el símbolo de inicio y fin, el de actividad, decisión y de dirección (la flecha). A continuación, se muestra a continuación algunos gráficos que se utilizan para su representación:

Tabla 38

Simbología en Flujograma

Nombre	Símbolo	Significado
Inicio / Fin		Representa el inicio y la finalización de un proceso
Actividad		Representa la acción o actividad
Dirección		Dirección en que va el flujo
Decisión		Indican decisión mediante una interrogante que debe responderse
Espera		Significa tiempo de espera
Inspección		Inspecciona si cumple con la cantidad y calidad.
Documento		Entrada o salida de un documento impreso

Luego de determinar los gráficos antes mencionados que ejemplifican las actividades se empieza a elaborar el flujograma.

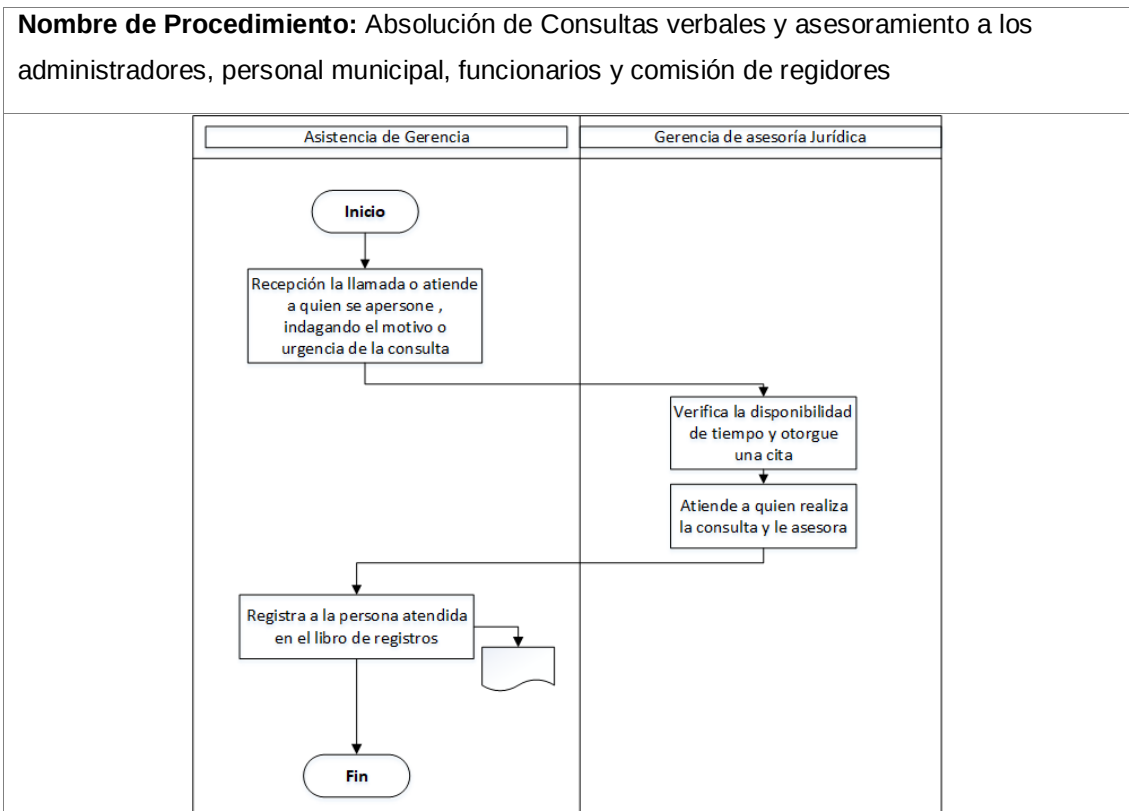
Existe un modelamiento que está tomando mayor aceptación y es el modelamiento con los iconos del BPM 3.0, pero en esta ocasión no lo abordaremos.

Con los símbolos del flujograma clásico antes mencionados usaremos como ejemplo un procedimiento municipal, Este procedimiento denominado “Absolución de Consultas

verbales y asesoramiento a los administradores, personal municipal, funcionarios y comisión de regidores” que se muestra a continuación:

Gráfico 40

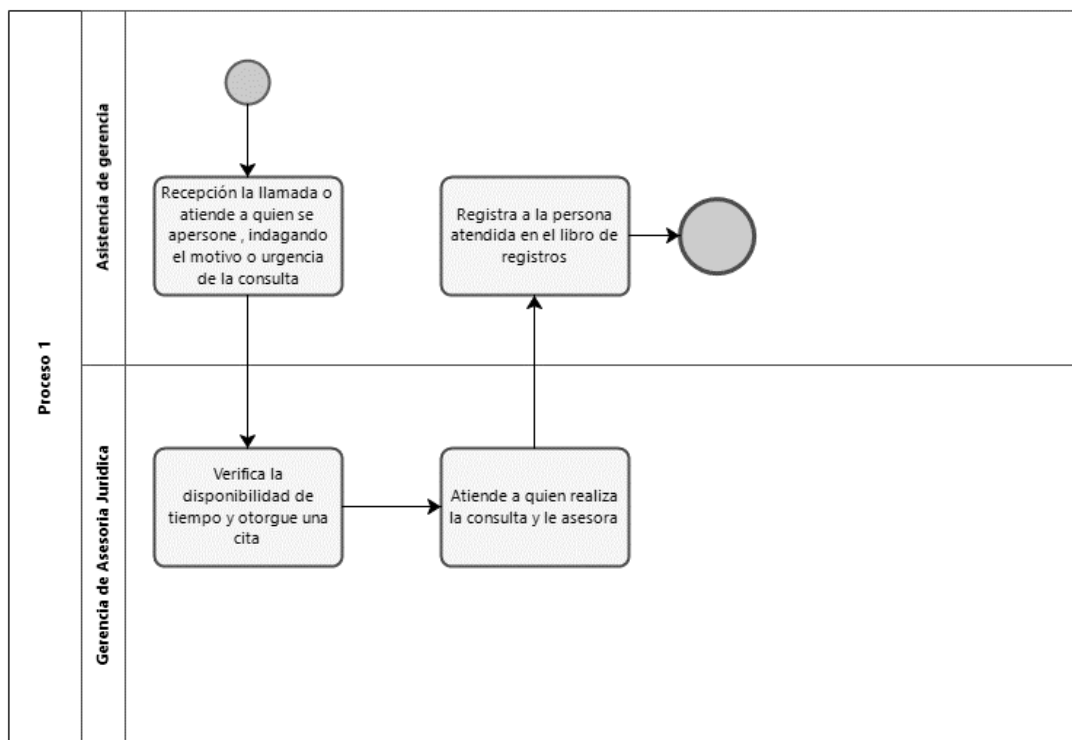
Ejemplo de un flujograma



Fuente: Manual de procedimiento (Mapro) de la municipalidad distrital de La Molina (Perú) – 2014

Después de elaborar la actividad que se realiza realizar revisiones si se cumple con lo que se ha descrito porque es usual que, aunque existen procedimientos, estos no solo no han sido cumplidos si no que no han sido mejorados y hacen que las burocracias hagan lento el rendimiento y actividades que no se deberían realizar se sigan haciendo.

Si modelamos con las nomenclaturas de BPM, tendríamos otra presentación del procedimiento. Para ejemplificar el procedimiento se obviará más detalle de los iconos de BPM utilizando el software de modelación de BIZGI.

Gráfico 41Flujograma usando un software de modelación (BIZAGI) con el estándar BPM ¹²

Powered by
bizagi
Modeler

Como antes hemos revisado la matriz Asme es útil para analizar las actividades y si agregan valor, pero recordando que todo debe ser enfocada al cliente y la normativa vigente del estado.

Es importante reflexionar sobre los procedimientos de la organización, hacernos preguntas si ¿Se cumple el procedimiento actual? ¿cumple con las especificaciones del cliente? ¿Con el procedimiento actual podremos cumplir la meta? ¿Existe una variación controlada en los resultados? ¿Cumplimos la legislación vigente? ¿Existen métodos para controlar si estamos actuando mal? ¿Existen maneras de hacerlo mejor y la ley lo permite?

Luego de haber reflexionado y mejorar la secuencia de trabajo actual, se busca documentarlo, es decir sea una herramienta de inducción, de planificación y control en la entidad pública.

¹² No cumple todos los requerimientos de BIZAGI, pero es para modo ejemplo

PASO 4: DETERMINACIÓN DE LA SECUENCIA E INTERACCIÓN DE LOS PROCESOS

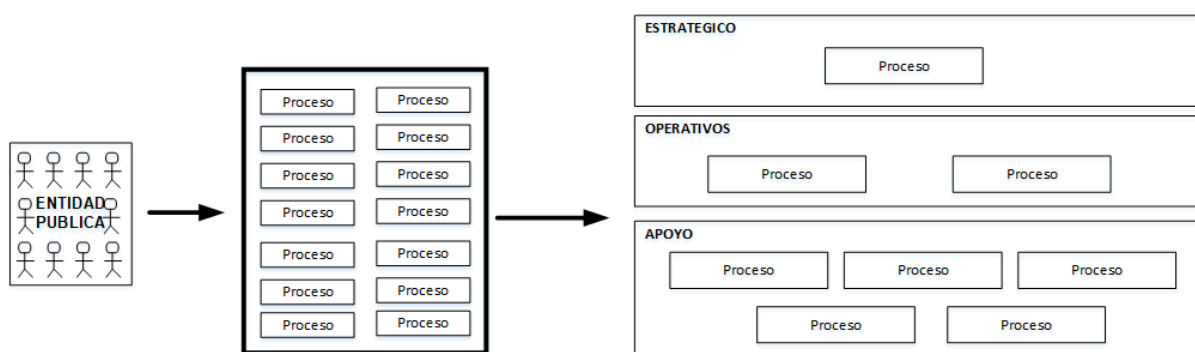
En este paso se busca presentar el mapa de procesos de la organización. Es decir, se muestra la secuencia e interacción de los procesos de la entidad.

El mapa de procesos es importante porque describe el funcionamiento de la empresa de manera gráfica, este gráfico debe ser mostrado y comunicado a la sociedad en sus medios comunicacionales posibles.

72

Gráfico 42

Elaboración de un Mapa de procesos

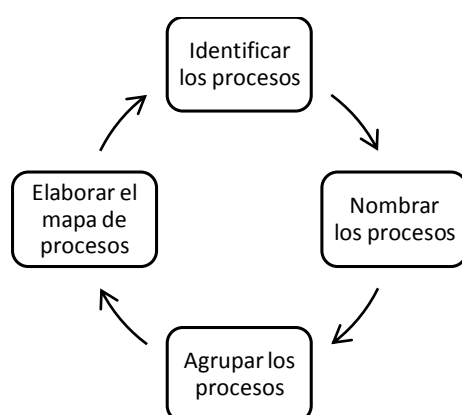


Fuente: Elaboración propia

Para elaborar el mapa de procesos son cuatros (identifica, nombra, agrupa, establecer el mapa) pasos como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 43

Pasos para hacer el mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

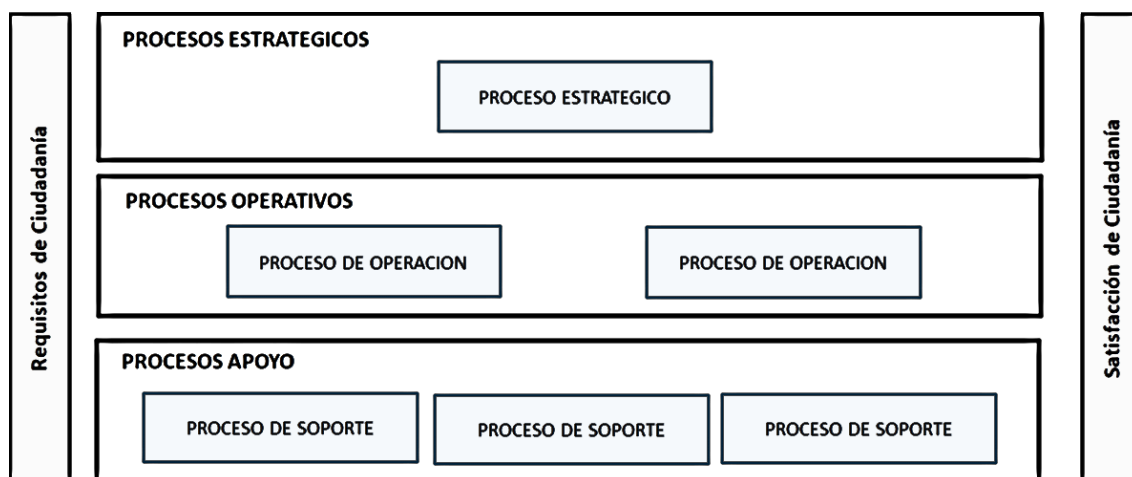
Para la elaboración inicia con la **identificación de los procesos**, es decir se busca agrupar las actividades en procesos que puedan generar resultados que puedan ser medidos, al **nombrar los procesos** se busca buscar una palabra que describa el resultado o función del proceso, luego **agrupar los procesos** según la categoría del proceso (estratégico, operativo y de apoyo) y finalmente **elaborar el mapa de procesos** donde se grafica la interacción y secuencia de los procesos.

Estos pasos se han escrito anteriormente, lo que sí se puede ver en el gráfico es que es una acción de mejora continua porque la dinámica de las organizaciones o prioridades pueden modificar el comportamiento del proceso en el mapa. De repente dos procesos o uno se separe en dos, que un proceso tenga una nueva tendencia que pueda cambiar el nombre, un proceso cambie de categoría para que finalmente eso genere modificación en el mapa.

En la parte del mapa de procesos se debe recordar que existen tres bloques donde está en la parte de arriba que llama estratégicos, el del centro son operativos y finalmente los de abajo son los de apoyo. Los procesos operativos se inician desde izquierda hacia la derecha de manera secuencial como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 44

Ubicación del Mapa de procesos según su tipo de proceso



Fuente: Elaboración propia

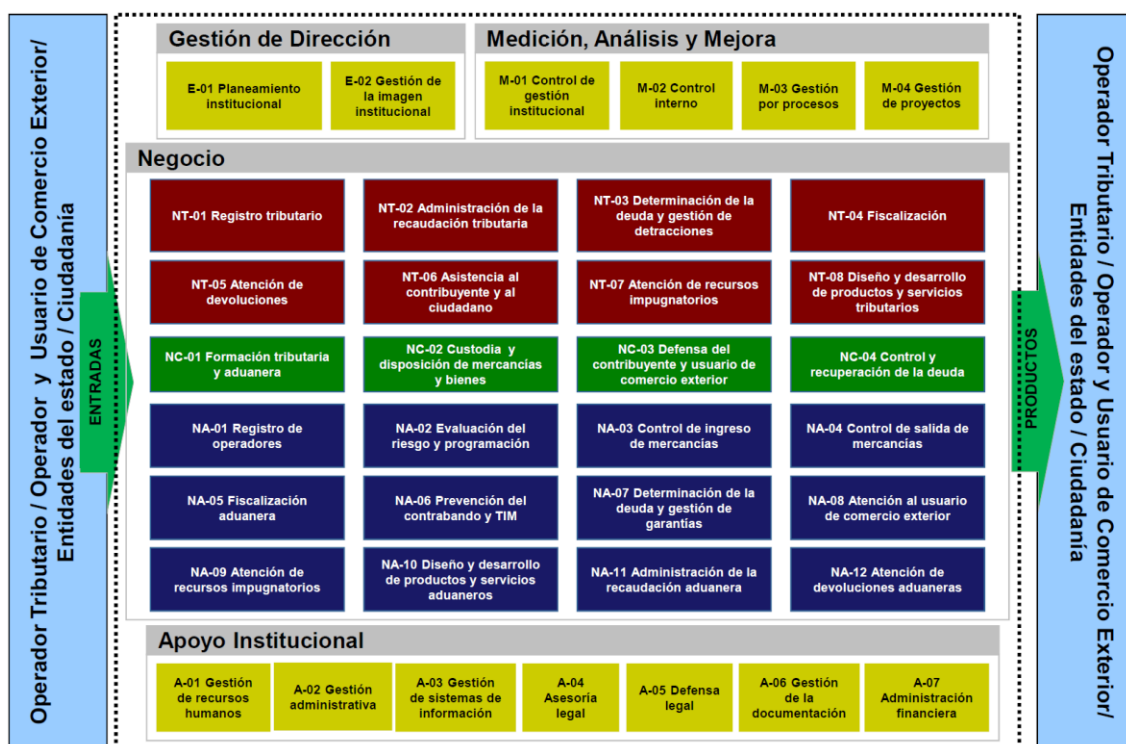
Cabe recordar que los procesos nivel 0 (o los macroprocesos, etc.) son los primeros que aparecen en el mapa de procesos. Finalmente, afuera de los bloques de procesos se pone al lado izquierdo la imagen que describe los requisitos del ciudadano como entrada

al proceso y al lado derecho satisfacción del ciudadano como resultado de las acciones de la organización.

En algunos casos desglosan la parte estratégica en dos, la parte de gestión y de medición con mejora, pero pudiendo mantenerse juntos en la categoría estratégica. A continuación, se muestra el caso de La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) de como describe en su mapa de procesos la interacción de su organización:

Gráfico 45

Mapa de procesos de la SUNAT



Fuente: Resolución de Superintendencia N.º 000076-2021/SUNAT

Recordar que la elaboración de un mapa de procesos es una acción no estática, es decir que para su elaboración puede variar con el tiempo por diferentes motivos como por ejemplo una nueva unidad de servicio, nuevas funciones, nuevo enfoque, etc. En la siguiente tabla se observa la evolución de los procesos operativos del ministerio de producción ha tenido desde la primera versión en el 2016 hasta la versión 3.0 que se dio en el 2019.

Tabla 39

Evolución de los procesos operativos en el ministerio de producción de Perú

VERSION	PROCESOS OPERATIVOS
Año 2016 (Versión 1.0)	- Gestión del Ordenamiento y Normatividad - Gestión de la Innovación, emprendimiento y Transferencia tecnológica - Gestión del Reconocimiento y Protección de Derechos
Año 2017 (Versión 2.0)	- Fortalecer la institucionalidad de los gobiernos regionales, locales y entidades - Diseñar estrategias de desarrollo sectorial - Promover el desarrollo productivo - Brindar conocimiento en materia sectorial - Otorgar derechos en materia sectorial - Fiscalizar y sancionar en materia de su competencia
Año 2019 (Versión 3.0)	- Elaboración de políticas y normativas en materia de pesca y acuicultura - Formalización en materia de pesca y acuicultura - Otorgamiento de derechos en materia de pesca y acuicultura - Seguimiento, supervisión, fiscalización y sanción en materia de pesca y acuicultura - Fomento del consumo humano directo de recursos hidrobiológicos - Promoción de innovación, investigación, gestión y buenas prácticas en pesca y acuicultura - Elaboración de políticas, normativas y otorgamiento de derechos en materia de MYPE e industria - Supervisión, fiscalización y sanción en materia MYPE e industria - Promoción comercial y productivo de MIPYME - Promoción de innovación y digitalización en materia de MYPE e industria - Promoción de infraestructura productiva en industria y comercio interno - Atención y orientación al ciudadano

Fuente: <https://www.produce.gob.pe/index.php/planeamiento-y-organizacion/instrumentos-de-gestion/mapa-de-procesos> (30/12/2019)

Capacidad y restricciones

Los procesos tienen una razón de ser, buscar respuestas en el menor tiempo porque el resultado busca un bienestar. En el caso del sector público es de suma importancia porque el bienestar está condicionado con sus necesidades básicas de sobrevivencia en la mayoría de los casos. Ante esto la pregunta sería, cuál sería la capacidad del proceso de brindar un bien o un servicio.

Cuando se habla de capacidad se puede encontrar una capacidad teórica, es decir que las personas y máquinas trabajan al 100% en toda su jornada. Lo real es que toda jornada necesita reposo (y refrigerio) en el caso de las personas y el rendimiento no suele ser homogéneo cuando se trabajan muchas horas.

Supongamos que un caso de contrataciones del estado en una entidad pública tiene los siguientes tiempos para contratar los servicios para construcciones.

Tabla 40

Tiempo total del servicio

Fase expresión de interés	Actos preparatorios	Procedimiento de selección	TOTAL
10 días	40 días	14 días	64 días

76

Como se puede observar es que el tiempo de duración para sacar adelante una contratación es de 64 días, lo cual para una entidad que parte de sus funciones es contratar para construir. Pensemos un poco planificando en la situación actual, de cuál sería la capacidad de cada proceso si se utilizan 40 días o 300 días (anual) como se muestra a continuación:

Tabla 41

Capacidad del servicio

Procesos	Tiempos	Veces en 40 días	Veces en 300 días
Fase expresión de interés	10 días	4	30
Actos preparatorios	40 días	1	7.5
Procedimiento de selección	14 días.	2.85 días	21
Capacidad para hacer el proceso de contrataciones en un año			7 veces

Como se observa en 40 días de trabajo, se podría elaborar solo 1 y en el caso de un año solo será 7 veces. En estos ambos casos el número que establece la pauta de la capacidad es el número más pequeño, a esto se le llama cuello de botella. El cuello de botella es el proceso más lento y a la vez el que establece la pauta del ritmo del rendimiento de proceso.

Esto significa que si queremos mejorar el rendimiento del proceso deberemos explotar el cuello de botella, es decir buscar que sea más rápido. Explotar un proceso puede ser mejorando la tecnología, la persona, modificando el método, reduciendo desperdicios (acciones o cosas que no agregan valor), etc.

Supongamos que requerimos hacer en 300 días unos 20 procesos de contrataciones, pero según el rendimiento no podríamos cumplir.

Tabla 42

Tiempo total del servicio

Procesos	Tiempos	20 procesos de contrataciones
Fase expresión de interés	10 días	200 días
Actos preparatorios	40 días	800 días
Procedimiento de selección	14 días.	280 días

El resultado nos dice que tanto la capacidad de fase de expresión de interés como el procedimiento de selección cumplen con los tiempos. En cambio, el acto preparatorio tiene un excedente de 500 días (más del 250% de días).

Aunque será necesario entender los problemas del sistema de contrataciones, el proceso urgente es de actos preparatorios. En esta etapa se reúne con las personas responsables y participantes y conversan sobre la problemática, pero una manera complementaria también sería revisar las actividades que contiene el proceso y ponerle tiempos.

Tabla 43

Tiempo total del servicio

ACTOS PREPARATORIOS	Actividad	Tiempo	%
	Requerimiento	3	7.5
	Estudio de Mercado	30	75
	Órgano a cargo del procedimiento de selección	4	10
	Bases	3	7.5

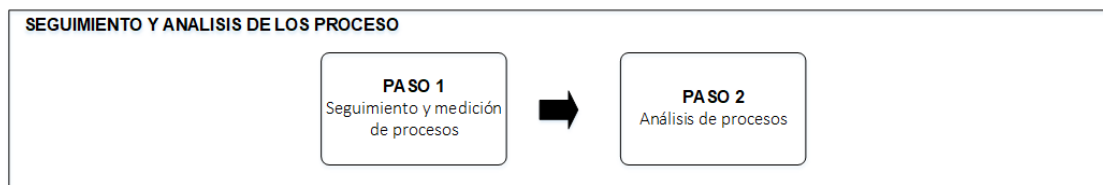
El resultado nos determina que el 75% del tiempo lo asimila el estudio de mercado, que si logramos bajar a la mitad (15 días) el tiempo podremos cumplir con la meta de 20 procesos de contrataciones al año.

II. SEGUIMIENTO Y ANALISIS DE LOS PROCEOS

Seguimiento y análisis es una manera de revisar la variabilidad de los procesos antes planteados que han comenzado a funcionar.

Gráfico 46

Pasos del seguimiento y análisis del proceso



Fuente: Norma Técnica N° 001-2018 – SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas

PASO 1: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

Es hora de ver si los procesos funcionan como lo planeado. Pero para eso la pregunta sería como darle seguimiento para poder constatar los avances.

79

Gráfico 47

El grado de desarrollo del sistema

El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones relacionada con la calidad de la información utilizada

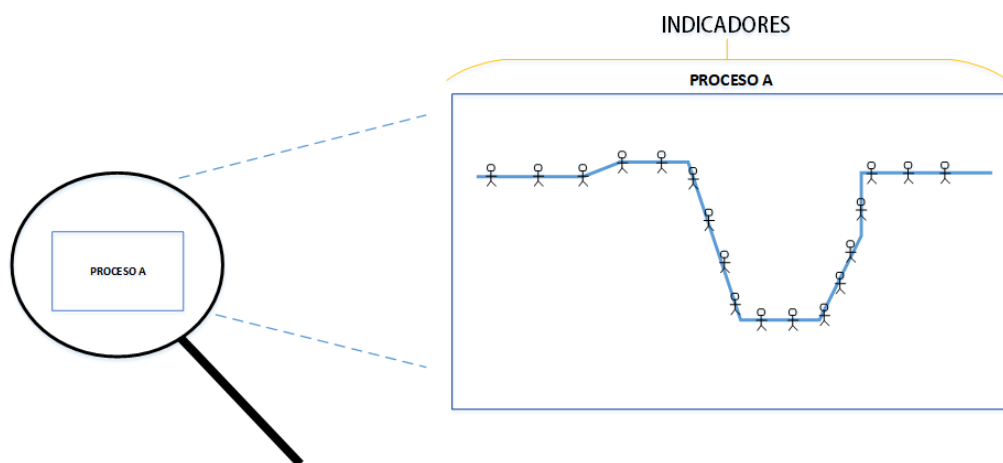
Fuente: Norma UNE 66175: 2003

Toda organización como cualquier implementación tiene variaciones de adaptación, las cuales deben ser controladas para poder reducir la variación para normalizar y finalmente hacer mejoras.

Los procesos en la organización establecen directrices para el funcionamiento en los procesos estratégicos, los procesos operativos buscan ofrecer bienes y servicios a la ciudadanía, a la vez también ofrecen recursos para su funcionamiento como los procesos de soporte. Por eso la importancia de los procesos mirarlos con una lupa (mediante herramientas y técnicas) para ver si funcionan correctamente.

Gráfico 4

Seguimiento y medición de procesos



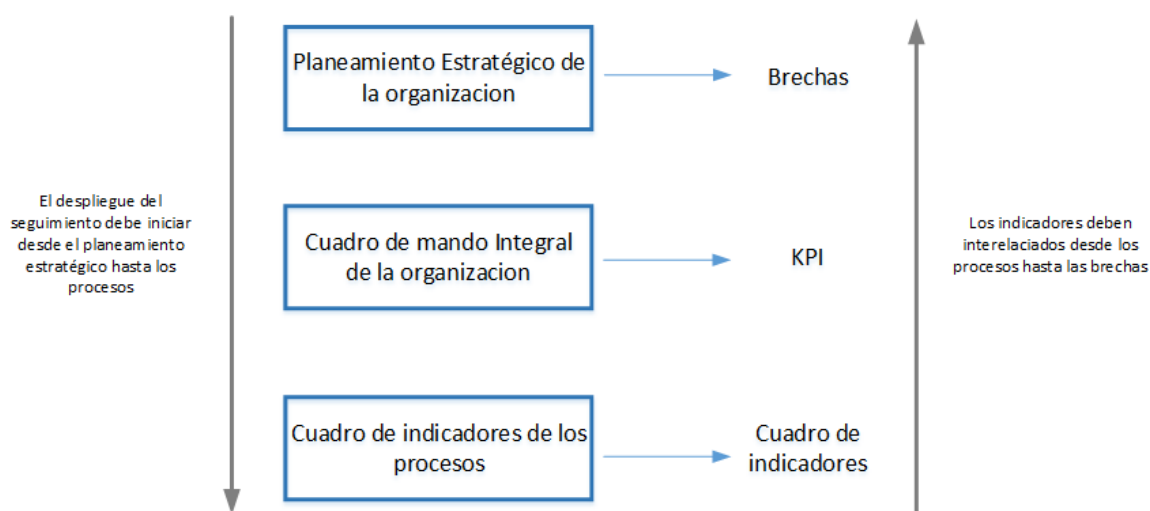
Fuente: Elaboración propia

Para darle seguimiento a los procesos se pueden usar auditorías, encuestas de satisfacción de clientes, libro de reclamaciones (quejas), etc. siendo la manera más adecuada indicadores (mediciones cuantitativas en su mayoría) que busquen analizar correctamente lo principal.

Para el seguimiento y medición de los procesos requiere ser evaluado desde el área más alta de la organización, desde el plan fundamental de gestionar su organización como se muestra a continuación:

Gráfico 49

Niveles de seguimiento y medición de la organización



Fuente: Elaboración Propia

Como se ve en el gráfico se inicia con el planeamiento estratégico donde se busca reducir las brechas de trabajo, luego sigue con el cuadro de mando donde mediante los indicadores claves busca el buen funcionamiento de la organización y finalmente busca medir los indicadores de los procesos de la organización. A continuación, se hablará un poco de lo antes mencionado.

Recordemos que, a diferencia de la razón de ser de una empresa privada, la entidad pública ha sido creada para una obligación importante en una comunidad dentro de un área geográfica. Su foco de trabajo es la reducción de brechas, es decir el aumento de bienestar.

Estas brechas son agrupadas en 28 categorías¹³ en el caso de Perú las cuales abarcan (ambiente, educación, salud, Vivienda construcción y saneamiento). A continuación, se muestra las brechas con algunos indicadores:

Tabla 44

Análisis de brechas

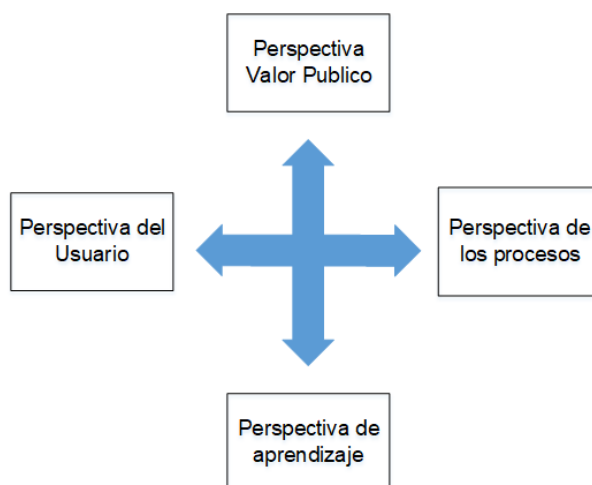
Sector	Indicadores
Ambiente	Porcentaje de población no atendida por un adecuado servicio de limpieza pública
	Porcentaje de hectáreas de áreas degradadas por residuos sólidos sin intervención
Educación	Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación inicial con capacidad instalada inadecuada
	Porcentaje de locales educativos con el servicio de educación secundaria con capacidad instalada inadecuada
Salud	Porcentaje de nuevos establecimientos de salud requeridos del primer nivel de atención
	Porcentaje de institutos especializados con capacidad instalada inadecuada
Vivienda construcción y saneamiento	Porcentaje de la población urbana sin acceso al servicio de agua potable mediante red pública o pileta pública (%PUSAP)
	Porcentaje de volumen de aguas residuales no tratadas (%VARNT)

Fuente: Ministerio de economía y Finanzas_Brechas (31/10/2019)

Por lo mismo anterior mencionado estas brechas deberán ser cumplidas dentro de la responsabilidad que le toque a cada identidad. Es posible que varias brechas se están tomando en cuenta como objetivos de los planeamientos estratégicos de la entidad.

Un segundo análisis que debe tenerse es usando el cuadro de mando integral, siendo una herramienta de David Norton y Robert Kaplan que consiste en un pequeño grupo de indicadores agrupados en aspectos tratan de demostrar la interrelación de la organización para el cumplimiento de los resultados planificados. Estas perspectivas se agrupan en 4: Valor Público, Usuario, Procesos y aprendizaje como se muestra a continuación:

¹³ Para mayor detalle revise el siguiente link: <https://www.mef.gob.pe/es/aplicativos-invierte-pe?id=5952>

Gráfico 50**Cuadro de mando en el sector Público**

Como se observa el cuadro, todas las perspectivas se encuentran interrelacionadas y tienen una funcionalidad en especial, El objetivo de la entidad pública es generar valor público, lo cual requiere entender, ofrecer y satisfacer con bienes y servicios al ciudadano (usuario) para esto deben gestionar sus procesos correctos utilizando el aprendizaje de la organización. Se muestra a continuación la descripción de cada perspectiva.

Cada perspectiva debe ser medida con indicadores que puedan controlar las perspectivas y sean claves para la organización. A estos indicadores se les suele llamar KPI.

Finalmente toca medir los indicadores de los procesos. Como en los temas anteriores se habló del tema, en los procesos se requieren medir si es eficaz con el cumplimiento (Eficaz), si se ha asignado de eficiente los recursos (eficiencia), si los costos bajos son bajos en comparación del total (económico) y si satisface al cliente (calidad).

Es importante tener agrupados todos los indicadores donde se pueda observar toda la información de rápida revisión como el código, indicadores, responsable, periodicidad, formula y valor umbral como se muestra a continuación:

Tabla 45

Tabla de control de indicadores

Código	Procesos	Indicadores	Tendencia	Responsable de medida	frecuencia	Formula	Valor umbral
	Gestión del direccionamiento estratégico						
	Gestión de control institucional						
	Gestión del Desarrollo Urbano y Sostenibilidad						
	Gestión de la Seguridad Ciudadana y conveniencia social						
	Gestión del talento Humano						
	Gestión Tecnológico y de la información						

Con la tabla antes mostrada podrá tener de manera amplia los indicadores que se tiene la organización para conocer el alcance de la medición de la organización. Cada indicador debe tener su propia ficha de análisis para darle seguimiento y las variaciones que puedan darse como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 46

Evolución del indicador

Proceso																																			
Indicador																																			
Formula																																			
	PERIODO DE ANALISIS																																		
		2	3	4	5	6	7	8																											
Resultado indicador	8	9	9	9	9	8	9	9																											
Meta	10	10	10	10	10	10	10	10																											
Variación																																			
G R A F I C O	Analisis de indicador <table><thead><tr><th>Periodo</th><th>Resultado indicador</th><th>Meta</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>8</td><td>10</td></tr><tr><td>2</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td>3</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td>4</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td>5</td><td>10</td><td>10</td></tr><tr><td>6</td><td>8</td><td>10</td></tr><tr><td>7</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></tbody></table>								Periodo	Resultado indicador	Meta	1	8	10	2	9	10	3	9	10	4	9	10	5	10	10	6	8	10	7	9	10	8	9	10
	Periodo	Resultado indicador	Meta																																
1	8	10																																	
2	9	10																																	
3	9	10																																	
4	9	10																																	
5	10	10																																	
6	8	10																																	
7	9	10																																	
8	9	10																																	

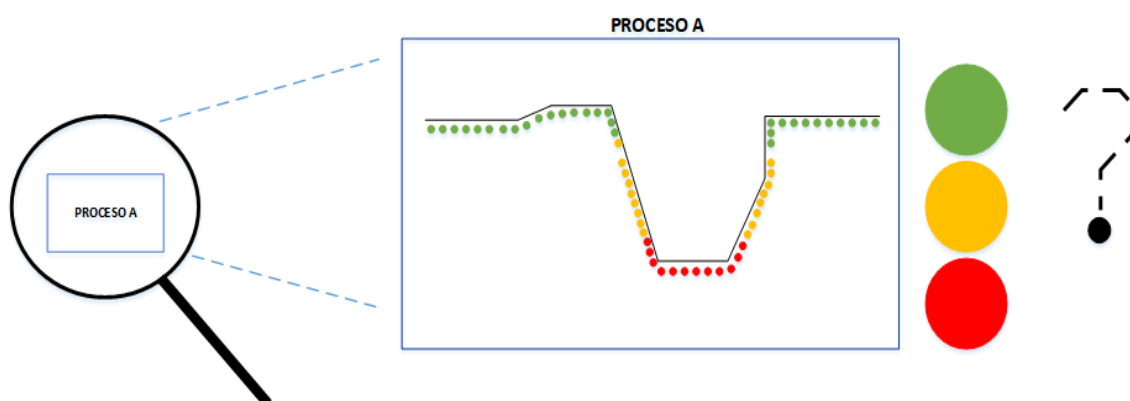
PASO 2: ANÁLISIS DE PROCESOS

Esta etapa busca determinar la brecha de los indicadores en comparación con los resultados esperados previa planificación.

Cuando se implementa es natural que las brechas o variaciones en los resultados puedan ser distantes tanto en cumplir lo acordado como los resultados no estén dentro de los datos aceptados. Pero esto no significa que se esté atento porque algunos indicadores pueden afectar el cumplimiento global o la variación puede afectar el cumplimiento de una especificación o dañar la salud de alguien.

Una manera visual de poder ver la evaluación y los resultados de los indicadores puede ser de colores como la semaforización como se muestra a continuación:

Gráfico N°51: Analizar los procesos



Fuente: Elaboración propia

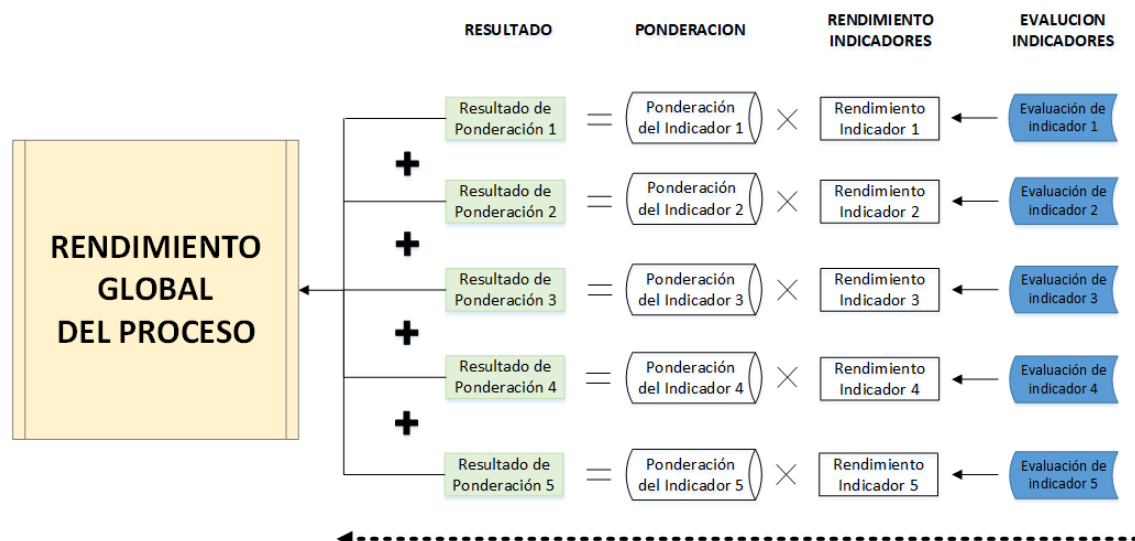
Los procesos suelen tener más que un indicador, pues cada indicador busca cierta información del proceso para mejorar y asegurar el objetivo del mismo. Una problemática usual es cómo medir el indicador de manera global cuando se tienen diferentes tipos de mediciones y tendencias. Adicional cuando se tiene que medir los subprocesos de un proceso.

Supongamos un proceso que llamaremos X, tiene 5 indicadores que deberán ser unificados para la evaluación global del proceso las cuales son distintas unidades de medición.

La manera sería medir los rendimientos (es decir el cumplimiento de lo planificado) por la ponderación que se le da al indicador como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 52

Rendimiento de los procesos



Fuente: elaboración propia

Un elemento clave del indicador es conocer la tendencia que tiene, pues puede ser positivo cuando se habla de mejora o incremento en capacidad, productividad, satisfacción, entre otros. También puede ser negativo cuando se busca reducir gastos, tiempos promedios, costos, dinero, entre otros.

A continuación, se muestra las fórmulas que se utilizan para medir los rendimientos:

Tabla 47

Formulas de indicadores de rendimiento

Rendimiento de indicador creciente	Rendimiento de indicador decreciente
$Rto = \frac{\text{Valor del indicador}}{\text{Valor de indicador definido}} \times 100$	$to = \frac{\text{Valor de indicador definido}}{\text{Valor del indicador}} \times 100$

Usando las dos fórmulas descritas anteriormente, para el ejemplo de **rendimiento creciente** imaginamos que para entregar una licencia de un servicio tiene una capacidad para atender 350 servicios por mes, después de entender mejor el proceso y eliminar acciones que no agregan valor se llega al mes a una capacidad de atención de

400 servicios generando un aumento de 50 servicios adicionales que significa un rendimiento de 112%.

Para el ejemplo de **rendimiento decreciente** supongamos que el gasto por servicio es de S/ 80 soles, pero actualmente el costo es de S/ 92 soles haciendo un aumento de 12 soles generando un rendimiento del 86% (si hubiera mantenido en 80 el costo el rendimiento fuera 100%).

A continuación, se muestra la formulación y los resultados:

Tabla 48

Ejemplo de indicadores de rendimiento

Rendimiento de indicador creciente	Rendimiento de indicador decreciente
$\text{Rendimiento indicador} = \frac{400}{350} \times 100$ $\text{Rendimiento indicador} = 114\%$	$\text{Rendimiento indicador} = \frac{80}{92} \times 100$ $\text{Rendimiento indicador} = 86\%$

En conclusión, el resultado del indicador creciente fue de 114% y del indicador decreciente es del 86%.

Cuando se habla de ponderar los indicadores, se puede utilizar de manera objetiva o subjetiva cuando son más de uno. Se utiliza una ponderación subjetiva cuando uno mismo escoge el valor de cada uno dándole algunos indicadores más valor que otros o darles el mismo valor a todos los indicadores (es decir dividiendo 100% entre número de indicadores). Otro método es mediante una matriz de priorización, siendo la ponderación de manera objetiva.

Para poner el ejemplo será un proceso con 5 indicadores se utilizará una ponderación subjetiva dándole el mismo valor a todos los indicadores dando como resultado el rendimiento del proceso es de 98.2%.

Tabla 49

Rendimiento global

PROCESO A		
Indicadores	Rendimiento	Importancia
Indicador 1	110%	20% (0.20)
Indicador 2	101%	20% (0.20)
Indicador 3	89%	20% (0.20)
Indicador 4	97%	20% (0.20)
Indicador 5	94%	20% (0.20)
Rendimiento del proceso x		98.2%

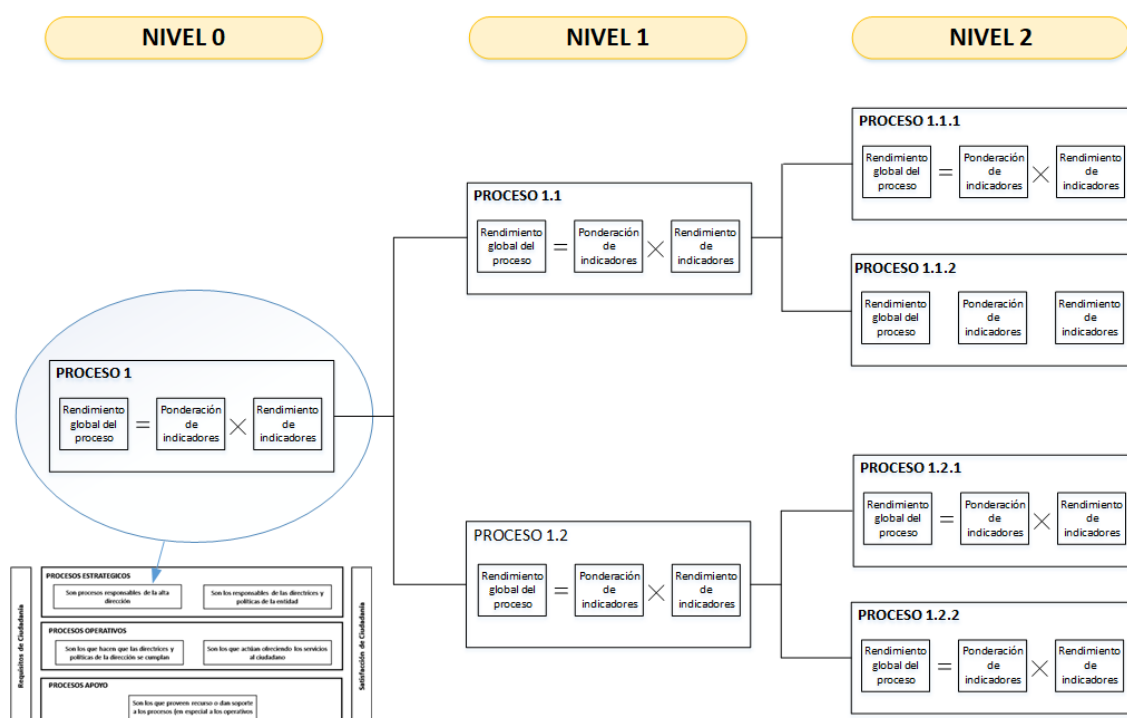
87

Esta misma lógica de ponderación se utiliza cuando quieres medir el rendimiento de un proceso tomando en cuenta los subprocessos. Reflexionemos que un mapa de procesos es el rendimiento de una organización y que cada parte suma para el rendimiento global, entonces para que un mapa tenga un rendimiento de 100% significa que desde el nivel 2 (o más) tienen resultados similares a 100%.

En el siguiente gráfico se describe lo antes mencionado:

Gráfico 53

Matriz de priorización de indicadores



Fuente: elaboración propia

Lo correcto sería que el mapa (nivel 0 o macroproceso) tengan un rendimiento de 100% o más (superó lo planeado), para eso significaba que todos los procesos (y sus desgloses) funcionaron correctamente con lo planificado.

A la hora de analizar los procesos tratar de comprobar cuáles indicadores han cumplido la meta, los que están cerca pero no lo han cumplido y los que está muy alejado de la misma. Se podría graficar de fácil entendimiento con colores, en este caso con tres colores, los cuales se muestran en la siguiente tabla los significados de cada color:

Tabla 50

Significado de colores

Color	Significado
VERDE	El indicador está igual o por arriba de la meta planteada
AMARILLO	El indicador está debajo de lo planeado, pero no tan mal
ROJO	El indicador está altamente desfasado de la meta planteada

Como se observa el hecho de estos colores será de utilidad para comprobar el funcionamiento de tu organización donde debes poner atención y buscar soluciones para su mejora.

En caso de la reducción de brechas sería agruparlos por categorías y medirlas según el periodo que se escoja y usar colores como se muestra a continuación:

Tabla 51

Ejemplo de indicadores con colores en brechas

Sector	Indicadores	Meta Año 1	Meta Año 2
Ambiente	Porcentaje de población no atendida por un adecuado servicio de limpieza pública		
	Porcentaje de hectáreas de áreas degradadas por residuos sólidos sin intervención		
Salud	Porcentaje de nuevos establecimientos de salud requeridos del primer nivel de atención		

Fuente: elaboración propia

Cabe recordar que en el planeamiento estratégico también se debería usar los colores para seguir su evolución de los objetivos estratégicos.

En caso del cuadro de mando será necesario también darle seguimiento con colores, los cuales se muestra a continuación un ejemplo:

Tabla 53

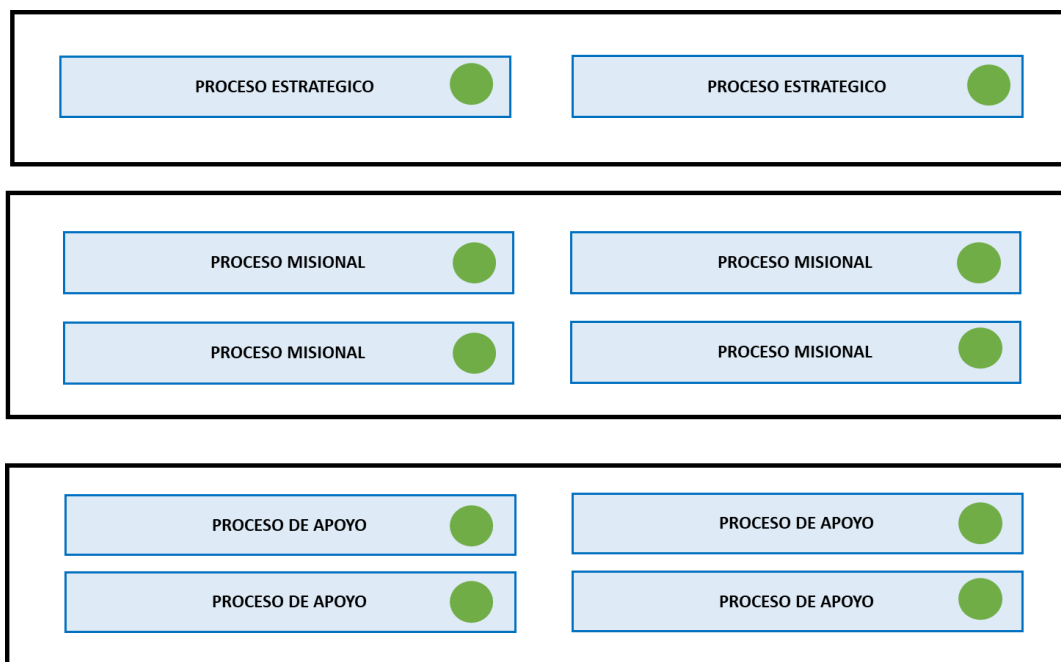
Ejemplo de indicadores en un cuadro de mando integral

USUARIO	Indicador 	Indicador 	Indicador 
VALOR PÚBLICO	Indicador 	Indicador 	Indicador 
PROCESOS	Indicador 	Indicador 	Indicador 
APRENDIZAJE	Indicador 	Indicador 	Indicador 

Luego es ver la organización por procesos y observar las variaciones de cumplimientos de los indicadores, cual esta amarillo o rojo para solucionarlo en la brevedad como se muestra a continuación:

Gráfico 52

Tablero de indicadores en el **mapa** de proceso



Cuando se desglose los indicadores se podría observar el siguiente análisis y constar el indicador que está perjudicando los resultados programados como la siguiente tabla:

Tabla 52

Análisis de los indicadores de los subprocesos.

Código	Nombre de procesos	Resultado		
E.01	Proceso Estratégico 01			
E.01.01	Proceso A			
E.01.02	Proceso B			
E.01.03	Proceso C			
E.02	Proceso Estratégico 02			
E.02.01	Proceso A			
E.02.02	Proceso B			
O.01	Proceso Misional 01			
A.01	Proceso de Apoyo			

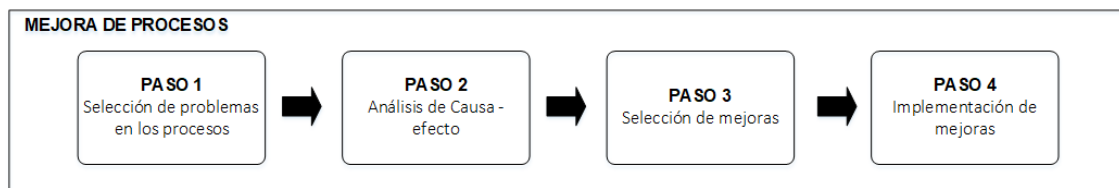
Fuente: Elaboración propia

III. MEJORA DE PROCESOS

Esta etapa buscará mejorar los rendimientos de la organización cuando hablamos de sus procesos para reducir las brechas programadas en su planeamiento estratégico. En esta etapa seleccionaremos los problemas más importantes e implementaremos las mejoras.

Gráfico 53

Pasos de la mejora de procesos

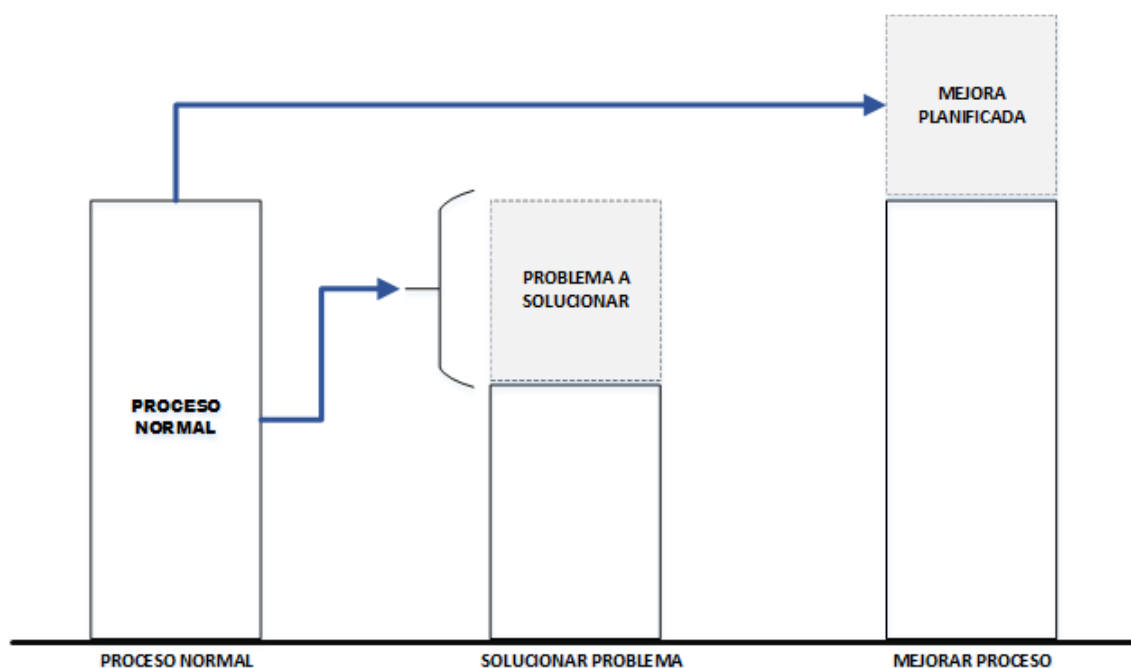


Fuente: Norma Técnica N° 001-2018 – SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas

La mejora es un comportamiento natural en los procesos. La mejora más usual es ante problemas o variaciones es determinar la diferencia del proceso que se trabaja y se busca solucionarlo para que se normalice, este tipo de mejora es lo que se practica (esto se complementa con la gestión de riesgos ante posibles adversidades pensadas probables con soluciones de plan de contingencia), el segundo tipo de mejora, y que poco se utiliza, es la de mejora planificada, es donde buscan la mejora continua con nuevas metas a cumplir, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 54

Tipo de mejoras

**Fuente:** elaboración propia

Como se observa las mejoras deben ser complementarias y utilizadas de manera constante para asegurar una satisfacción plena del ciudadano.

Para la mejora de procesos se utilizan varias herramientas que ayudan a identificar, seleccionar, priorizar y mejorar. Estas herramientas se le llaman “Herramientas de calidad”, estas herramientas se categorizan en básicas (estadísticas) y las nuevas herramientas (administrativas). Primero existieron las herramientas básicas y luego con el tiempo y la participación de las personas en los procesos de solución aparecieron

más herramientas (las administrativas). A continuación, se muestra las 14 herramientas en la siguiente tabla:

Tabla 53

Herramientas de calidad

93

Herramientas estadísticas	Herramientas Administrativas
- Hoja de datos - Diagrama de Pareto - Diagrama de flujo - Diagrama de Ishikawa - Histograma - Gráfico de control - Diagrama de dispersión, etc.	- Diagrama de Afinidad - Diagrama de interrelaciones - Diagrama de Flechas - Diagrama de relaciones - Diagrama Matricial - Matriz de priorización - Diagrama Proceso de decisión

Todas las herramientas son de gran utilidad y aporte para la identificación, priorización y planificación de problemas con soluciones.

En las etapas que se muestran a continuación se describen algunas herramientas, lo cual no significa que las demás no se utilicen si no que para ejemplificar el tema se usarán algunas.

PASO 1: SELECCIÓN DE PROBLEMAS EN LOS PROCESOS

Selección el problema es la primera parte de la mejora. Seleccionar los problemas, es buscar el elemento que está perjudicando el funcionamiento normal de la organización.

Los indicadores antes mencionados son base para identificar que no está funcionando correctamente en una parte de la organización o en su totalidad. Darle seguimiento de los indicadores y ver su variabilidad podrá mostrar ciertos problemas. Utilizar el gráfico de control podría ser una manera de identificar cuales no están cumpliendo con la planeación previa de los procesos.

Es de reflexionar que varios de los procesos deben tener su matriz de riesgos y sus acciones correctivas y preventivas para no llegar a una situación que no afecte de manera crítica a la organización.

Es de importancia entender que los problemas pueden afectar el rendimiento y bienestar del ciudadano. Por ejemplo: Si tienes una meta desglosada de atender u ofrecer un servicio a 3 por día y el rendimiento de errores hace que se atienda a dos, podría significar un bajo de más del 50% como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 54

Resultado del desfase

Planificado	12 (Meses) x 5 (días) x 3 (servicios por día) = 180
Real	12 (Meses) x 5 (días) x 2 (Servicios por día) = 120
Desfase	12 (Meses) x 5 (días) x 1 (Servicios por día) = 60

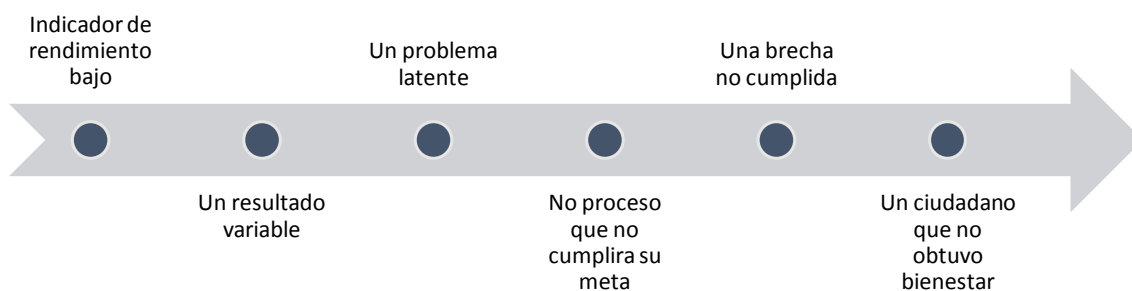
Imaginemos que el resultado sea la capacidad de atender licencia de funcionamiento para que personas emprendas. Significa que muchos emprendedores que podrían ofrecer empleo no existirían (podrían desincentivar) o funcionan dentro de la ilegalidad.

Otro caso podría ser que una entidad del estado tenga en su programa de prevención el uso de una máquina para velar por la salud de un adulto mayor por posibles enfermedades usuales por la edad o propensas. Que las capacidades no cumplan con lo planeado podría afectar la tasa de muertes en situaciones que se están mintiendo.

Aunque se han puesto ejemplos de efectos del mal funcionamiento del proceso, es necesario recordar que toda actividad ha sido creada para reducir brechas. Una actividad o proceso que no cumpla para eso deberá ser reflexionado por su funcionamiento.

Gráfico 55

Consecuencia de un problema no controlado



Fuente: elaboración propia

Después de identificar varios problemas se busca identificar cual es el problema o los problemas principales que afecten el problema principal. El problema que implica el adecuado resultado del proceso.

El diagrama de Pareto es un diagrama que busca priorizar y buscar lo más importante. Según el diagrama describe que el 20% impacto en el 80%.

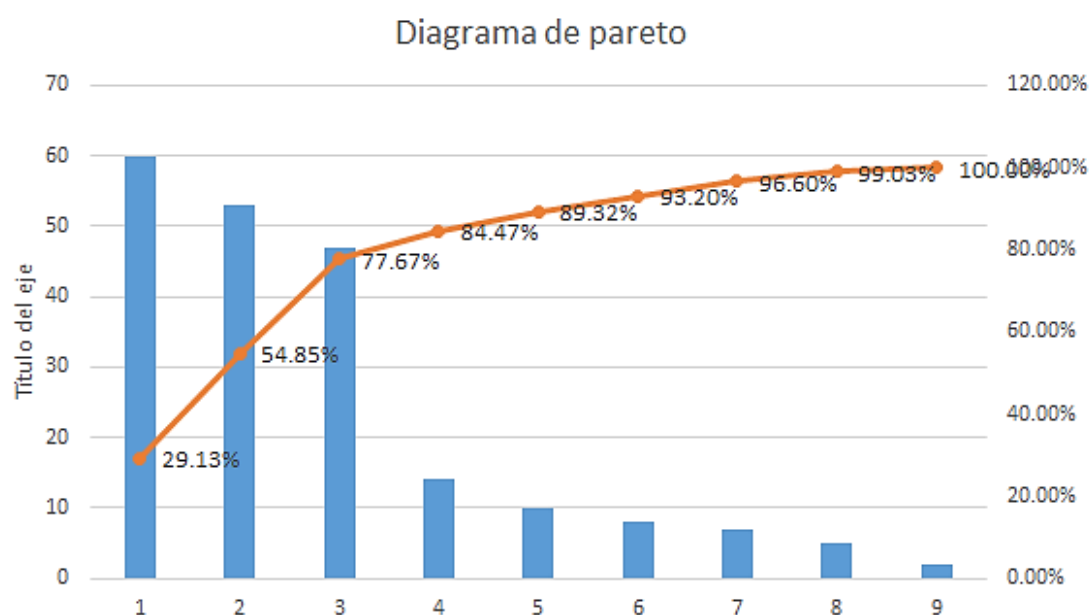
Tabla 55

Ejemplo Tabla de frecuencia

N°	Datos	Frecuencias	% Relativo	% Acumulado
1	Problema 1	60	29.13%	29.13%
2	Problema 2	53	25.73%	54.85%
3	Problema 3	47	22.82%	77.67%
4	Problema 4	14	6.80%	84.47%
5	Problema 5	10	4.85%	89.32%
6	Problema 6	8	3.88%	93.20%
7	Problema 7	7	3.40%	96.60%
8	Problema 8	5	2.43%	99.03%
9	Problema 9	2	0.97%	100.00%
	TOTAL	206	100.00%	

Gráfico 56

Ejemplo de diagrama de Pareto



Existirán varios problemas que nos haría reflexionar que todos son importantes o no están relacionados. Una manera podría ser usar una matriz de priorización para evaluar según varios factores como satisfacción al cliente, alto costo por error, Solución de corrección, etc. Este podría medirse con un puntaje de 1= Poco, 2 Afecta, 3 afecta mucho.

Tabla 56

Ejemplo de matriz de priorización

	Afecta la Satisfacción del cliente	Tiene un alto costo el fallar		Otros	Sumatoria
Problema 1	1	1	1	1	4
Problema 2	1	1	2	1	5
Problema 3	3	2	3	3	11

Se escogería los que tienen mayor puntaje para analizar con mayor complejidad la problemática. Los demás es posible que se solucionen rápidamente con acciones correctivas y preventivas.

PASO 2: ANÁLISIS DE CAUSA – AFECTO

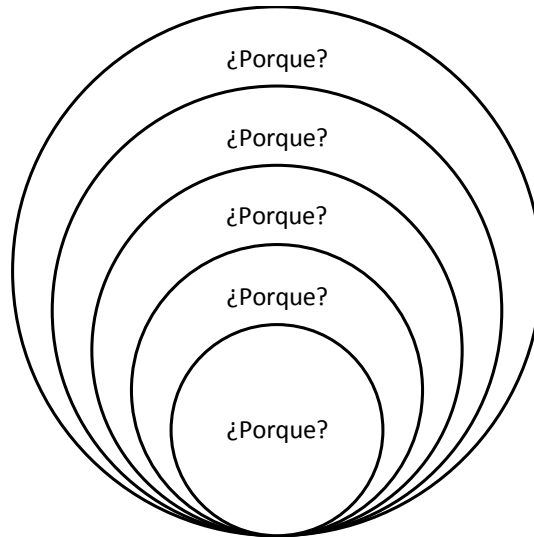
Se conoce el problema principal en cual se debe atender, es un paso importante para saber en cual debe concentrarse.

Una acción frecuente es que las personas creen que lo primero que se le venga a la mente es la causa y lo solucionan rápidamente como una acción correctiva, pero luego aparece de nuevo. Esta acción en varios casos puede solucionarla, pero en otras puede ser distinta y si el impacto es mayor sería no gratificante tomarlo a la ligereza.

Una manera de encontrar una causa es los 5 Porque, en el cual consiste en ver el problema y preguntar ¿Por qué sucedió?, luego de dar la respuesta se pregunta de nuevo por la última respuesta del porqué sucedió sucesivamente. La herramienta de los 5 porque describe al último porque se logra encontrar la causa.

Gráfico 57

Los 5 Porque

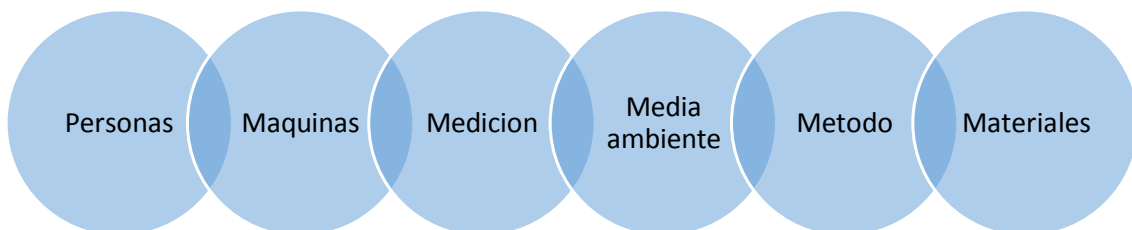


97

Una herramienta más compleja y de mayor utilización es el Diagrama de pescado o de Ishikawa en nombre de su creador. Esta herramienta correlación que todo actividad o problema contienen 6 factores (algunos le dicen los 6 M) que son los que se muestran a continuación:

Gráfico 58

Las 6M



Las **personas** son los talentos humanos que participan en el proceso, para que ello funcione correctamente debe recordar que debe tener las competencias correctas para ser partícipe del proceso o entrenado del mismo. Siempre dándole retroalimentación y seguimiento.

Los **materiales** son los insumos que ingresan para transformarse en un bien o servicio. Recordar que estos elementos deben cumplir las especificaciones correctas para la elaboración de bienes y servicios. Es importante seleccionar bien los proveedores y darle evaluación a la vez que deben estar en lugares que los mantengan en buen estado.

La **maquinaria** son los equipos e instrumentos que se usan para la elaboración del bien o servicio. Estos podrían ser la computadora, el software, etc. Será necesario tener mantenimiento preventivo y correctivo cuando sea necesario.

Los **métodos** son las maneras de hacer las cosas, estos métodos son de importancia porque si no existieran no habría patrones de acciones ordenadas. Estos métodos deben ser elaborados y retroalimentados con las personas del proceso.

El **Medio ambiente** son los patrones culturales establecidos en la organización para su funcionamiento y el ambiente con el que se interactúa (ambiente muy frío, muy caluroso, espacios muy estrechos, etc.). Es necesario establecer una cultura participativa e integradora otorgándole las condiciones correctas para que pueda funcionar los procesos en el área.

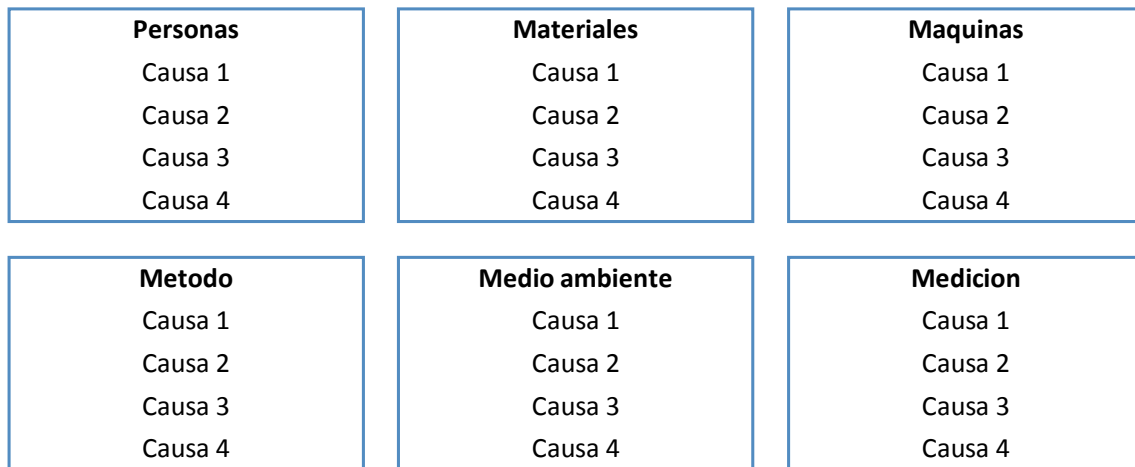
La **Medición** es si tienen mecanismos para medir los procesos. Es necesario tener equipos (planes de calibración), muestreos y que en la medida que se pueda que las mediciones tengan equipos.

Para la elaboración de esta herramienta se podría comenzar con una lluvia de ideas con las personas que pertenecen en el proceso. Ellos como conocedores del proceso y participantes del mismo podrán tener una idea o certeza de las causas.

Luego de haber identificado el problema principal se consulta de las posibles causas y la gente va dando ideas, luego de haber generado varias ideas se agrupan por similitudes (afinidad) en este caso podría ser por las 6M.

Gráfico 59

Ejemplo de diagrama de afinidad

**Fuente:** Elaboración propia

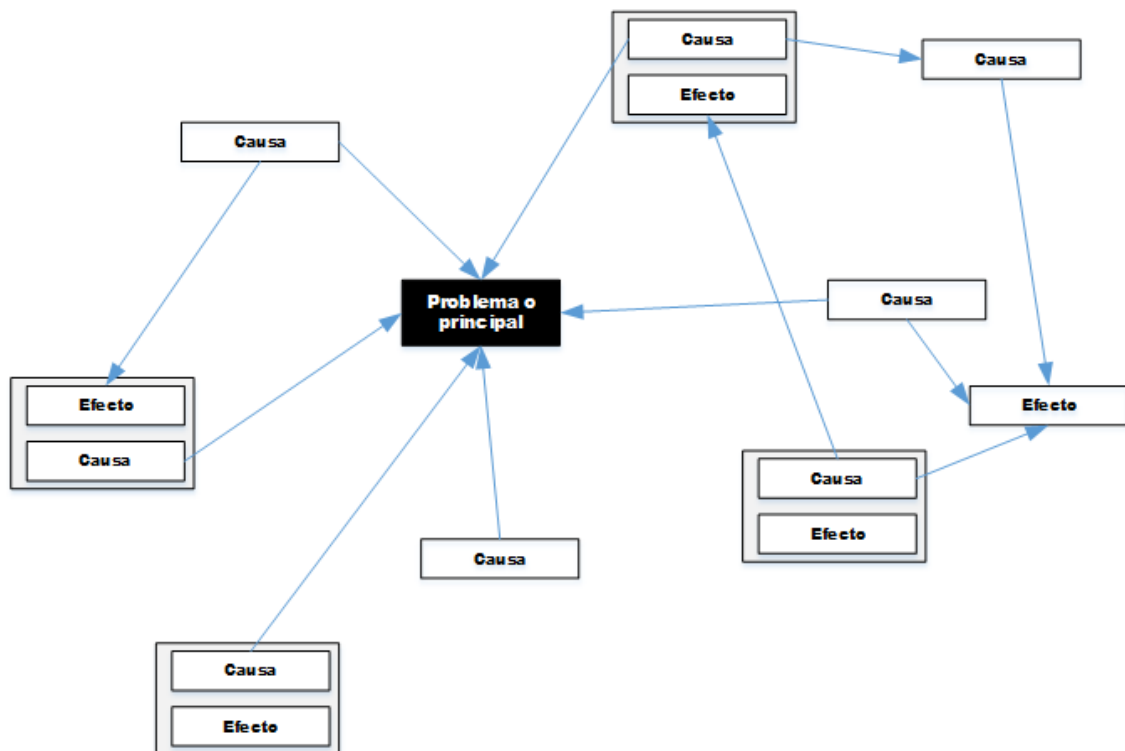
Cabe recalcar que en la misma agrupación por afinidad se podrá observar que habrá causas similares o iguales, pero de nomenclatura distintas, lo cual hará que se unifiquen en una sola.

Todas las causas deben ser validadas con recopilación de información y uso de otras herramientas como histograma, Pareto, estratificación, etc.

Luego se buscará determinar si de las causas cuales son las principales o son consecuencias de otras causas. Este método se suele llamar diagrama de relaciones. Este diagrama busca interactuar con las demás causas (o efectos) y busca cual depende de quién. Luego de haber hecho con todas las causas se escogen como las causas principales aquellas que tenga más interacción Como se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico 60

Diagrama de afinidad

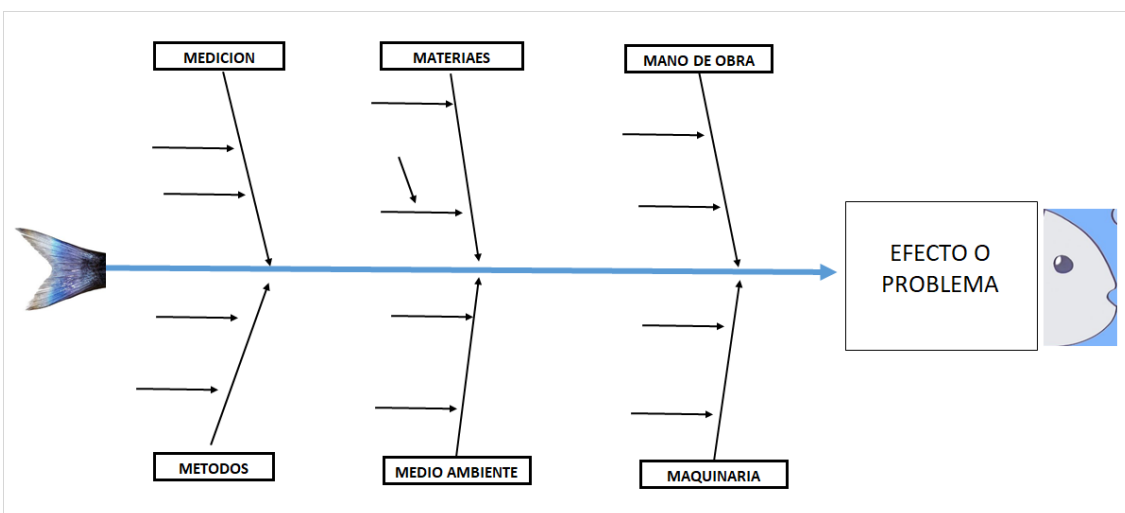


100

Luego de haber determinado las causas principales de todos los factores se elaborará el diagrama de pescado donde se podrá de ver de manera sintetizada el problema con sus causas por los factores.

Gráfico 61

Diagrama de pescado



Elaborado finalmente el diagrama de validación se termina la etapa se determina cuáles son las causas principales al problema con herramientas de calidad

Una herramienta importante que se puede usar complementando el gráfico de pescado o de manera separada es el gráfico de Pareto. El gráfico de Pareto busca concentrarse en los prioritarios (el 80% del efecto es causado por solo el 20%), en los que prestarle atención resolverá de manera más efectiva la situación. Como ejemplo se ve un problema que se determina varias causas, las cuales se ponen en una tabla y el que tiene mayor ocurrencia se pone primero y luego los de menos frecuencia (de manera descendente) y se pone la participación relativa y acumulada de esas frecuencias como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 57

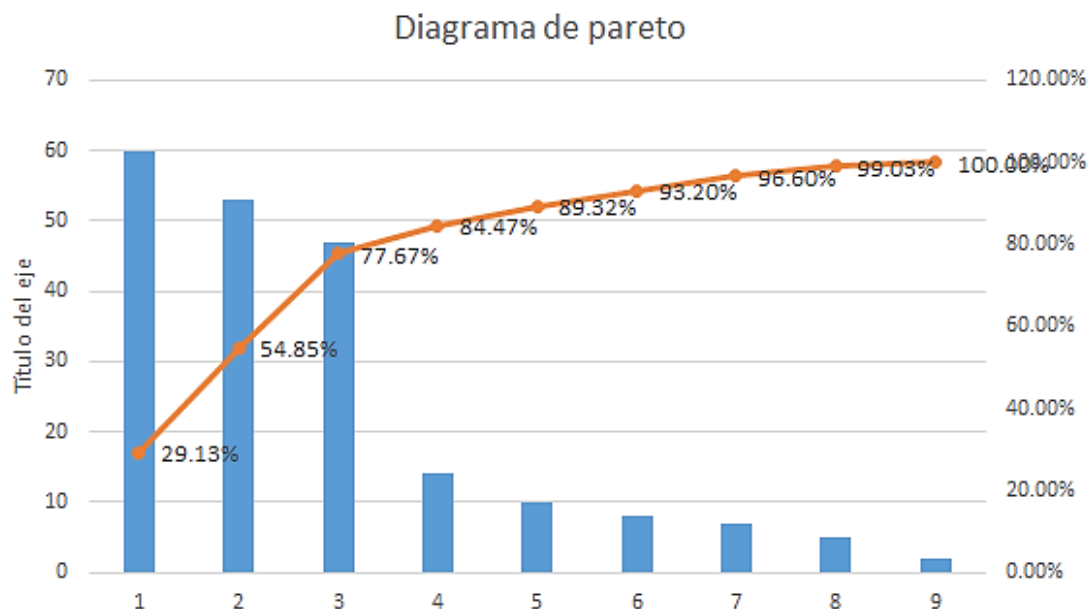
Ejemplo de tabla de frecuencia para Pareto

Nº	Datos	Frecuencias	% Relativo	% Acumulado
1	Causa 1	60	29.13%	29.13%
2	Causa 2	53	25.73%	54.85%
3	Causa 3	47	22.82%	77.67%
4	Causa 4	14	6.80%	84.47%
5	Causa 5	10	4.85%	89.32%
6	Causa 6	8	3.88%	93.20%
7	Causa 7	7	3.40%	96.60%
8	Causa 8	5	2.43%	99.03%
9	Causa 9	2	0.97%	100.00%
	TOTAL	206	100.00%	

En la tabla acumulada se observa que las causas 1, 2 y 3 ejercen la mayor proporción de la problemática, que si solucionamos estas tres podremos solucionar más efectivamente, de manera gráfica se puede observar mejor lo antes mencionado como se muestra a continuación:

Gráfico 62

Diagrama de Pareto



Como se observa los primeros tres ocupa el 77.6% de participación, siendo los que tomando en cuenta podremos maximizar la mejora.

El gráfico Pareto puede ser usada de muchas maneras, si quieres cuantificar por ejemplo qué productos generan las mayores ventas, que fallas generan más costos (no solo frecuencia, si no la multiplicación de frecuencia más el costo de cada uno), etc.

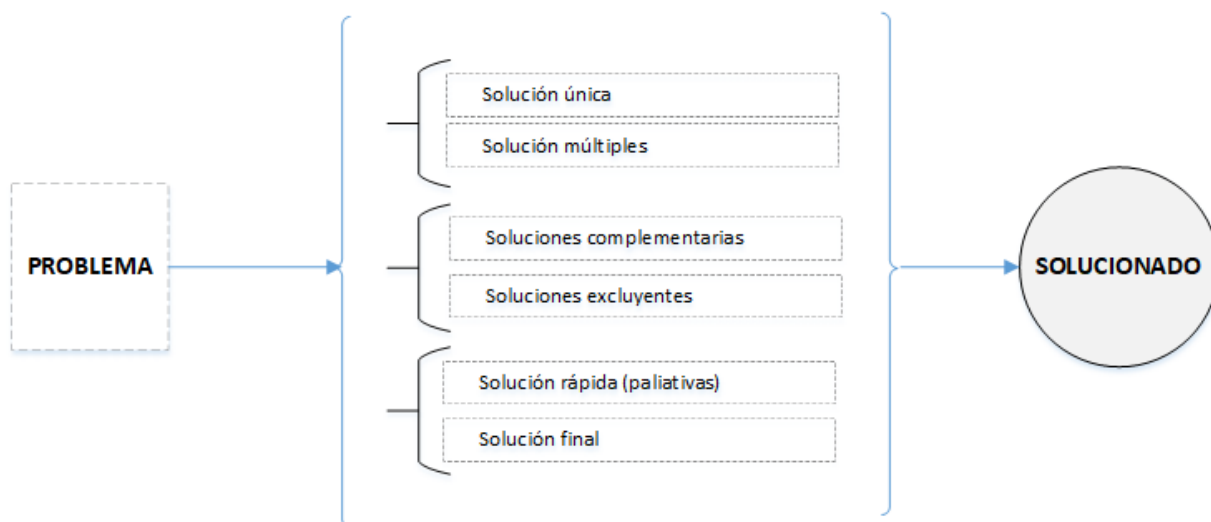
PASO 3: SELECCIÓN DE MEJORAS

Después de haber analizado la problemática e identificado las causas, pueden existir una o muchas soluciones para poder implementarlo. Es normal que existan varias posibles soluciones, pero existen soluciones complementarias y excluyentes. Las complementarias son las que juntas hacen sinergias, mientras que las excluyentes restringen la implementación de las otras soluciones.

También podríamos hablar de soluciones paliativas, rápidas o de corto alcance, es decir soluciones que te resuelven el problema por un tiempo o el momento, pero no te resolverán el problema de fondo o de larga duración.

Gráfico 63

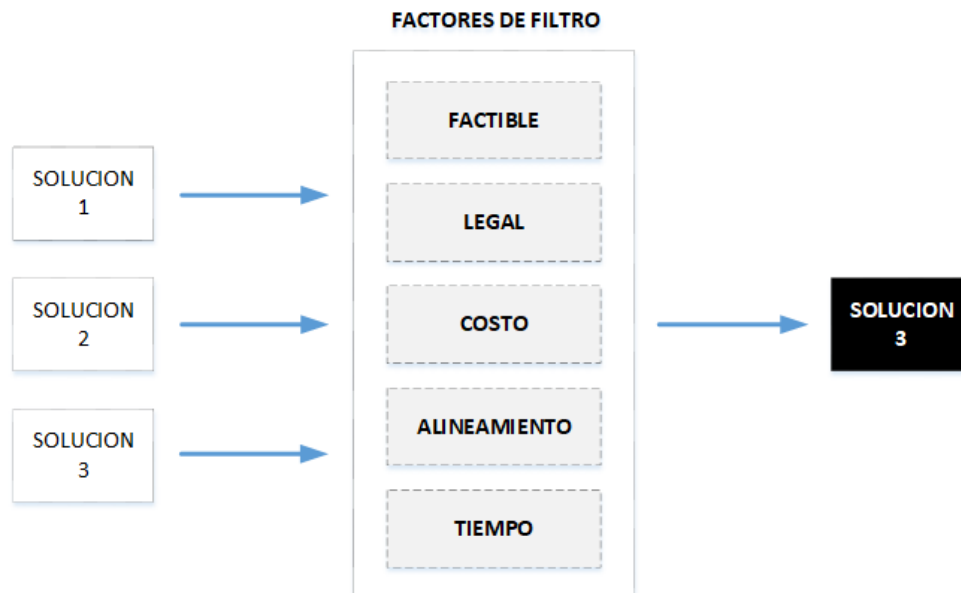
Tipo de soluciones



Fuente: elaboración propia

Como se puede ver existen una variedad de posibilidades de escoger una solución, una solución que ayude a cumplir la reducción de brechas de la entidad pública.

Por lo mismo que existen una amplia posibilidad de implementar, esta solución debe cumplir ciertos factores para poder tener la oportunidad de deslumbrar una implementación. El factor legal describe si la solución está dentro de la norma legal, factible cuando la institución puede hacerla o conocer alguien que pueda implementarla, el costo se refiere si tiene el presupuesto (o se puede gestionar), el tiempo se refiere cuánto demora la implementación (si se requiere urgencia, será difícil que algo que demore sea seleccionada) y finalmente la alineación de la solución está acorde con los lineamientos de la organización.

Gráfico 64**Filtros para selección de solución**

Fuente: elaboración propia

Para evaluar las soluciones con los factores, las soluciones deben ser descritas en las tablas con los factores antes mencionados sumando de 1 por cada factor o ponderando según el grado de importancia que la organización piensa que debe tener para la elección de soluciones.

Tabla 58

Evaluación de soluciones

	Factible	Legal	Costo	Alineamiento	Costo	Tiempo	PUNTO
Solución 1							
Solución 2							
Solución 3							
Solución 4							

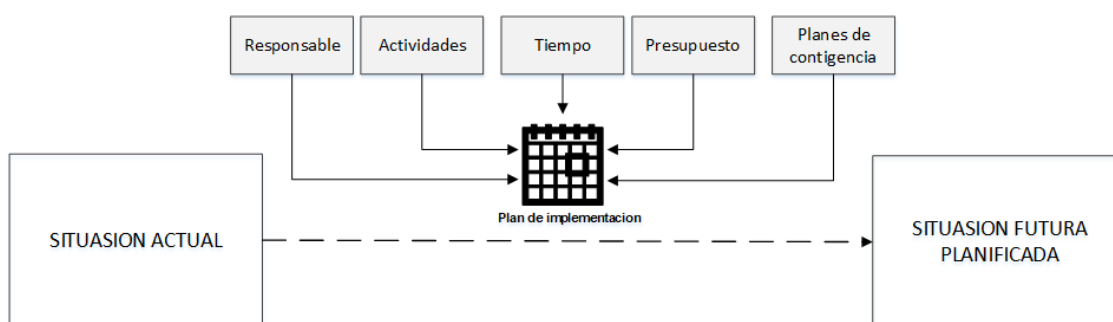
PASO 4: IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

La implementación es hacer lo planificado buscando resultados previstos, para esto es importante tener en cuenta los riesgos mismos de la implementación. Para la implementación será necesario hacer un cronograma de actividades secuenciales con tiempos consensuados y realistas, a la vez describir los riesgos posibles y planes de contingencia. Una implementación mal hecha siempre será el resultado de no haber sido planificado correctamente.

105

Gráfico 65

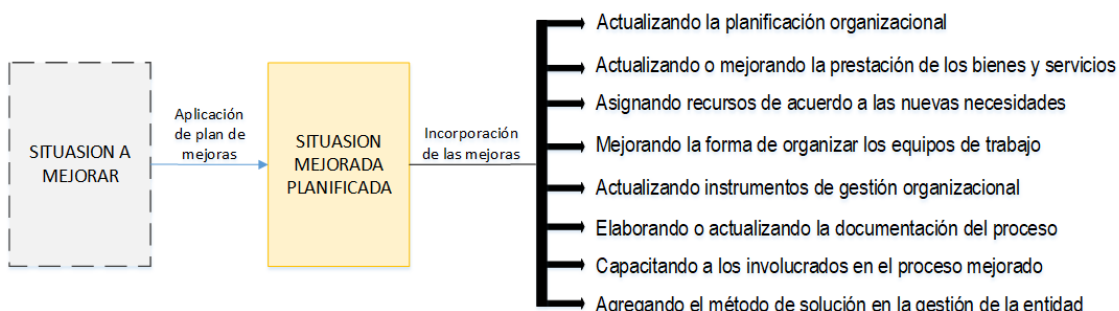
Implementación de mejoras



Finalmente, luego de la implementación se deberá normalizar el resultado, es decir un nuevo presente. Este presente debe ser adherido a la organización de manera formal para que se cumpla de manera obligatoria, esto mediante la documentación, legalización y capacitación. A continuación, se muestra algunas acciones que se toman para normalizar el nuevo presente:

Gráfico 66

Acciones para normalizar las mejoras



Elaboración: propia. **Fuente:** Norma Técnica N° 001-2018 – SGP, Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Banco Interamericano Desarrollo (2018). Fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital.
- Banco Interamericano Desarrollo – BID (2018). Mejor gasto para mejores vidas: cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos.
- Banco Interamericano Desarrollo y ONU – BID / ONU (2020). Desigualdad de género en las ciudades.
- Banco Interamericano Desarrollo – BID (2022). Guía de transformación digital del gobierno.
- Decreto Supremo N° 064-2010 PCM (2010). Guía metodológica para la determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
- Decreto Supremo. n° 004-2013-pcm (2013). Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.
- Directiva N° 002-2017-SERVIR/GDSRH (2017). Normas para la elaboración del mapeo de procesos y el plan de mejoras de las entidades públicas en proceso de tránsito.
- Norma Técnica N° 001-2018 – SGP (2018). Norma técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades públicas.
- Norma Técnica N° 001-2019 – SGP (2019). Norma técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.
- NTP 679 (2004). Análisis modal de fallos y efectos. AMFE – 2004 (Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo). España.
- Norma ISO 9000:2015 – Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- Norma ISO 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- Norma UNE 66175:2003. Guía para la implantación de sistemas de indicadores.