



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Secretaría General

Secretaría de Gestión  
Pública

**DOCUMENTO ORIENTADOR:  
METODOLOGÍA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR  
PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MARCO  
DEL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA  
NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA  
GESTIÓN PÚBLICA**



## Contenido

I. Introducción a la gestión por procesos.....	3
1. Gestión por procesos orientada a resultados y los sistemas de gestión .....	3
2. Del enfoque funcional al enfoque de la gestión por procesos orientada a resultados .....	4
3. Criterios para identificar los bienes y servicios que brinda la entidad .....	5
4. Tipos de proceso .....	5
5. Indicadores.....	6
6. Meta.....	8
7. Agregar Valor .....	8
8. Triple rol.....	9
9. Niveles de Procesos.....	10
II. Desarrollo de la metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública .....	11
1. Condiciones previas .....	12
1.1. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección.....	12
1.2. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos.....	13
1.3. Asegurar los recursos.....	13
1.4. Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados.....	13
2. Etapa I: Preparatoria .....	14
2.1 Analizar la situación actual de la entidad.....	14
2.2 Elaborar el plan de trabajo institucional.....	15
2.3 Capacitar a los encargados de implementar.....	16
2.4 Sensibilizar a toda la entidad.....	16
3. Etapa II: Diagnóstico e Identificación de procesos/.....	17
3.1 Identificación de los procesos.....	17
3.2 Elaborar el Mapa de Procesos actuales (Proceso de Nivel 0).....	21
3.3 Describir los Procesos actuales.....	25
4. Etapa III: Mejora de los procesos.....	33
4.1 Medir, Analizar y Evaluar los Procesos.....	33
4.2 Mejorar los Procesos.....	35
4.3 Documentación de los procesos mejorados.....	36
4.4 Institucionalizar la Gestión por Procesos.....	37
Glosario de términos relacionados con la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados.....	38



## IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### I. Introducción a la gestión por procesos

#### 1. Gestión por procesos orientada a resultados y los sistemas de gestión

La presente metodología ha sido elaborada sobre la base de los principales referentes internacionales de la gestión por procesos (ISO 9000, Modelo de Excelencia en la Gestión y Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública) y la Política Nacional de Modernización aprobada mediante D.S. N° 004-2013-PCM, que plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.

En tal sentido, uno de los elementos centrales del sistema de gestión ISO 9000<sup>1</sup>, es el enfoque basado en procesos. De manera similar, el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad de Perú en el Criterio 6 (Enfoque en las Operaciones) plantea la siguiente pregunta: *“¿Cómo su organización diseña, gestiona y mejora sus productos y procesos de trabajo y mejora la eficacia operativa para entregar valor a los clientes y alcanzar el éxito organizacional y sostenibilidad?”*. (PNC Perú, 2014).

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

Finalmente, el D.S. N° 004-2013-PCM establece entre los objetivos específicos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP, 2013): *“4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas”*. (PNMGP, 2013).

Además, precisa entre los Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados: *“d) Gestión por procesos: Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros)”*. (PNMGP, 2013).

---

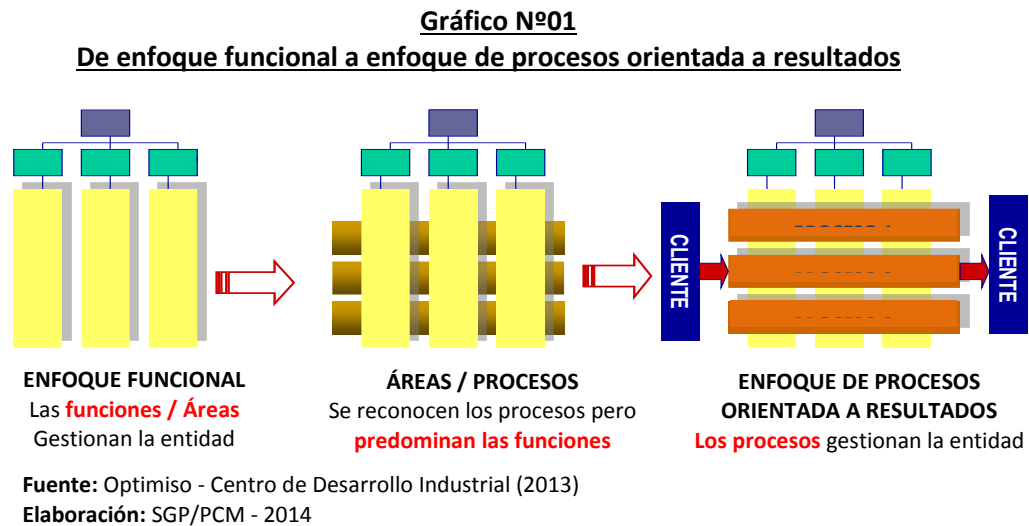
<sup>1</sup> La norma ISO 9000 es la más usada en todo el mundo con más de un millón de organizaciones certificadas.

En consecuencia, la implementación de la gestión por procesos, en el marco de una gestión orientada a resultados, constituye un elemento central de un sistema de gestión moderno, creando o agregando valor para los ciudadanos, personas, grupos, entidades, empresas o destinatarios de los bienes y servicios<sup>2</sup>, y contribuyendo a alcanzar los resultados esperados.

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

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

En el Gráfico N° 01 se puede apreciar el cambio de enfoque funcional al enfoque por procesos orientada a resultados.



En la Tabla N° 01 se señalan las principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal).

**Tabla N° 01**  
**Principales diferencias entre el enfoque funcional (Vertical) y la gestión por procesos orientada a resultados (Horizontal)**

Enfoque Funcional (Vertical)	Gestión por Procesos orientada a Resultados (Horizontal)
Énfasis en el bien y servicio (producto)	Énfasis en el Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controlar a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Sólo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno

<sup>2</sup>Producto, resultado de un proceso.

Enfoque Funcional (Vertical)	Gestión por Procesos orientada a Resultados (Horizontal)
Departamentalismo (Compartimentos estancos)	Trabajo en Equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

Fuente: Optimiso - Centro de Desarrollo Industrial (2013)

Elaboración: SGP/PCM - 2014

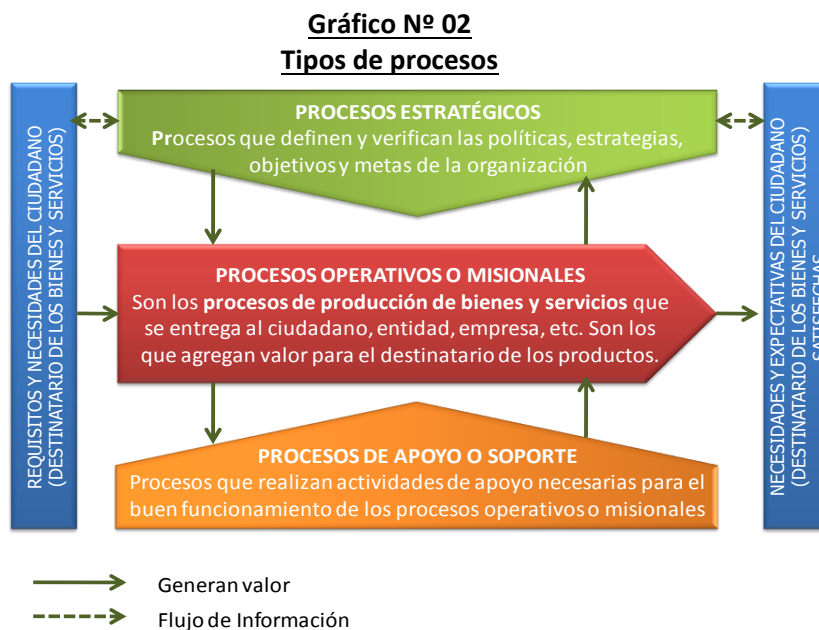
### 3. Criterios para identificar los bienes y servicios que brinda la entidad

La identificación de los bienes y servicios que ofrece la entidad debe considerar los siguientes aspectos:

- Definir el objetivo del bien y servicio, para ello debería preguntarse por ejemplo ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cuál debe ser el resultado esperado en función de los fines institucionales?
- Identificar las características, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.
- Determinar la relación de los bienes y servicios con los ciudadanos o destinatarios de estos bienes y servicios.
- Cuando la entidad tenga una gama amplia de bienes y servicios o múltiples destinatarios de estos bienes y servicios, se debería elaborar una matriz que permita visualizar con claridad la relación entre los mismos.

### 4. Tipos de proceso

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



Elaboración: SGP/PCM –2014



**PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES:** Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o Core Business.

Los Procesos denominados operativos o misionales son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor<sup>3</sup>.

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

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

**PROCESO DE APOYO O SOPORTE:** Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.

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

#### **Articulación entre los tipos de procesos:**

Los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos o misionales, de acuerdo con la cadena de valor de la entidad, los cuales necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos.

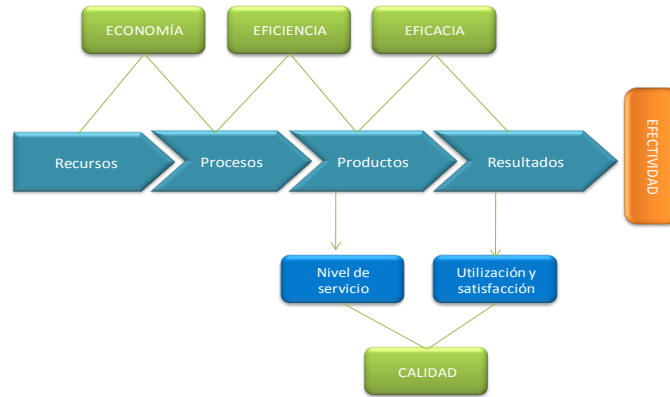
## **5. Indicadores**

**Un indicador de gestión** es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

---

<sup>3</sup> Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final, descrita por Michael Porter. La cadena de valor es una fuente de referencia para identificar los procesos misionales de la entidad.

**Gráfico N°03**  
**Clasificación de los indicadores de desempeño de los procesos**



**Fuente:** Departamento Administrativo de la Función Pública, Colombia - Octubre 2012  
**Elaboración:** SGP/PCM - 2014

La selección de un indicador es muy importante, en razón a que uno mal seleccionado puede hacer que las entidades se desvíen de sus objetivos. En la Tabla N° 02 se pueden apreciar algunas características de los indicadores<sup>4</sup>.

**Tabla N° 02**  
**Características de los indicadores**

Característica	Descripción
<b>Oportunos</b>	Deben permitir obtener información de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
<b>Excluyentes</b>	Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
<b>Prácticos</b>	Que sean de fácil recolección y procesamiento.
<b>Claros</b>	Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
<b>Explícitos</b>	Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
<b>Sensibles</b>	Reflejar el cambio del proceso en el tiempo.
<b>Transparentes / verificables</b>	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Elaboración: SGP/PCM - 2014

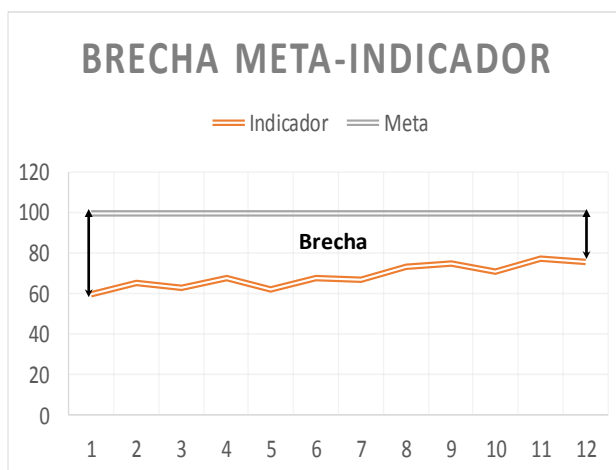
<sup>4</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública – Versión 2 – Bogotá, D.C., Octubre 2012

## 6. Meta

Valor que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Su definición es importante porque debe significar un reto para los dueños de los procesos, pero al mismo tiempo deben ser realizables.

Es ideal que se tenga una línea base o datos históricos para su definición, sin embargo también se pueden fijar con base a comparaciones con otras organizaciones (benchmarking), estadísticas nacionales o simplemente estimando su valor. Hay que tener en cuenta que la medición suele ser repetitiva, por lo que en el siguiente periodo ya tenemos un dato sobre el cual definirla.

**Gráfico N° 04**  
**Brecha – Meta - Indicador**



Elaboración: SGP/PCM - 2014

En el gráfico anterior se puede apreciar la brecha entre el desempeño y la meta del proceso con lo que se puede analizar su grado de eficacia.

Un proceso que no cumple con su meta es un proceso ineficaz y debemos revisar ¿qué está pasando? a fin de tomar acciones sobre él.

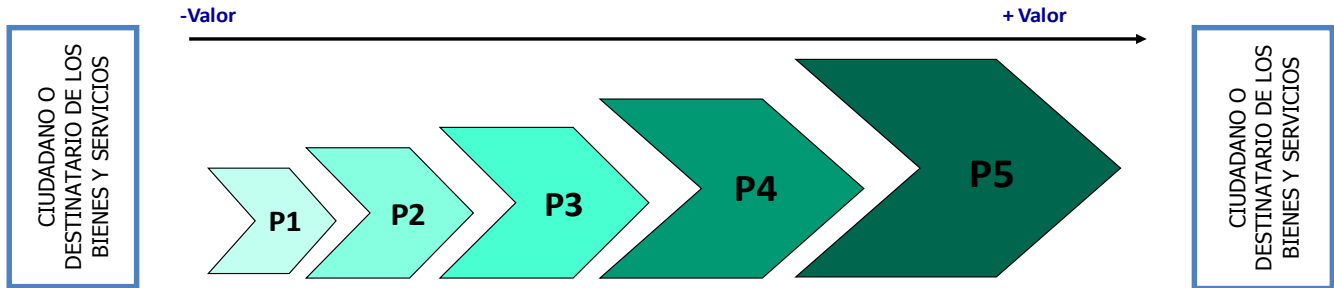
## 7. Agregar Valor

Cada tarea, actividad, proceso que desarrollamos debe incrementar el valor del bien y servicio que estamos elaborando o desarrollando.

Por lo tanto, todos los procesos tienen que necesariamente agregar valor para ser considerados como tales.



**Gráfico N°05**  
**Creación de valor en cada proceso**

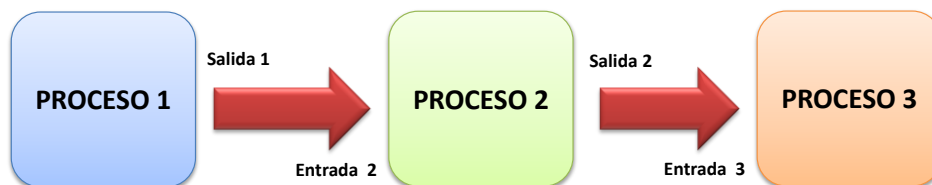


Elaboración: SGP/PCM –2014

## 8. Triple rol

Todos los procesos cumplen un triple rol, para entenderlo hay que tener en cuenta que normalmente las entradas de un proceso son el resultado de otro proceso o que las salidas del mismo son las entradas de otro proceso. Una excepción son los procesos que están al inicio o al final de la cadena de valor ya que estos interactúan directamente con los proveedores externos o con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.

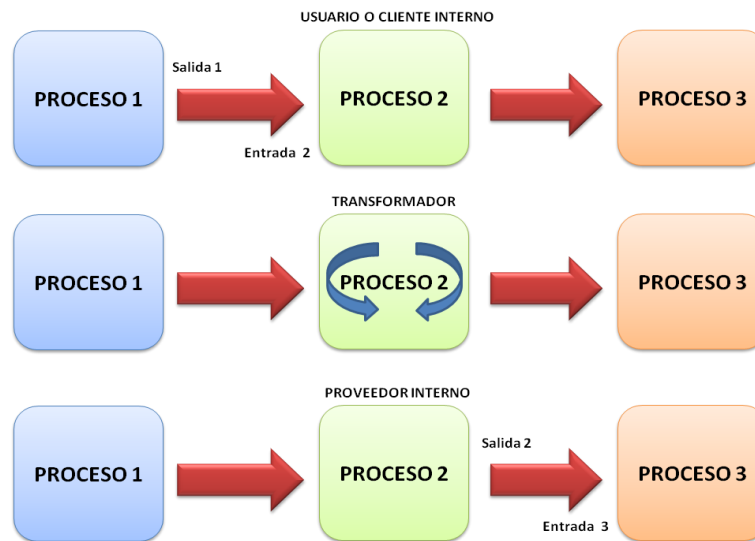
**Gráfico N° 06**  
**Entradas y salidas del proceso**



Elaboración: SGP/PCM - 2014

Tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico, cada proceso tiene un triple rol, porque en algún momento está a la espera que el proceso anterior le proporcione los insumos para que pueda realizar su labor, en ese momento podemos decir que el proceso se encuentra en su rol de **cliente interno**; en un segundo momento él mismo transforma lo que recibió, agregando valor, este es su rol de **transformador**; para en un tercer momento enviar su resultado al siguiente proceso convirtiéndose de esta manera en un **proveedor interno**.

### Gráfico N° 07 Triple rol de los procesos



Elaboración: SGP/PCM –2014

Esto obliga a que al interior de las entidades y en algunos casos entre entidades exista una permanente coordinación y comunicación entre los procesos, a fin que los requerimientos del cliente interno sean debidamente entendidos y atendidos por el proveedor interno, si logramos que cada proveedor o cliente interno estén debidamente coordinados vamos a lograr que el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios se encuentre satisfecho con el bien y servicio recibido.

## 9. Niveles de Procesos

La Metodología define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de ello las entidades de la administración pública pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4,..., n).

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación "Proceso de nivel N", como se detalla a continuación:

- **Proceso de Nivel 0**  
Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
- **Proceso de Nivel 1**  
Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel 2**  
Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.

- **Proceso de Nivel N**  
Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0
- **Actividad**  
Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.
- **Tarea**  
Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.

De forma gráfica la desagregación de los procesos se observa a continuación:



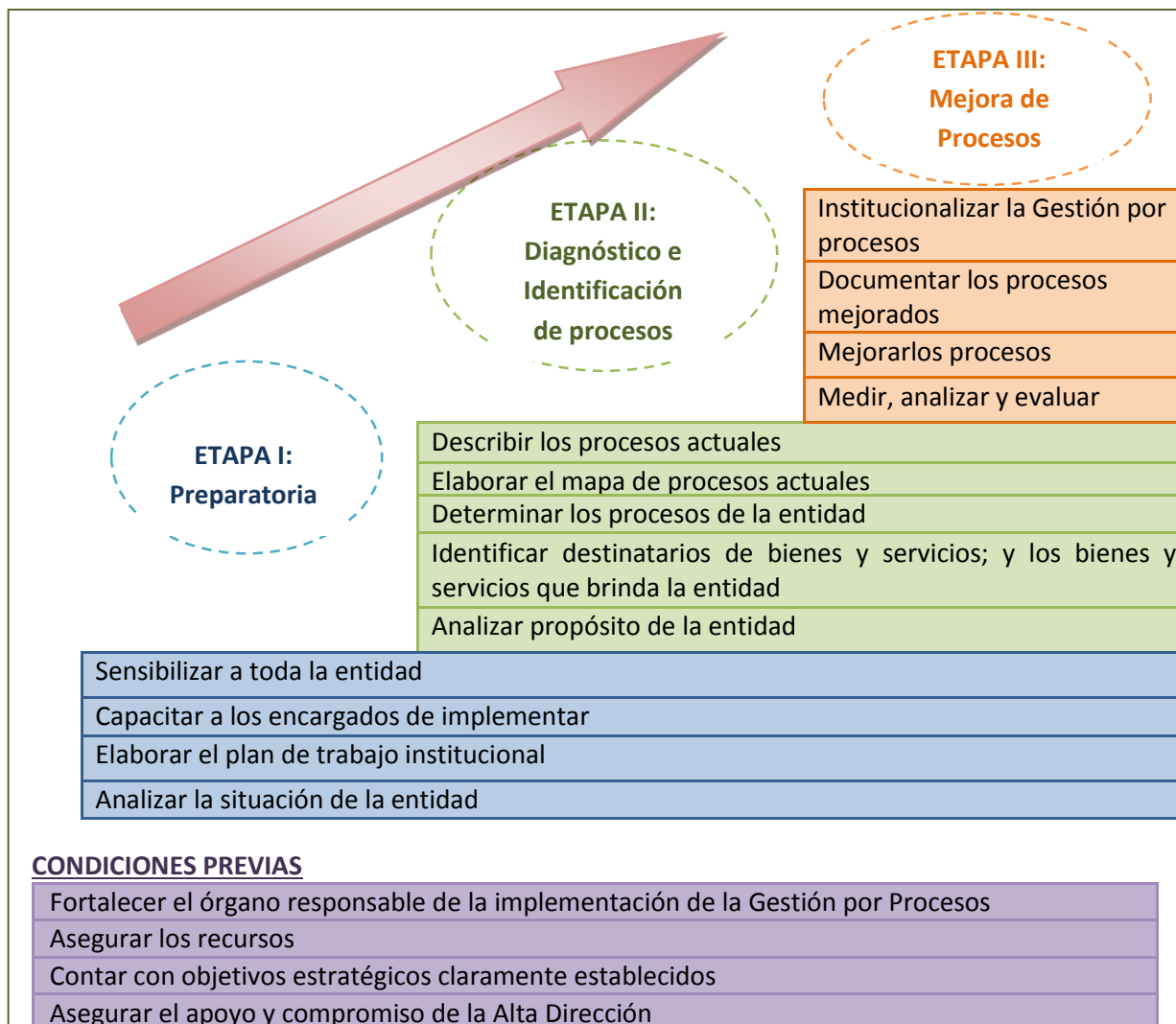
Elaboración: SGP/PCM –2014

## II. Desarrollo de la metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública

Teniendo en cuenta que la adopción de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública representa un cambio cultural, la presente Metodología busca facilitar y apoyar ese cambio. La Metodología hace énfasis en aspectos prioritarios que son indispensables para iniciar y avanzar en la implementación de la gestión por procesos. Asimismo, presenta orientaciones y pautas metodológicas para su implementación, las que deben desarrollarse por cada entidad dependiendo de su naturaleza, particularidades y grado de avance.

Conforme se muestra en el Gráfico N° 09, la Metodología establece tres (3) grandes etapas: Preparatoria, diagnóstico e identificación de procesos y mejora de procesos, y antes de ello se debe tomar en cuenta las consideraciones previas, con el fin de garantizar el éxito de la implementación.

**Gráfico Nº 09**  
**Etapas de la Metodología de Gestión por Procesos orientado a Resultados**



Elaboración: SGP/PCM 2014

### 1. Condiciones previas

La entidad, antes de iniciar la implementación de la gestión por procesos, debe tener presente cuatro (04) consideraciones previas, a fin de garantizar el éxito de la citada implementación:

#### 1.1. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección

El compromiso de la Alta Dirección debe manifestarse a través de: involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para el éxito.

**El compromiso** requiere, en primer lugar, la comprensión de la importancia de adoptar la gestión por procesos priorizando su implementación como una estrategia para alcanzar mejores resultados y brindar un servicio de calidad al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.

La Alta Dirección debe participar principalmente en **fortalecer** a la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización<sup>5</sup> de la entidad; en **facilitar** los recursos necesarios para el trabajo a desarrollar; en **aprobar** el plan de trabajo institucional y el Mapa de Procesos; y en el **seguimiento** de su ejecución.

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

### 1.2. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos

Con la finalidad de asegurar que los procesos estén orientados de manera correcta a la consecución de los resultados que la entidad espera lograr, es necesario que ésta cuente con los objetivos estratégicos claramente establecidos y articulados con los niveles correspondientes.

Es importante evitar el riesgo en el cual la entidad identifique procesos sin tener claramente establecidos los resultados esperados, los cuales están expresados a través de los objetivos estratégicos.

### 1.3. Asegurar los recursos

Con la finalidad de asegurar que se implemente exitosamente la gestión por procesos, la Alta Dirección debe proporcionar oportunamente los recursos necesarios.

Es importante tener en cuenta que muchas veces el recurso más escaso es el tiempo de los servidores involucrados, por lo cual debe preverse los mecanismos para garantizar que los servidores de los órganos o unidades orgánicas puedan disponer del tiempo necesario y facilidades para realizar las tareas correspondientes al plan de trabajo institucional.

### 1.4. Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados

El titular de la entidad es el responsable de garantizar la implementación de la gestión por procesos, para lo cual debe asegurar los recursos necesarios y fortalecer a la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización, responsables de la implementación de la gestión por procesos.

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad tiene la responsabilidad de brindar asistencia técnica a todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad para la implementación de la presente Metodología; elaborar el plan de trabajo institucional y el Mapa de Procesos de la entidad en forma coordinada con todas los órganos y unidades orgánicas; promover la formulación y actualización de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, así como revisarlos y emitir pronunciamientos técnicos previos a la aprobación de dichos Manuales.

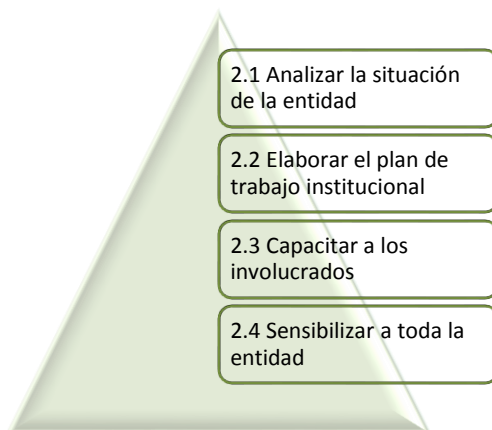
---

<sup>5</sup> También denominada como Oficina de Racionalización u otra que haga sus veces.

## 2. Etapa I: Preparatoria

La primera etapa para implementar la gestión por procesos consta de cuatro (04) actividades:

**Gráfico N° 10**  
**Etapa I: Preparatoria**



Elaboración: SGP/PCM - 2014

### 2.1 Analizar la situación actual de la entidad

Se debe realizar un análisis del estado situacional, así como del grado de avance en que se encuentra la entidad, respecto de la gestión por procesos. La Metodología considera tres categorías de avance de las entidades de la administración pública en relación con la implementación de la gestión por procesos, de esa manera cada entidad podrá ubicar su categoría de avance y a su vez, podrá utilizar las estrategias que se plantean para abordar su desarrollo.

**Tabla N° 03**  
**Grado de avance en la implementación de la gestión por procesos**

Grado de avance de la entidad	Estrategias a implementar
<b>Grado de avance 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No han realizado acciones sobre gestión por procesos.</li> <li>• No han identificado procesos principales y no están documentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en fortalecimiento de capacidades.</li> <li>• Pueden apoyarse con personal externo o consultoría.</li> <li>• Aplicar la metodología en experiencia piloto.</li> </ul>
<b>Grado de avance 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen acciones sobre la gestión por procesos.</li> <li>• Han identificado y documentado procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar integralmente la situación.</li> <li>• Adoptar sistemas de gestión basados en la ISO 9000 para procesos principales.</li> <li>• Énfasis en revisión, mejora y automatización de procesos.</li> </ul>
<b>Grado de avance 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad.</li> <li>• Cuentan con sistemas de actualización y mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar sistemas de revisión, mejora y automatización a fin de abarcar todos los procesos.</li> <li>• Realizar benchmarking con referentes nacionales o internacionales.</li> <li>• Usar Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.</li> </ul>

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Los niveles de avance mencionados previamente, sirven de base para que la entidad determine el énfasis que debe poner en el cumplimiento de la Etapa I: Preparatoria para la aplicación de la Metodología y debe ser considerado para la elaboración del plan de trabajo institucional.

## 2.2 Elaborar el plan de trabajo institucional

Para elaborar el plan de trabajo institucional, previamente la entidad tuvo que identificar cuál es el grado de avance en relación a la gestión por procesos, con el fin de definir las estrategias que tendría que implementar:

- A las entidades que se encuentren en el **Grado de avance 1** se les recomienda hacer énfasis en el fortalecimiento de capacidades, asegurando contar con las necesarias para emprender la implementación de la gestión por procesos. Para ello, tendría que definir si los órganos encargados de la implementación de la gestión por procesos, cuentan con servidores especializados o podría considerar la posibilidad de utilizar personal externo o consultoría. Luego, podría iniciar una experiencia piloto con algunos procesos, siguiendo las pautas de la presente Metodología.
- A las entidades que se encuentren en **Grado de avance 2** se le recomienda analizar integralmente la situación y el alcance de su sistema de gestión de calidad, considerando la posibilidad de adoptar sistemas de gestión basados en la norma ISO 9000 para la totalidad de sus procesos principales. Avanzar en la revisión, mejora y automatización de sus procesos.
- A las entidades que se encuentren en el **Grado de avance 3**, se les recomienda profundizar sus sistemas de revisión, mejora y automatización de los procesos, a fin de abarcar todos los procesos principales. Realizar benchmarking o comparación con referentes nacionales o internacionales. Utilizar el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

El Plan de trabajo institucional debe contener como mínimo, los siguientes aspectos:

- Definición de la situación inicial, es decir identificación del nivel en el que se encuentra la entidad, en relación al grado de avance en la implementación de la gestión por procesos.
- Estrategia de implementación en función del grado de avance de la entidad.
- Alcance de las actividades previstas.
- Definición de objetivos y metas alcanzables.
- Requerimiento y disposición de recursos necesarios: ambientes de trabajo, equipos, servidores especializados, disponibilidad de tiempo y apoyo externo cuando se requiera. Se debe considerar la inversión en capacitación, especialmente las que se requieran para subsanar brechas de capacidades.
- Acciones de sensibilización y comunicación.
- Mecanismos de trabajo: participantes, reuniones y cronograma con tiempos estimados.

- Capacitación necesaria especialmente en: Gestión por Procesos (identificación, documentación, registro, mejora, simplificación y automatización), Técnicas de trabajo en equipo, Herramientas de calidad y mejora continua, entre otras, en función de las actividades de la entidad.

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, tendrá la responsabilidad de elaborar el plan, el cual debe contener el detalle de las actividades a realizar, así como los recursos necesarios para llevar a cabo el citado plan, los tiempos de ejecución y los responsables.

### 2.3 Capacitar a los encargados de implementar

Las actividades de capacitación deben orientarse a fortalecer las capacidades de los servidores en función a los requerimientos del plan de trabajo institucional. Debe tenerse en cuenta la necesidad de contar con servidores que puedan cubrir casos de rotación y entrenamiento especializado para líderes de procesos y facilitadores internos, en función del grado de avance de la entidad y de la estrategia que se defina en el plan de trabajo institucional.

La capacitación a los involucrados, en la implementación de la presente Metodología, es clave para el logro del objetivo de la gestión por procesos, la misma que debe ser constante y debe realizarse a lo largo de todo el proceso de implementación.

### 2.4 Sensibilizar a toda la entidad

La activa participación de los servidores es de particular importancia para lograr que la entidad adopte la gestión por procesos. Para conseguirlo, la sensibilización de todos los servidores es otro aspecto clave que merece especial atención.

La sensibilización a toda la entidad debe considerarse en el **plan de trabajo institucional**, realizarse y mantenerse sostenidamente durante toda la ejecución de citado plan.

La sensibilización debe estar orientada a lograr la comprensión, la toma de conciencia sobre la importancia y trascendencia, así como los beneficios que significará para la entidad, servidores y para el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, como resultado de la implementación de la gestión por procesos.

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

La Alta Dirección debe mostrar su apoyo a la implementación de la gestión por procesos participando activamente en las actividades de sensibilización y capacitación.

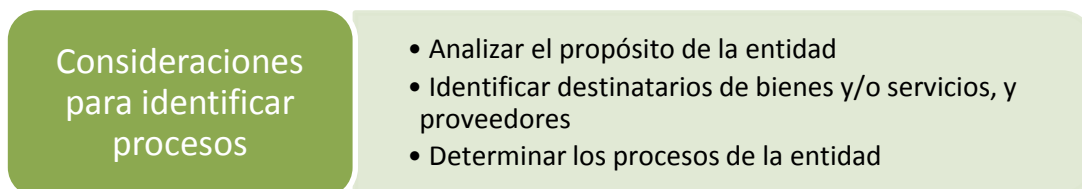


### 3. Etapa II: Diagnóstico e Identificación de procesos<sup>6/7</sup>

#### 3.1 Identificación de los procesos

Para identificar los procesos de la entidad, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

**Gráfico N° 11**  
**Consideraciones para la identificación de procesos**



Elaboración: SGP/PCM - 2014

**Gráfico N° 12**  
**Determinación de los procesos de la entidad**



#### a) Analizar el propósito de la entidad

Se debe realizar una revisión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales. Cuyo objetivo es comprender la razón de ser de la entidad.

Es preciso mencionar, que la planificación estratégica debe estar alineada al propósito o razón de ser de la entidad.

Es importante identificar claramente la manera cómo la entidad genera y agrega valor público y contribuye al cumplimiento de sus fines institucionales.

<sup>6</sup> Fuente: ISO (2008)

<sup>7</sup> Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología – IAT (2009). Guía para una gestión basada en procesos.

**b) Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad**

A partir del análisis precedente deben identificarse a todos los destinatarios de los bienes y servicios (clientes internos o externos); los cuales deben listarse en la segunda columna denominada **destinatarios de los bienes y servicios**, tal como se puede apreciar en la Tabla N° 04. Cuando la entidad tenga diferentes tipos de bienes y servicios, los destinatarios de éstos podrían agruparse en categorías (como se muestra en la primera columna de la tabla). Luego de esta identificación se debe recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios. Esta recopilación debe validarse a través de encuestas o consultas a los mismos.

Finalmente, debe determinarse la relación entre los destinatarios de bienes y servicios (clientes internos o externos); y los bienes y servicios (productos) que la entidad ofrece a cada uno de ellos para lo cual debe completar la Tabla N° 04: Matriz Cliente - Producto.

**Tabla N° 04**  
**Matriz Cliente - Producto**

Producto (bien o servicio)		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	.....	Producto A	Producto B	.....
<b>Categoría A</b>	Cliente1						
	Cliente2						
	...						
<b>Categoría B</b>	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						
<b>Categoría C</b>	Cliente 1						
	Cliente 2						
	...						

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Es importante la comunicación frecuente con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y las partes interesadas, a fin de asegurar el entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas; y estar atento a los cambios que puedan producirse.

**c) Determinar los procesos de la entidad**

A partir del análisis del propósito de la entidad y la identificación de los destinatarios de los bienes y servicios; y de los bienes y servicios que ofrece la entidad se debe determinar los procesos de la misma.

La determinación debe hacerse mediante una relación simple o inventario de los procesos, considerando que el proceso de Nivel 0, es el proceso más agregado. Para ello puede emplearse el modelo de la Tabla N° 05.

**Tabla N° 05**  
**Procesos de la entidad – Nivel 0**

Inventario de procesos	
N° / Código	Procesos de Nivel 0
01	Proceso A
02	Proceso B
03	Proceso C

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Posterior a ello, se tiene que realizar el inventario de procesos de Nivel 1, o la desagregación del Proceso de Nivel 0. Para ello puede emplearse el modelo de la Tabla N° 06.

**Tabla N° 06**  
**Procesos de la entidad – Nivel 1**

Inventario de procesos			
N° / código	Procesos de Nivel 0	N° / código	Procesos de Nivel 1
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1
		01.2	Proceso A2
		01.3	Proceso A3
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1
		02.2	Proceso B2
03	PROCESO C	03.1	Proceso C1
		03.1	Proceso C2

Elaboración: SGP/PCM - 2014

De igual forma, cada proceso de Nivel 1, se desagrega al Nivel 2 y de esta manera hasta el nivel que la entidad considere, dependiendo de la complejidad de cada proceso identificado. Para ello se puede utilizar la siguiente tabla:

**Tabla N° 07**  
**Procesos de la entidad – Nivel 2**

Inventario de procesos					
N° / código	Procesos de Nivel 0	N° / código	Procesos de Nivel 1	N° / código	Procesos de Nivel 2
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1	01.1.1	Proceso A1.1
				01.1.2	Proceso A1.2
		01.2	Proceso A2	01.2.1	Proceso A2.1
				01.2.2	Proceso A2.2
		01.3	Proceso A3	01.3.1	Proceso A3.1
				01.3.2	Proceso A3.2
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1	02.1.1	Proceso B1.1
				02.1.2	Proceso B1.2
				02.1.3	Proceso B1.3
		02.2	Proceso B2	02.2.1	Proceso B2.1
				02.2.2	Proceso B2.2
03	PROCESO C	03.1	Proceso C1	03.1.1	Proceso C1.1
				03.1.2	Proceso C1.2
		03.2	Proceso C2	03.2.1	Proceso C2.1
				03.2.2	Proceso C2.2

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Para la determinación de los procesos de la entidad, se sugiere emplear la herramienta Lluvia de Ideas<sup>8</sup>. Luego, completar la Tabla N° 8.

### Clasificación de los procesos de nivel 0

Luego de completada la tabla, deben ser clasificados en:

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos o misionales y,
- Procesos de apoyo o soporte.

Para ello, se sugiere utilizar la herramienta – Diagrama de Afinidad<sup>9</sup>

Para la clasificación de los procesos se debe realizar lo siguiente:

En **primer lugar** deben identificarse los **procesos operativos o misionales** que están orientados al cumplimiento de la misión y lograr la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios. Para ser un proceso operativo o misional, debe considerar los siguientes factores:

- Influencia en la misión, estrategia, objetivos y metas

<sup>8</sup> Las herramientas de calidad sugeridas se encuentran publicadas en la página web de la Secretaría de Gestión Pública <http://sgp.pcm.gob.pe/>

<sup>9</sup> Las herramientas de calidad sugeridas se encuentran publicadas en la página web de la Secretaría de Gestión Pública <http://sgp.pcm.gob.pe/>

- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- Influencia en la satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
- Efectos en la calidad de los bienes y servicios
- Influencia en Factores Clave de Éxito
- Eficiencia en el uso de recursos

Los factores señalados anteriormente deben utilizarse en función de la naturaleza y particularidades de cada entidad. Una vez identificados los procesos misionales, se determinará la secuencia de los mismos, para ello se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El ciudadano o destinatario de los bienes y servicios
- Los elementos de entrada del proceso y ¿de dónde vienen?
- Las salidas o resultados del proceso y ¿a dónde van?
- Los recursos que emplea y ¿de dónde proceden?
- ¿Qué procesos están interactuando?

En **segundo lugar**, se identifican los Procesos **Estratégicos** y los Procesos de **Apoyo o Soporte**. Los resultados de esta clasificación pueden ser incorporados en la siguiente tabla.

**Tabla Nº 08**  
**Clasificación de Procesos**

Procesos estratégicos	Procesos operativos o misionales	Procesos de apoyo o soporte

Elaboración: SGP/PCM - 2014

### 3.2 Elaborar el Mapa de Procesos actuales (Proceso de Nivel 0)

El **Mapa de Procesos Nivel 0**, es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, y de las Fichas Técnicas de cada Proceso Nivel 0.

El objetivo de este documento es identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características. Para elaborar este documento, necesariamente se tiene que comprender las necesidades de la entidad, de los destinatarios de los bienes y servicios (clientes externos) y de las partes interesadas. Asimismo, es necesario alcanzar una comprensión, de la manera cómo la entidad desarrolla sus actividades, debe incluir la identificación de los procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte; y revisar si éstos responden a las necesidades y desafíos de la entidad.

El **Mapa de Procesos Nivel 0** de la entidad debe ser elaborado por la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de manera coordinada con todos los responsables de la ejecución o desarrollo de los procesos, que también se denominarán **dueños de los procesos**<sup>10</sup>, quienes a su vez validarán el documento, el mismo que será revisado por el Secretario General o el que haga sus veces y finalmente, será aprobado por el titular de la entidad.

**i. Contenido del Mapa de Procesos de la Entidad**

A continuación, se describe el contenido mínimo del documento denominado Mapa de Procesos de la Entidad.

**Tabla N° 09**  
**Elementos del Mapa de Procesos**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN															
<b>Carátula</b>	<p>Debe contener, como mínimo, el nombre de la entidad, el logotipo de la entidad, la codificación respectiva, la versión, la identificación de quién o quienes elaboraron, quién o quienes revisaron y quién aprueba (nombre, cargo, unidad orgánica) y fecha de vigencia.</p> <p>Se sugiere que para la codificación se utilice lo siguiente: Siglas de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización, en vista que es la responsable de elaborar el Mapa de Procesos (guión) Siglas del Mapa de Procesos (guión) numeración del tipo de documento.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Oficina de Modernización Institucional (OMI)</li><li>- Mapa de Procesos (MP)</li><li>- Numeración del tipo de documento (001, por ser el primer documento de gestión de los procesos de la entidad).</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>CÓDIGO: OMI-MP-001</b></p>															
<b>Hoja de control de cambios</b>	<p>Es la siguiente hoja que debe contener, como mínimo, un cuadro como se muestra a continuación:</p> <table border="1"><thead><tr><th>N° de ítem</th><th>Texto modificado</th><th>Versión</th><th>Fecha</th><th>Responsable</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table> <p>El control de cambios es utilizado principalmente para registrar los cambios realizados en versiones mejoradas, identificando los ítems mejorados, así como los textos modificados, la fecha en que ocurrió el cambio y el responsable del mismo.</p>	N° de ítem	Texto modificado	Versión	Fecha	Responsable										
N° de ítem	Texto modificado	Versión	Fecha	Responsable												
<b>Contenido</b>	<p>Debe contener el índice de los aspectos desarrollados en el documento, que como mínimo, debe presentar:</p>															

<sup>10</sup> Entiéndase como dueño o responsable del proceso de nivel 0, al Director / Jefe / Gerente del área u órgano encargado de la ejecución o desarrollo de un proceso y de garantizar que el producto sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario de dicho producto.

1. Índice
2. Objetivo del documento
3. Alcance del documento
4. Órganos o Unidades Orgánicas que intervienen
5. Definiciones de términos utilizados propios de la entidad
6. Representación gráfica de los procesos nivel 0
7. Fichas Técnicas de procesos nivel 0 (existirán tantas fichas técnicas como procesos de nivel 0 identificados en la representación gráfica).

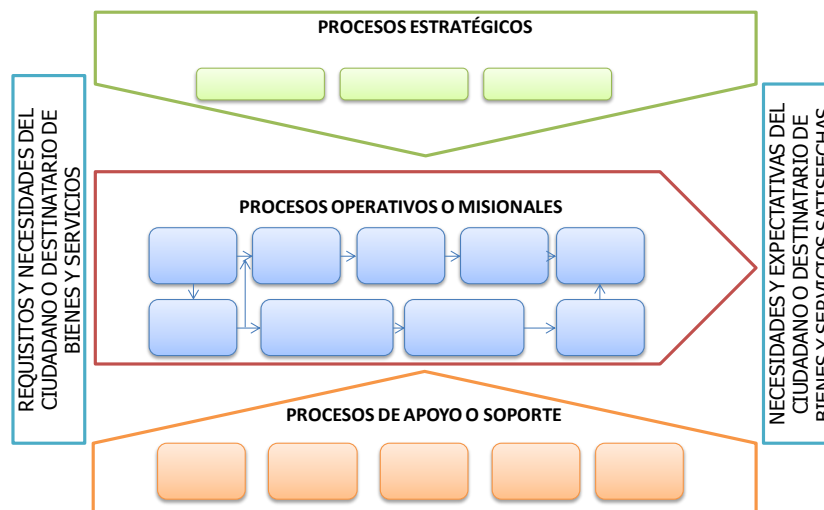
Elaboración: SGP/PCM – 2014

#### a. Representación gráfica

La representación gráfica del Mapa de Procesos Nivel 0 establece la interrelación y secuencia de los Procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, de igual forma muestra al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios a ambos lados de los procesos, es decir, al lado izquierdo se debe mostrar a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios con necesidades y al lado derecho se debe mostrar a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios con necesidades satisfechas.

Como resultado de este paso tendremos una Mapa de Procesos Nivel 0 como el que se muestra a continuación:

**Gráfico N° 13**  
**Mapa de Procesos Nivel 0**



Elaboración: SGP/PCM – 2014

#### b. Ficha Técnica del proceso nivel 0

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad debe elaborar una Ficha Técnica por cada proceso de nivel 0, en coordinación con los dueños de los procesos, quienes deben revisar y validar cada ficha técnica.

La Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 es un documento que describe los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con



claridad. Los elementos que como mínimo debe contener cada ficha técnica de proceso se representan en la Tabla N° 10.

**Tabla N° 10**  
**Elementos de la Ficha Técnica del Proceso**

N°	Elemento	Descripción
1	Nombre	Debe permitir identificar claramente al proceso y diferenciarlo de los demás.
2	Objetivo	Finalidad que se persigue, lo que se espera alcanzar en beneficio del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios. Los objetivos deben ser medibles con los indicadores que se definan.
3	Alcance	Cobertura del proceso. ¿A qué áreas aplica?, ¿con qué actividad se inicia? y ¿con qué actividad finaliza?
4	Responsable	Director / Jefe o Gerente del órgano o área quién ejecuta y tiene la responsabilidad directa del proceso. También se le conoce como dueño o propietario del proceso.
5	Requisitos	Leyes, reglamentos, códigos, normas que aplican y que deben cumplirse para la correcta ejecución del proceso.
6	Clasificación	Indicar si es estratégico, misional o de soporte.
7	Proveedores	Proporcionan los insumos necesarios para el proceso. Pueden ser proveedores externos o proveedores internos (otro proceso).
8	Entradas	Insumos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso: recursos materiales, humanos, información, etc.
9	Actividades	Tareas principales que se realizan dentro de cada proceso. Deben detallarse en orden de ejecución.
10	Salidas	Resultados del proceso (bienes y servicios, información, documentación, etc.).
11	Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios	Es el cliente, el cual puede ser externo o interno (otro proceso).
12	Controles o Inspecciones	Controles, verificaciones, revisiones, inspecciones, ensayos o pruebas que se realizan a las <u>entradas o insumos</u> principales del proceso, a las <u>actividades del proceso</u> y a las <u>salidas</u> principales del proceso.
13	Recursos	Capacidades (competencias) del dueño del proceso. Infraestructura necesaria y características del ambiente de trabajo para el adecuado desarrollo del proceso.
14	Documentos y formatos	Documentos de referencia, aparte de los legislativos o reglamentarios, que se requieren durante el desarrollo de las actividades y los controles del proceso. Formatos que se utilizan para dejar registro o evidencia de las actividades o controles.
15	Registros	Documentos que proporcionan evidencia objetiva de la realización de actividades o controles críticos. Se mantienen en archivos físicos o informáticos.
16	Indicadores	Sirven para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso. Deben demostrar en qué grado se está cumpliendo con los objetivos del proceso.

Elaboración: SGP/PCM - 2014





A continuación, se presenta un modelo para la elaboración las Fichas Técnicas de Procesos Nivel 0.

**Tabla N° 11**  
**Elementos de la Ficha Técnica del Proceso Nivel 0**

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

Elaboración: SGP/PCM - 2014

#### ii. Aprobación del Mapa de Procesos

Una vez revisado y validado el Mapa de Procesos actuales, la Secretaría General o la que haga sus veces, presentará dicho documento al titular de la entidad para su respectiva aprobación. El Mapa de Procesos, es un documento de gestión de la entidad.

### 3.3 Describir los Procesos actuales

Para describir los procesos actuales, la entidad debe elaborar, revisar y aprobar los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de cada uno de los procesos de Nivel 0 que se hayan identificado en el Mapa de Procesos.

El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, en adelante el Manual, contiene la descripción del proceso de nivel 0 desagregado hasta el nivel N. Debe ser elaborado por los órganos o unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso, con asesoría de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, y será aprobado por el dueño del proceso.

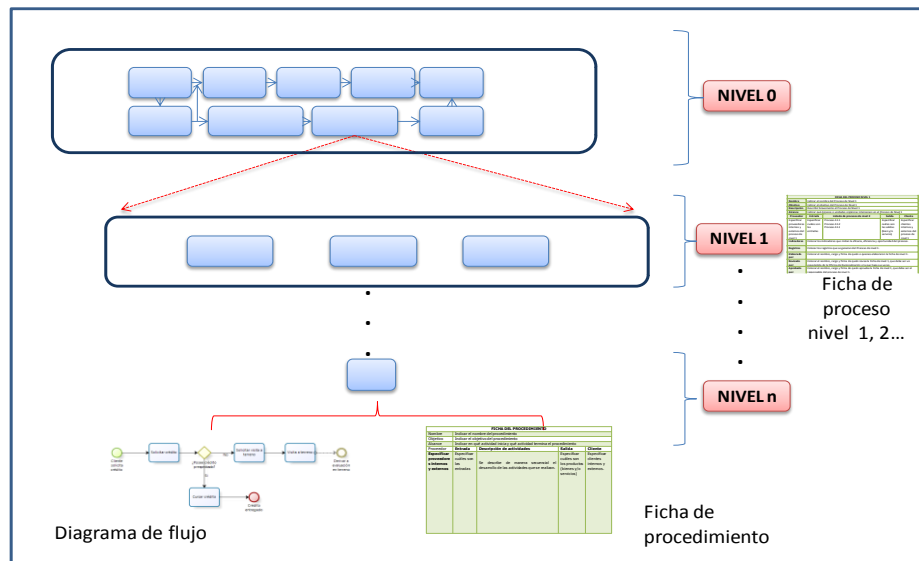
En tal sentido, el Manual tiene como objetivo estandarizar en un documento descriptivo y detallado las acciones que realiza una entidad, tiene un carácter instructivo e informativo y debe garantizar la comprensión por todos los involucrados en determinado proceso y facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones. De igual forma debe guardar coherencia con los respectivos dispositivos

legales y normas administrativas que regulan el funcionamiento de una entidad y sirven como elementos de análisis para la mejora continua de los procesos y la mejora de la comunicación al interior de la entidad.

Para describir cada proceso de nivel 0, se debe identificar todos los procesos de nivel 1, 2, 3..., N, que lo conforman. Luego, se debe elaborar una Ficha de proceso para cada nivel 1, 2, 3..., hasta el **penúltimo nivel**. En tal sentido, para cada uno de los **últimos niveles** de proceso identificado (nivel N) se desarrolla su Ficha de Procedimiento y Diagrama de Flujo correspondiente.

La elaboración de cada Manual está a cargo de todos los involucrados de la ejecución del proceso o procedimiento.

**Gráfico N° 14**  
**Representación gráfica del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos**



Elaboración: SGP/PCM - 2014

Para describir los procesos de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel de desagregación, se utilizará una **Ficha de procesos por cada nivel desagregado**.

Para describir el último nivel del proceso se elabora el **diagrama de flujo y la ficha de procedimiento** o descripción narrativa, los cuales se complementan y muestran cómo funciona el proceso de último nivel identificado.

#### i. Contenido del Manual

Los Manuales deben ser de fácil manejo e identificación, para lo cual las entidades deben definir criterios de codificación de cada Manual, así como precisar la versión de actualización con una lógica de mejora continua. Los Manuales presentarán los siguientes elementos:

**Tabla N° 12**
**Elementos del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos**

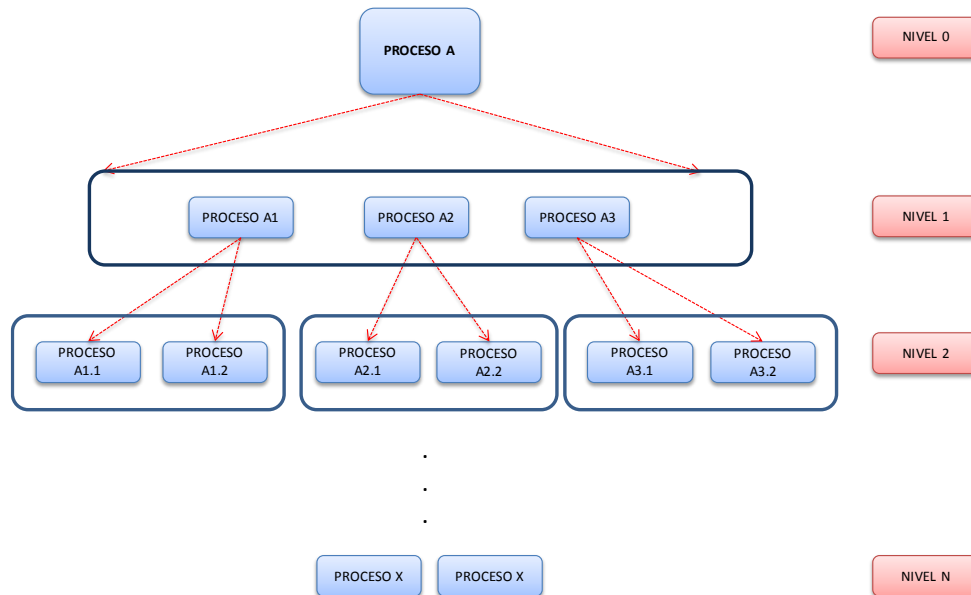
Elemento	Descripción												
<b>Carátula</b>	<div style="text-align: center;"> <p>NOMBRE DE LA ENTIDAD</p> <p>LOGOTIPO DE LA ENTIDAD</p> <p>MANUAL DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PROCESO X (NIVEL 0)</p> <p>CÓDIGO DEL MANUAL</p> <p>VERSIÓN: XX</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%;"> <tr> <td style="width: 60%;"><b>Revisado por:</b></td> <td style="width: 40%;"><b>Firma:</b></td> </tr> <tr> <td><b>Cargo:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Aprobado por:</b></td> <td><b>Firma:</b></td> </tr> <tr> <td><b>Cargo:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Fecha:</b></td> <td></td> </tr> </table> </div> <p>Debe contener, como mínimo, el nombre de la entidad, denominación del Manual en relación con el proceso que describe, código del Manual, la versión, la fecha de vigencia; en la parte de revisión, debe colocar la identificación de quién debe revisar el documento, es decir del Director/Jefe/Gerente de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización; en la parte de aprobación, debe colocar la identificación de quién es dueño del proceso de nivel 0.</p> <p>Para los manuales de gestión de procesos y procedimientos se sugiere la siguiente codificación:</p> <p>Siglas del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (guion) siglas del nombre del proceso de nivel 0 (guion) numeración del proceso de nivel 0.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MGPP)</li> <li>- Proceso de nivel 0: Gestión de la Atención Médica (GAM)</li> <li>- Numeración: 01</li> </ul> <p style="text-align: right;">Código: MGPP-GAM-01</p>	<b>Revisado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Cargo:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Cargo:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Revisado por:</b>	<b>Firma:</b>												
<b>Cargo:</b>													
<b>Fecha:</b>													
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma:</b>												
<b>Cargo:</b>													
<b>Fecha:</b>													
<b>Hoja de control de cambios</b>	<p>Es la siguiente hoja que debe contener, como mínimo, un cuadro como se muestra a continuación:</p> <table border="1" style="margin: 10px auto; width: 80%;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Fecha</th> <th style="width: 25%;">Nombre del procedimiento</th> <th style="width: 25%;">Texto modificado</th> <th style="width: 25%;">Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Fecha	Nombre del procedimiento	Texto modificado	Responsable								
Fecha	Nombre del procedimiento	Texto modificado	Responsable										

	El control de cambios es utilizado principalmente para registrar los cambios realizados entre versión y versión, identificando la fecha en que ocurrió el cambio, el nombre del procedimiento, los textos modificados y el responsable del mismo.
<b>Índice</b>	Es la relación clasificada de títulos, subtítulos, entre otros que contiene el Manual señalando la ubicación a través del número de páginas.
<b>Objetivo del documento</b>	Precisar el o los beneficios (propósitos) que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del Manual.
<b>Alcance</b>	Determinar el ámbito de aplicación del Manual.
<b>Términos y definiciones del proceso</b>	Definir aquellos términos técnicos empleados en la descripción de los procesos que requieren aclaración de su significado, debiendo ser presentados en orden alfabético.
<b>Consideraciones</b>	Incorporar aquellas indicaciones consideradas como estrictamente indispensables para la ejecución de las operaciones que así lo ameritan y cuando dicha información no resulte práctica incluirla en la descripción del proceso.
<b>Base legal</b>	Se citarán aquellos dispositivos legales y normas administrativas que regulan en forma directa la ejecución del proceso.
<b>Diagrama de Bloques</b>	Se presentará el diagrama de bloques, mostrando la desagregación del proceso de nivel 0 hasta el último nivel del proceso.
<b>Ficha del Proceso de Nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel.</b>	Se incluirá la Ficha del Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel, mostrando básicamente el nombre del proceso, el objetivo del proceso, los proveedores, entradas, salidas, destinatario de los bienes y servicios y un listado que muestre el siguiente nivel de desagregación.
<b>Descripción del proceso (Nivel N) (procedimiento)</b>	En esta parte del documento, se presentará de manera secuencial cada una de las actividades en que se descompone el proceso del último nivel desagregado, el cual debe contener una Ficha de Procedimiento y su Diagrama de flujo correspondiente.

#### a. Diagrama de bloques

El diagrama de bloques se utiliza para mostrar la desagregación del Proceso de nivel 0 hasta el último nivel de desagregación (Nivel N). Debe elaborarse tantos diagramas de bloques como procesos de nivel 0 se hayan definido.

**Gráfico N° 15**  
**Diagrama de Bloques**



Elaboración: SGP/PCM –2014

**b. Ficha del proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel.**

La Ficha de Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel de desagregación, se utiliza para mostrar el objetivo del proceso, sus proveedores, entradas, salidas y destinatario de los bienes y servicios; y para mostrar, a través de un listado el siguiente nivel de desagregación.

El Manual incluirá tantas Fichas de Proceso, como sea necesario, sin perder la visión del proceso general, tampoco se recomienda llegar al máximo nivel de detalle, puesto que la documentación podría no ser gestionable ágilmente.

A continuación, se presenta un modelo con los elementos mínimos que debería contenerla Ficha de Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel de desagregación.

**Tabla Nº 13**  
**Modelo de Ficha de Proceso de Nivel 1 – Proceso A1**

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
<b>Nombre</b>				
<b>Objetivo</b>	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 1			
<b>Descripción</b>	Describir brevemente el Proceso de Nivel 1			
<b>Alcance</b>	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 1			
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Listado de procesos de nivel 2</b>	<b>Salida</b>	<b>Destinatario de los bienes y servicios</b>
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 1	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1 Proceso A1.2 Proceso A1.3	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 1
<b>Indicadores</b>	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
<b>Registros</b>	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 1.			
<b>Elaborado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 1.			
<b>Revisado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 1, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
<b>Aprobado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 1, que debe ser el dueño del proceso de nivel 1.			

Elaboración: SGP/PCM - 2014

**Tabla N° 14**  
**Modelo de Ficha de Proceso de Nivel 2 – Proceso A1.1**

FICHA DEL PROCESO NIVEL 2				
<b>Nombre</b>	Indicar el nombre del Proceso de Nivel 2			
<b>Objetivo</b>	Indicar el objetivo del Proceso de Nivel 2			
<b>Descripción</b>	Describir brevemente el Proceso de Nivel 2			
<b>Alcance</b>	Indicar qué órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso de Nivel 2			
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Listado de procesos de nivel 3</b>	<b>Salida</b>	<b>Destinatario de los bienes y servicios</b>
Especificar proveedores internos y externos del proceso de nivel 2.	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1.1 Proceso A1.1.2	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del proceso de nivel 2.
<b>Indicadores</b>	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
<b>Registros</b>	Colocar los registros que se generan del Proceso de nivel 2.			
<b>Elaborado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién o quienes elaboraron la Ficha de nivel 2.			
<b>Revisado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién revisa la Ficha de nivel 2, que debe ser un especialista de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad.			
<b>Aprobado por:</b>	Colocar el nombre, cargo y firma de quién aprueba la Ficha de nivel 2, que debe ser el dueño del proceso de nivel 2.			

Elaboración: SGP/PCM - 2014

**c. Ficha del procedimiento para cada proceso del nivel N**

La ficha del procedimiento es el formato donde se describen el nombre del procedimiento, el objetivo del mismo, el alcance y los elementos que lo conforman (entradas, proveedores, actividades, salidas, destinatarios de los bienes y servicios), el mismo debe codificarse, siguiendo una secuencia lógica a partir del Manual.

Es preciso señalar, que el **Manual** de un Proceso de nivel 0, puede contener varios procedimientos y se debe elaborar una Ficha de procedimiento, por cada uno de ellos. A continuación se propone el siguiente modelo.

**Tabla Nº 15**  
**Modelo de Ficha de Procedimiento**

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

Elaboración: SGP/PCM - 2014

#### d. Diagramas de Flujo de cada procedimiento

Es la representación gráfica que muestra la secuencia de actividades del proceso. Existen diferentes maneras de graficar un proceso, entre ellas se encuentra el Diagrama de Flujo<sup>11</sup>.

A la hora de elaborar los diagramas de flujo de cualquier proceso es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Incluir los diferentes actores que intervienen en el proceso es decir ¿quién lo hace? y ¿qué es lo que se hace?
- Reflejar el proceso “tal como es” (“as is”)<sup>12</sup>.

El diseño de los procesos y la documentación que los respalda deben tener en cuenta las características de cada entidad, a fin de contar con:

- Un “sistema de gestión documentado” y no un “sistema de documentos”.
- Un “sistema de gestión que trabaje para nosotros” y no que “nosotros trabajemos para el sistema de gestión”.

Al elaborar la Ficha de Procedimiento se debe cuidar la coherencia entre ésta y el diagrama de flujo. En la ficha también se debe asegurar la concordancia entre el objetivo, los indicadores que se establezcan para medir su cumplimiento, los controles y la naturaleza de las entradas, actividades y salidas.

<sup>11</sup> Las herramientas de calidad sugeridas se encuentran publicadas en la página web de la Secretaría de Gestión Pública <http://sgp.pcm.gob.pe/>

<sup>12</sup> Por su traducción del inglés



Entiéndase que para el caso de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, se utilizarán tanto los diagramas de flujo y las fichas de los procedimientos como un insumo para la elaboración de la Tabla ASME-VM<sup>13</sup>.

## ii. Aprobación de los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos

Los dueños de los procesos de nivel 0 deben aprobar cada Manual que les corresponde. Es preciso mencionar, que la aprobación debe estar supeditada al pronunciamiento técnico favorable de la Oficina encargada del Desarrollo Organización y Modernización de la entidad.

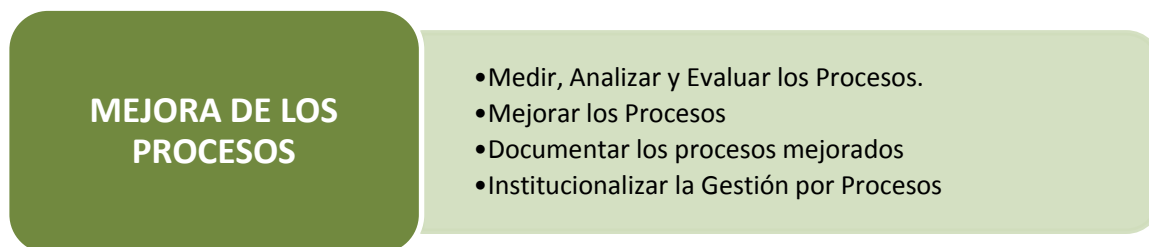
Cada Oficina encargada del Desarrollo Organización y Modernización de la entidad formulará su propia metodología que les permita actualizar de manera eficiente y oportuna sus documentos.

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, es la responsable de custodiar todos los Manuales que se generen, y la responsable de incentivar la actualización correspondiente en caso haya ocurrido alguna mejora o cambio en el proceso.

## 4. Etapa III: Mejora de los procesos

En esta última etapa se consideran cuatro (4) pasos a seguir, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 16**  
**Mejora de los procesos**



Elaboración: SGP/PCM - 2014

### 4.1 Medir, Analizar y Evaluar los Procesos

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

<sup>13</sup> Ver Metodología de Simplificación Administrativa.

No es suficiente con tener un buen Mapa de Procesos y Manuales coherentes para asumir que tenemos una buena gestión por procesos, si la entidad no se **“preocupa”** por conocer sus resultados y buscar su mejora de manera permanente.

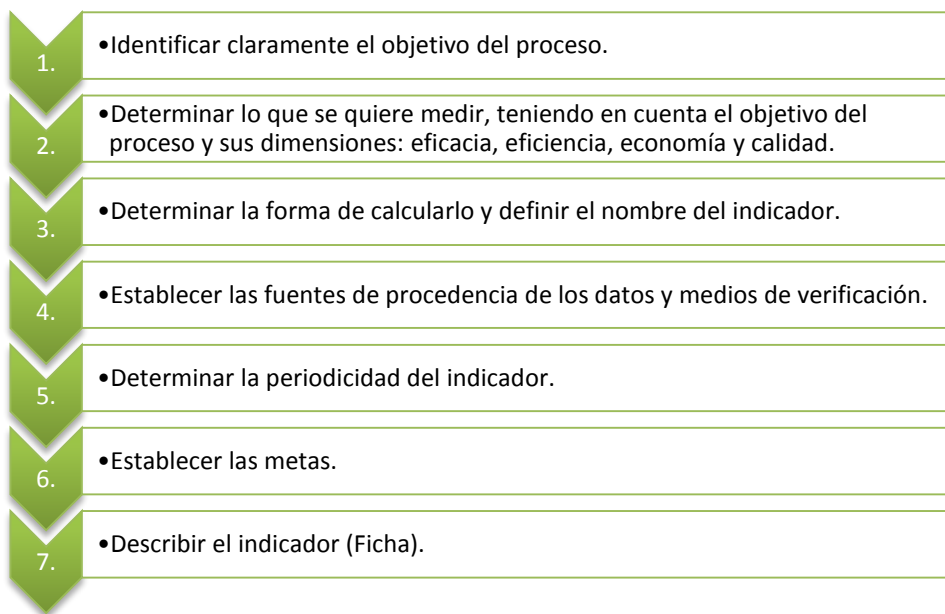
***“Medir para gestionar”***

*Si no se miden los resultados no podrá distinguirse el éxito o el fracaso.*

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

Un proceso puede tener más de un indicador, siempre y cuando aporten información relevante sobre los resultados del mismo. Es importante que los indicadores sean debidamente seleccionados. Tener exceso de indicadores o indicadores que no aporten valor, sólo dificulta la gestión. Es importante que el **dueño del proceso** participe en la determinación de sus indicadores, a fin de que se sienta comprometido con el cumplimiento de los mismos. Los pasos a seguir en la determinación de los indicadores de un proceso son los señalados en el siguiente gráfico:

**Gráfico 17**  
**Pasos para la identificación de indicadores**



Adaptado de Armijo (2011) y IAT (2009).

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Para definir los indicadores se utiliza una ficha que permite describir sus factores relevantes, que como mínimo debe contener los elementos que se muestran a continuación:

**Tabla N° 16**  
**Modelo de Ficha del Indicador**

FICHA DE INDICADOR	
Nombre del Proceso	
Nombre Indicador	
Descripción del Indicador	
Objetivo del Indicador	
Forma de Cálculo	
Fuentes de Información	
Periodicidad de Medición	
Responsable de Medición	
Meta	

Elaboración: SGP/PCM - 2014

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

#### 4.2 Mejorar los Procesos

Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la Planificación, el Hacer y la Verificación incorporan acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso Actuar.

La clave para la mejora de los procesos está en el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de los resultados y en las acciones que se adopten para resolver los problemas.

Cuando analizamos la información recogida en el seguimiento del proceso, los indicadores nos permitirán detectar:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- ¿Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados?

Luego de determinar los problemas deben analizarse y eliminar la causa raíz<sup>14</sup> de los mismos. Para la identificación de las causas pueden emplear diferentes herramientas<sup>15</sup> como: Lluvia de Ideas, Técnica de los 5 ¿por qué?, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Histograma, Diagrama de Causa y Efecto y Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF). Finalmente deben implementarse las acciones correctivas y verificar su eficacia.

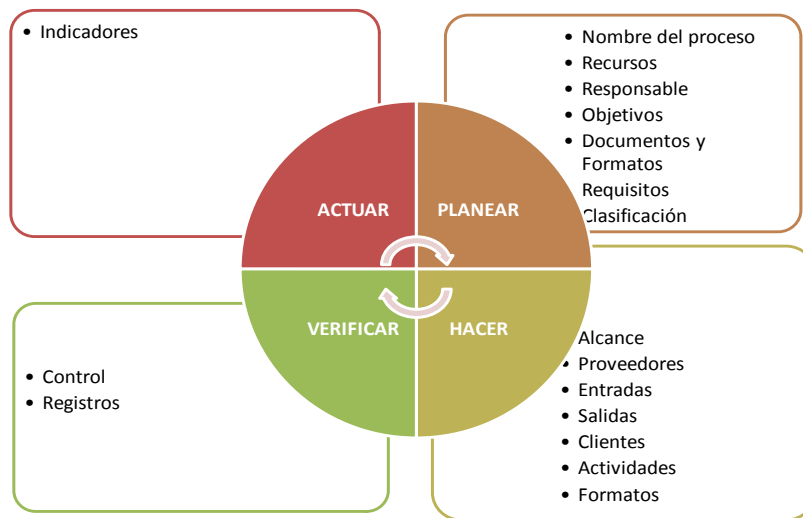
<sup>14</sup> Causa Raíz es la causa principal de un problema.

<sup>15</sup> Las herramientas de calidad sugeridas se encuentran publicadas en la página web de la Secretaría de Gestión Pública <http://sgp.pcm.gob.pe/>

Un paso posterior, cuando la entidad haya logrado los resultados planificados en los diferentes procesos y cumpla los requisitos del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el desempeño de los procesos. Algunos ejemplos de mejoras de desempeño son: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.

La mejora continua del desempeño de la entidad debe ser un objetivo permanente de ésta, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional. En el siguiente gráfico se puede apreciar los elementos del proceso en relación al ciclo PHVA:

**Gráfico N° 18**  
**Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA**



Elaboración: SGP/PCM - 2014

#### 4.3 Documentación de los procesos mejorados

Una vez mejorados los procesos, éstos serán actualizados conforme se describe en los numerales 3.2 Elaborar el Mapa de Procesos actuales y 3.3 Describir los Procesos actuales.

En caso de modificarse y aprobarse alguna disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad debe impulsar la revisión y mejora del proceso afectado, así como la actualización de los documentos (Mapa de procesos y Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos).

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad es la responsable de custodiar todos los documentos que se originen de la gestión por procesos, así como realizar acciones de seguimiento, revisión y mejora de procesos; y actualización de los documentos correspondientes.

#### 4.4 Institucionalizar la Gestión por Procesos

El cambio que representa la adopción de la gestión por procesos, debe lograr resultados de manera progresiva.

El Mapa de Procesos de la entidad, al ser un documento de gestión, una vez aprobado, debe publicarse en el Portal de Transparencia Estándar. Cada entidad debe definir los criterios de difusión de sus respectivos Manuales.

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

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

Se sugiere que luego de lograr avances relevantes se adopten acciones orientadas a lograr la sostenibilidad de los mismos, considerándose la formalización de los avances para evitar retrocesos

La estrategia de institucionalización debe considerar lo siguiente:

- Revisión de todos los pasos de la implementación de la Metodología
- Identificación de las fortalezas y debilidades<sup>16</sup>
- Tener en cuenta la percepción de los funcionarios
- Definir acciones clave para corregir las brechas
- Identificar evidencias de avances
- Formalizar a través de normas internas los avances logrados

El Mapa de Procesos y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, deberán ser considerados como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), entre otros.

---

<sup>16</sup> FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

## Glosario de términos relacionados con la gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados

- **Actividad:** Tarea o conjunto de tareas necesarias para realizar un proceso.
- **Alineamiento:** Consistencia de planes, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje; para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad.  
El alineamiento efectivo requiere entendimiento común de propósitos y metas, utilización de medidas e información complementaria que permita la planificación, la puesta en marcha, el análisis y la mejora.
- **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una entidad.
- **Análisis:** Evaluación de hechos y datos llevada a cabo por una entidad o por sus unidades, para proveer una sólida base para la toma efectiva de decisiones. El análisis de toda la entidad, permite orientar la gestión de sistemas y procesos de trabajo hacia el logro de los resultados clave del negocio y hacia el alcance de los objetivos estratégicos.
- 
- **Benchmarking (Comparación):** Metodología que consiste en comparar los procesos y los bienes y servicios que brinda una entidad con los de los líderes reconocidos a fin de identificar oportunidades para la mejora de la calidad.
- **Bien o servicio:** Es el resultado de un proceso. Véase la definición de “Producto”.
- **Calidad:** Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública, debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas, alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública, de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de la calidad, ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos, hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

- **Caracterización de procesos:** Se conoce como caracterización de un proceso a la descripción de las características que tiene el mismo, la cual se grafica en una ficha técnica de proceso o una ficha de proceso o una ficha de procedimiento. La ficha del proceso es un documento que

presenta los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad.

- **Ciclo PHVA:** Es una metodología que permite realizar acciones de mantenimiento y acciones de mejoramiento mediante la repetición del ciclo: PLANEAR – HACER – VERIFICAR – ACTUAR.
- **Competencia (de los servidores):** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.
- **Desempeño:** Consecuencias y resultados obtenidos de procesos, productos y clientes internos y externos; que permiten la evaluación y comparación de los resultados de la entidad con metas, estándares, resultados pasados y resultados de los competidores. El desempeño puede ser expresado en términos financieros o no financieros.
- **Destinatario de los bienes y servicios:** es el cliente que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros que accede a un bien o servicio o ambos, ofrecido por un proveedor; con el fin de satisfacer una o más necesidades. La terminología que utilice cada entidad debe de adaptarse de acuerdo a la naturaleza del bien o servicio que proporciona.
  - a) **Cliente Externo:** es el destinatario de los bienes y servicios, que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros externa al proceso, que recibe un bien y servicio o ambos.
  - b) **Cliente Interno:** es el destinatario de los bienes y servicios, que puede ser una persona, grupo, entidad, empresa, entre otros al interior del proceso que recibe un bien y servicio.
- **Diagrama de Afinidad:** Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.
- **Diagrama de Causa-Efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa):** Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, en una representación gráfica.
- **Diagrama de Flujo:** Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora, al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.
- **Diagrama de Pareto:** Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.
- **Dueño de Proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo del órgano, unidad orgánica o área, quién realiza la ejecución o desarrollo de un proceso y garantiza que el bien y servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario del mismo. También se le conoce como dueño o propietario del proceso.



- **Economía:** Utilización racional de los recursos públicos ajustados estrictamente a los requerimientos.
- **Eficacia:** Consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.  
Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.  
Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados
- **Empoderamiento (Empowerment):** Entrega de autoridad y responsabilidad a los trabajadores para la toma de decisiones y ejecución de acciones, con el objeto que las decisiones se adopten lo más cerca posible del lugar de los hechos, donde residen el conocimiento y el entendimiento relacionados con el trabajo.
- **Excelencia:** Calidad constantemente mejorada con resultados sostenibles, tendencias crecientes de mejora y resultados que comparan favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.
- **FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):** Herramienta de análisis, que examina la situación interna (Debilidades y Fortalezas) y externa (Amenazas y Oportunidades) de una entidad.
- **Gestión por procesos:** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”, a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.  
Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control.  
La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:
  - a) La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
  - b) La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la entidad: procesos misionales, de soporte a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
  - c) La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
  - d) La definición secuencial detallada y precisa, de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
  - e) La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
  - f) La definición de indicadores, que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.



- g) La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua, de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
  - h) La implementación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.
- **Indicador:** Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.
  - **Innovación:** Cambios significativos para la mejora de bienes, servicios, procesos o de la efectividad organizacional y la creación de nuevo valor para las partes interesadas. Comprende la adopción de una idea, proceso, tecnología, producto o modelo de negocio que es o bien nuevo o se aplica en forma nueva. El resultado de la innovación es un cambio abrupto o disruptivo en resultados, productos o procesos.
  - **Integración:** Armonización de planes, procesos, información, decisión sobre los recursos, acciones, resultados y análisis para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. La integración efectiva va más allá del alineamiento y se alcanza cuando los componentes individuales de un sistema de gestión de desempeño operan como una unidad totalmente interconectada.
  - **Macroproceso:** Véase la definición de proceso de nivel 0.
  - **Manual de la calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una entidad.  
Los manuales de la calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada entidad en particular.
  - **Mapa de Procesos:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad.
  - **Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y de otras partes interesadas.  
Acciones destinadas a la mejora, son las siguientes:
    - a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
    - b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
    - c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
    - d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
    - e) la implementación de la solución seleccionada;
    - f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
    - g) la formalización de los cambios.
  - **Metas:** Condiciones futuras o niveles de desempeño que se intenta alcanzar. Son puntos finales que guían la acción. Pueden ser tanto de corto como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como “objetivos”, incluyen un valor numérico o un rango.

- **Misión:** Función global de una entidad. La misión responde a la pregunta: ¿Qué está intentando alcanzar la entidad? La misión puede definir quiénes son los destinatarios de los bienes y servicios a ser atendidos, las competencias esenciales o la tecnología utilizada. Declaración que describe el propósito o razón de ser de una entidad.
- **Objetivos Estratégicos:** Respuestas o aspiraciones de una entidad para abordar los principales cambios, mejoras, o desafíos de la competitividad o sociales y del cumplimiento de su misión. Generalmente se enfocan tanto en aspectos internos como externos y se relacionan con las principales oportunidades (desafíos estratégicos). Establecen las orientaciones a largo plazo de una entidad y guían la asignación y la redistribución de recursos.
- **Partes Interesadas:** Todos los grupos que son o pueden verse afectados por las acciones y éxito de la entidad. Ejemplos de partes interesadas son: destinatarios de los bienes y servicios, trabajadores, socios/aliados, accionistas, directorio, donantes, proveedores, contribuyentes, cuerpos reguladores; y comunidades locales y profesionales.
- **Plan de Acción (Plan de trabajo institucional):** Acciones específicas para alcanzar objetivos estratégicos tanto de largo como de corto plazo. Los planes de acción incluyen detalles de compromisos de recursos y horizontes temporales para su cumplimiento. El desarrollo de los planes de acción representa la etapa crítica en la planificación cuando los objetivos estratégicos y las metas se especifican de manera tal que se puedan desplegar a través de toda la entidad en forma efectiva y entendible.
- **Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una entidad relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos.
- **Proceso de Nivel 0:** Usualmente se utiliza el término **Macroproceso** para denominar grupos de procesos.
- **Proceso de Nivel 1:** Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel 2:** Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel 3:** Tercer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- **Proceso de Nivel N:** Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se describe a través de procedimientos que lo conforman.

- **Procedimiento:** Es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso, de cómo se lleva a cabo. Son las instrucciones, pautas, pasos que describen la forma de ejecutar un proceso de Nivel N.
- **Producto:** Bien o servicio creado por el proceso.
- **Productividad:** Medida de la eficiencia del uso de los recursos. Aunque el término es aplicado a menudo a factores individuales, tales como el personal (productividad del trabajo), máquinas, materiales, energía y capital, el concepto de productividad se aplica también a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados.
- **Propósito:** Razón fundamental por la cual una entidad existe. El rol primario del propósito es inspirar a una entidad y guiarla a establecer sus valores. El propósito es generalmente amplio y permanente.
- **Proveedor:** Entidad o persona que proporciona un bien y servicio. Un proveedor puede ser interno o externo a la entidad. En una situación contractual el proveedor puede denominarse “contratista”.
- **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios:** Percepción del usuario o cliente interno y externo sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Servidor Público:** Todas las personas activamente involucradas en cumplir el trabajo de la entidad, incluyendo los trabajadores (permanentes, a tiempo parcial, temporales, personal contratado supervisado por la entidad) y voluntarios, cuando corresponda. El personal incluye a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel.
- **Tarea:** Pasos a seguir para la ejecución de una actividad.
- **Visión:** Estado futuro deseado de la entidad. La visión describe hacia dónde la entidad está orientada, lo que intenta ser o cómo desea ser percibida en el futuro.