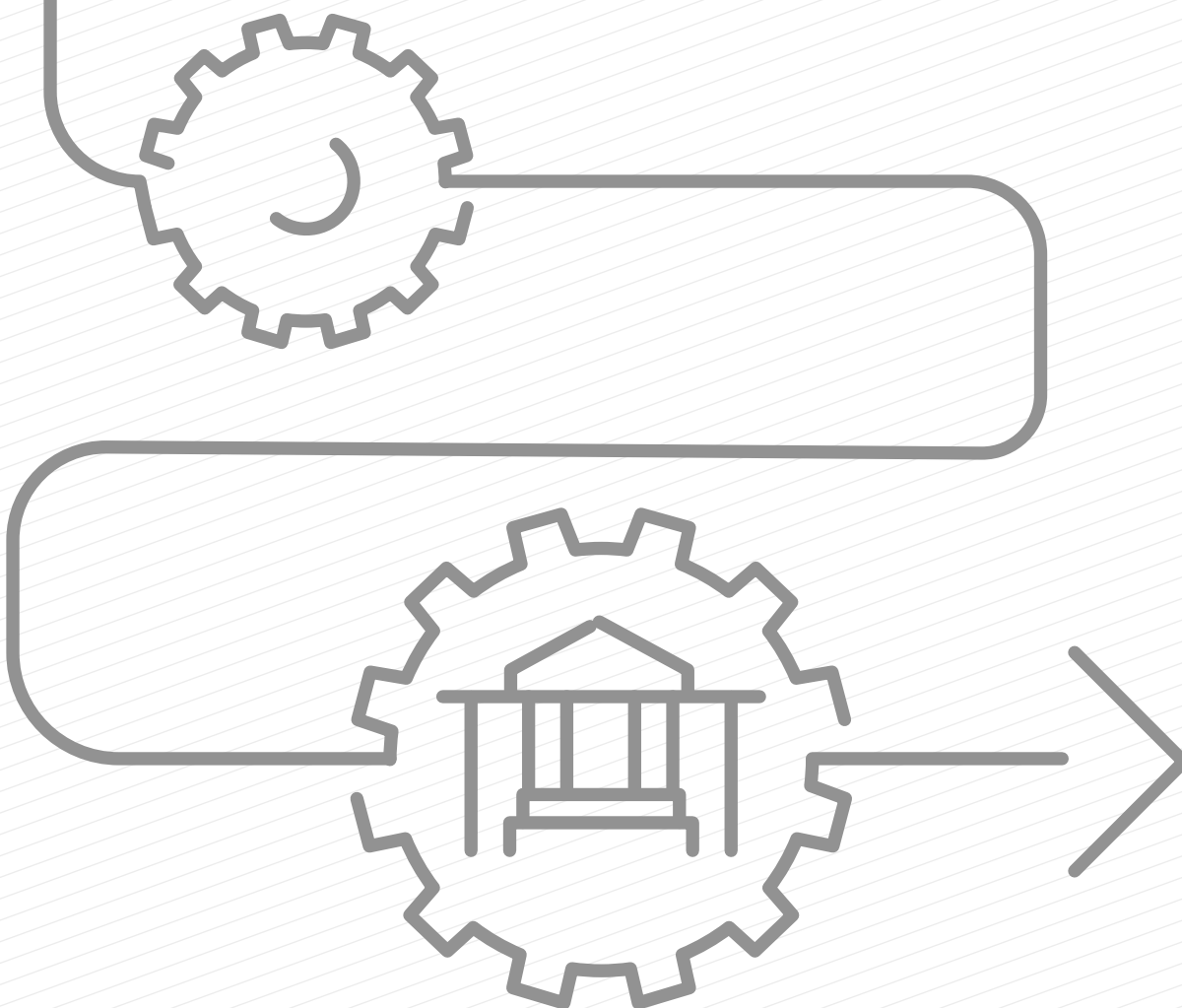

Implementación de la gestión por procesos en la administración pública



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros



Gobierno del Perú

EL PERÚ PRIMERO

desarrollo
estado
servicio
personas
implementación
gestión
administración
procesos
sistemas
acciones
descentralización
implementación
eficiencia
ética

**Implementación de la
gestión por procesos en
la administración pública**



Índice

PRESENTACIÓN	5
GUÍA PARA EL APRENDIZAJE	6
CAPÍTULO 1	
MARCO GENERAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	8
• Finalidad de la implementación de la gestión por procesos	8
• La gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión del Estado	8
• Marco normativo que respalda la implementación de la gestión por procesos	9
• Alcance de la Norma Técnica, Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública	9
CAPÍTULO 2	
MARCO METODOLÓGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	12
• Metodología para la implementación de la gestión por procesos	12
• Roles durante la implementación de la gestión por procesos	12
• Fases para la implementación de la gestión por procesos	14
a. Fase 1: Determinación de procesos	14
b. Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos	21
c. Fase 3: Mejora de procesos	23
• Elaboración de procedimientos	26
ANEXOS	33
• Anexo 1: Herramientas de gestión que usan como insumo a la gestión por procesos	33
• Anexo 2: Inventario de procesos	36
• Anexo 3: Mapa de procesos referencial	37
• Anexo 4: Ficha de indicador de desempeño	38
• Anexo 5: Ficha técnica de proceso	39
• Anexo 6: Diagrama de proceso referencial y sus principales elementos	40
• Anexo 7: Gráficos de control	41
• Anexo 8: Histograma	44
• Anexo 9: Lluvia de Ideas	46
• Anexo 10: Diagrama de Pareto	48
• Anexo 11: Diagrama Causa-Efecto	52
• Anexo 12: Ficha de procedimiento	55
GLOSARIO	57

Presentación

Desde finales de la década de los 90, el Perú ha experimentado un rápido y sólido crecimiento que le ha permitido una significativa mejora en sus indicadores sociales, producto de importantes reformas estructurales. No obstante, el crecimiento económico no fue acompañado de una mejora en lo que se refiere a la eficiencia del Estado.

Para ser competitivo un país requiere un sector público moderno, con servidores capacitados, que proporcionen bienes y servicios de calidad. Por ello, en el año 2002, el Poder Ejecutivo, a través de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declaró al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos; a fin de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio de las personas.

La implementación de la gestión por procesos como parte de una gestión pública orientada a los resultados, es fundamental para la modernización del Estado Peruano. En ese contexto, la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), pone a disposición de las entidades de la administración pública la presente guía metodológica para la implementación de la gestión por procesos como una herramienta que tiene como fin mejorar los procesos de las entidades públicas para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano.

Es importante señalar que, en función a la complejidad de sus operaciones, las entidades quedan habilitadas de adoptar marcos de referencia internacionales para la implementación de mejoras en sus procesos, como, por ejemplo: BPM, CBOK, Sistema de Gestión de la Calidad o modelos de excelencia, en tanto, no contradigan lo dispuesto en la presente guía.

En este sentido, se responderá siempre cualquier consulta que llegue por teléfono, por correo, por escrito en cartas u oficios, o de manera presencial (en reuniones o talleres, por ejemplo).

SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA
PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

Guía para el Aprendizaje

El objetivo de este documento es presentar los conceptos, el marco normativo y los instrumentos necesarios para la implementación de la gestión por procesos en la administración pública. Se trata de un cambio institucional importante que se desprende de la modernización de la gestión pública, política de Estado implementada desde el año 2002. Recordemos que la modernización busca, de acuerdo con el artículo 4 de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (N° 27658), *“la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos”*. Y que tiene como objetivo principal lograr *“un Estado al servicio de la ciudadanía; con canales efectivos de participación ciudadana; descentralizado y desconcentrado; transparente en su gestión; con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados; y fiscalmente equilibrado”*.

Dada la relevancia de la gestión por procesos para las diversas entidades de la administración pública a nivel nacional, y de la necesidad de que este enfoque de trabajo, su normativa e instrumentos metodológicos puedan ser interiorizadas y puestas en práctica por los servidores públicos, consideramos que una lectura atenta y reflexiva de este material le permitirá alcanzar los siguientes logros de aprendizaje:

1

Comprender la finalidad y el Marco Normativo de la Gestión por Procesos.

2

Conocer la ruta metodológica, es decir, los roles, las fases y los criterios para implementar la gestión por procesos.

Con la finalidad de contribuir al logro de los aprendizajes señalados, usted encontrará al término de cada uno de los dos capítulos preguntas, que podrán ser respondidas luego de realizar una lectura atenta a cada sección.

En cada cuestionario, las primeras preguntas ofrecen alternativas para marcar o espacios para completar, al cabo de lo cual puede cotejar los resultados ubicados al final del documento. La última pregunta de cada cuestionario es abierta y tiene como propósito promover el análisis y la reflexión sobre la política de modernización de la gestión pública y su implementación.

Se trata de un instrumento de autoevaluación que estamos seguros reforzará su conocimiento de los aspectos centrales del proceso y la normatividad vigente, y le ayudará a relacionar los mismos con las funciones que ejecutan, tanto usted como la entidad en la que trabaja.

MARCO GENERAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Finalidad de la implementación de la gestión por procesos










Poner al alcance de las entidades de la administración pública disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos como una herramienta que contribuye con el cumplimiento de las metas institucionales y, por ende, causa un impacto positivo en el bienestar de las personas.

La gestión por procesos en el marco de la modernización de la gestión del Estado

- a.** La gestión de procesos tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Está bajo el ámbito del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.
- b.** La institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas, y la transparencia, es uno de los principales objetivos de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- c.** La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública señala que la gestión por procesos es un componente de la gestión pública orientado a resultados, que contribuye con la identificación de los procesos de la entidad y los contenidos en las cadenas de valor, que aseguren que los bienes y servicios públicos bajo su responsabilidad generen productos de cara a las personas, dados los recursos disponibles.

En ese marco, la gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en dichos procedimientos.

Marco normativo que respalda la implementación de la gestión por procesos

 <p>Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias.</p>	 <p>Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.</p>	 <p>Política Nacional de Modernización de la Gestión del Estado.</p>
 <p>Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros.</p>	 <p>Lineamientos de Organización del Estado.</p>	 <p>Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.</p>
 <p>Decreto Supremo N° 007-2020-PCM, Decreto Supremo que establece disposiciones para la gestión de reclamos en las entidades de la Administración Pública.</p>	 <p>Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 004-2019-PCM-SGP, que aprueba los Lineamientos N° 001-2019-SGP, Principios de actuación para la Modernización de la Gestión Pública.</p>	 <p>Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público.</p>

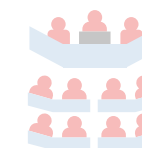
Alcance de la Norma Técnica, Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública

Es de aplicación obligatoria para las siguientes entidades:



El Poder Ejecutivo

Los ministerios, organismos públicos y demás entidades con calidad de pliego presupuestal.



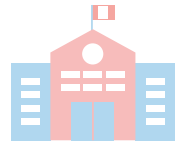
El Poder Judicial y el Congreso de la República

En todos aquellos aspectos no contemplados o que no se opongan a lo que establecen sus respectivas leyes orgánicas.



Los Organismos Constitucionalmente Autónomos

En todos aquellos aspectos no contemplados o que no se opongan a lo que establecen sus respectivas leyes orgánicas.



Las universidades públicas

En todos aquellos aspectos que no se opongan a lo establecido en la Ley Universitaria.



Las mancomunidades regionales y municipales

En todos aquellos aspectos no contemplados o que no se opongan a lo que establecen las leyes que las regulan.



Los programas y proyectos especiales que son creados, en el primer caso, para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica. En el segundo, son un conjunto de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos en un periodo de tiempo, siguiendo una metodología definida.



El Seguro Social de Salud

EsSalud, que es la institución de la seguridad social en salud, comprometida con la atención integral de las necesidades de la población asegurada.



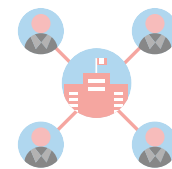
Los gobiernos regionales y gobiernos locales

En todos aquellos aspectos no contemplados o que no se opongan a lo que establecen sus respectivas leyes orgánicas.



Los organismos públicos de los niveles regional y local

Independientemente de la denominación formal de las normas que los creen o reconozcan.



Las demás entidades que forman parte de la estructura del Estado y que ejercen potestades administrativas, y por tanto su accionar se encuentra sujeto a normas de derecho público.



**Cuestionario de autoevaluación del Capítulo 1:
Marco general sobre la implementación de la gestión de procesos**

1. Determine si la siguiente afirmación es verdadera (V) o falsa (F):

La gestión por procesos es una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad pública, con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en los procesos.

- A. (V)
- B. (F)

2. Se trata de un componente fundamental de la modernización de la gestión del Estado que enmarca la gestión por procesos:

- A. La eficiencia económica del Estado
- B. La institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados
- C. Los ROFs de las entidades del gobierno central
- D. La conducción política de los procesos de cambio
- E. La reingeniería en el Poder Ejecutivo

3. Para reflexionar:

¿Por qué razones considera importante que en la entidad en la que trabaja se pueda implementar progresivamente la gestión por procesos? ¿Qué problemas se podrían resolver y/o qué beneficios podría generar este cambio, tanto para la entidad como para la ciudadanía?

MARCO METODOLÓGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Metodología para la implementación de la gestión por procesos

La implementación de la gestión por procesos es progresiva y parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos.

Roles durante la gestión de procesos

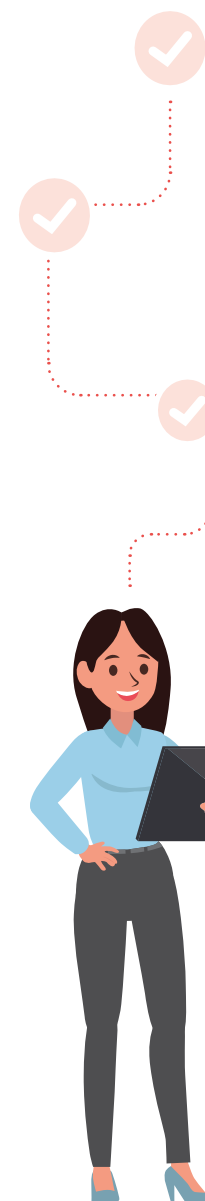
- ✓ La máxima autoridad administrativa de la entidad actúa como nexo de coordinación con la Secretaría de Gestión Pública. Asimismo, el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad mantiene relaciones técnico – funcionales con la SGP¹.
- ✓ El responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad convoca la conformación del equipo que se encargará de la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente norma técnica por cada uno de los procesos de la entidad, el cual tendrá los siguientes integrantes y roles:



Dueño del proceso

Tiene los siguientes roles:

- ✓ Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de las disposiciones contenidas en la presente norma técnica en los procesos a su cargo.
- ✓ Resolver los casos de controversia que se puedan generar.
- ✓ Revisar y enviar lo que corresponda a la máxima autoridad administrativa de la entidad para la aprobación de la documentación generada.



Representante del dueño del proceso

Tiene los siguientes roles:

- ✓ Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
- ✓ Resolver, de corresponder, o trasladar al dueño del proceso los casos de controversia que se puedan generar.
- ✓ Participar en la elaboración y presentar la documentación producida al dueño del proceso para su revisión.
- ✓ Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.

Participantes

Servidores de la entidad con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña. Tiene los siguientes roles:

- ✓ Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña, de acuerdo con lo requerido.
- ✓ Elaborar la documentación (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, entre otros).

Facilitador metodológico

Servidor con conocimiento técnico sobre la gestión por procesos. Tiene los siguientes roles:

- ✓ Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado en la presente norma técnica.
- ✓ Revisar y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos en la norma técnica.

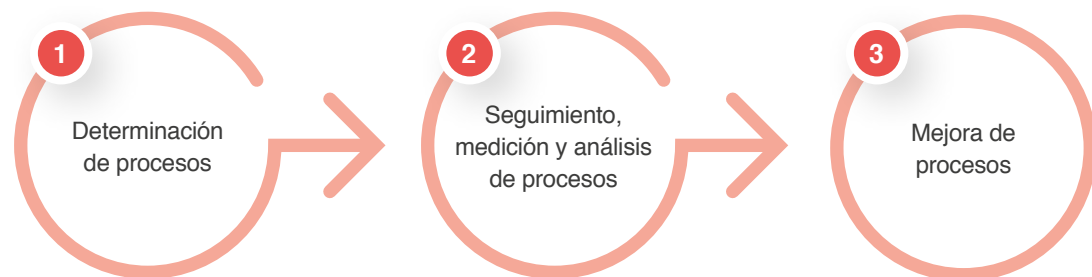
Sin perjuicio de lo señalado, el equipo podrá convocar a los servidores de otras unidades organizacionales que, por la naturaleza de sus labores, tengan relación con el proceso materia de revisión, con el propósito de proporcionar información que enriquezca el trabajo del equipo.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la conformación del equipo por proceso no implica la emisión de un documento formal para su funcionamiento.

¹ Se trata del secretario general, en los ministerios; gerente general, en los organismos públicos; gerente regional, en los gobiernos regionales; gerente municipal, en los gobiernos locales; gerente general o el que haga sus veces en entidades que no se encuentren en los niveles de gobierno señalados.

Fases para la implementación de la gestión por procesos

Las fases para implementar la gestión por procesos son tres:



Luego de aplicar estas fases, se obtiene información para la formulación y desarrollo de otros documentos de gestión institucional como, por ejemplo, la planificación y organización institucional, la formulación presupuestal, la mejora de la calidad de la prestación de los bienes y servicios, la calidad regulatoria, el tránsito al servicio civil, la simplificación administrativa, la gestión del riesgo, el control interno, entre otras.

En el anexo 1 se incluye una lista (no taxativa, ni limitada) de los documentos para la gestión institucional que, de manera expresa o no, se respaldan en la “gestión por procesos” para su formulación e implementación.

FASE 1: Determinación de procesos



1

Paso 1: Identificación de productos

La identificación de los procesos de la entidad se inicia con el reconocimiento, por parte del equipo, de los productos previstos de dicha institución en el marco de sus competencias, así como de las personas que los recibirán. Para ello, se toman en cuenta los reglamentos sustantivos aplicables (por ejemplo, normas de creación o específicas de asignación de competencias, o leyes de organización y funciones u orgánicas, entre otras.

Asimismo, con el fin de obtener una mejor descripción de los productos, se pueden tomar en consideración documentos como las políticas y los planes (nacionales, sectoriales e institucionales) o los reglamentos de organización y funciones de la entidad.



2

Paso 2: Identificación de procesos

Consiste en la identificación, por parte del equipo, de los procesos operativos o misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos establecidos en el paso anterior.

Con la información de los procesos operativos identificados, se realiza la búsqueda de los procesos estratégicos y los procesos de soporte o de apoyo, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad.

Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son registrados en el inventario de procesos, cuyo formato se incluye en el anexo 2.

3

Paso 3: Caracterización de los procesos

Consiste en la identificación de los siguientes elementos que forman parte de los procesos:



1) Objetivo del proceso:

Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.



2) Dueño del proceso:

Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla el resultado previsto.



3) Elementos de entrada:

Necesidades y expectativas de las personas son ingresadas al proceso para ser transformadas en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) y otros intangibles (información).



4) Actividades:

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



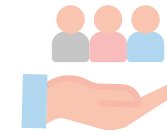
5) Producto:

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



6) Persona que recibe el producto:

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



7) Recursos: Elementos necesarios para la operación de los procesos²:

- ✓ **Recursos humanos:** Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
- ✓ **Instalaciones:** Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que, por defecto, deberían de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, telefonía, internet, entre otros). Ejemplo: oficinas administrativas, centros de atención de personas, etc.
- ✓ **Sistemas informáticos:** Sistema de soporte integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, y de esta manera dar soporte a los procesos.
- ✓ **Equipos:** Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso. Por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.



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



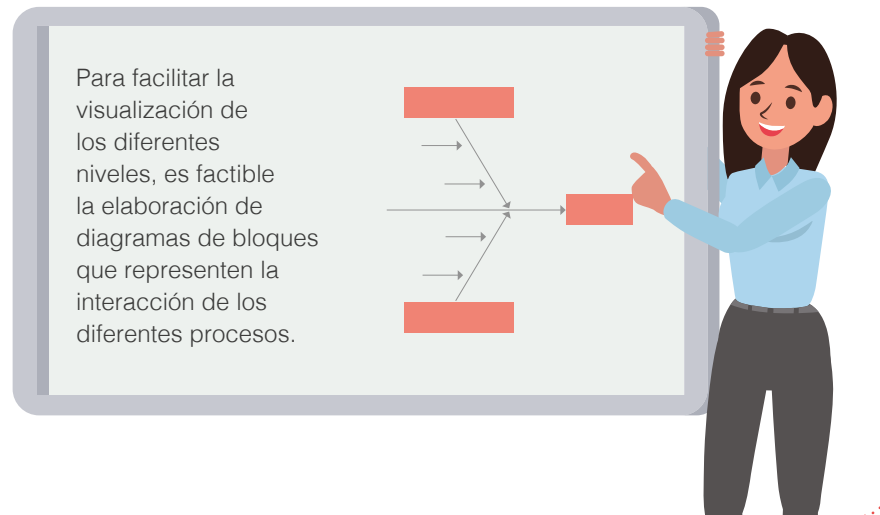
9) Indicador de desempeño: Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores o con metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de metas. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicables a los productos. De acuerdo con su factibilidad de implementación, cada entidad definirá la dimensión sobre la cual realizará el seguimiento y la medición de sus procesos. En el anexo 3 se incluye un formato de ficha de indicador de desempeño.

² Estos procesos, a su vez, se apoyan en proveedores externos a la entidad (por ejemplo: productores, distribuidores, minoristas, vendedores), que proporcionan productos y servicios necesarios como insumos para la producción de los bienes y servicios a cargo de la entidad.

Luego de la identificación de los elementos que conforman los procesos, se procede con la elaboración de la ficha técnica y el diagrama del proceso.

En el diagrama del proceso se debe incluir la descripción de la secuencia lógica e interacción de las actividades que lo conforman, con el detalle de los roles que intervienen en el mismo, los elementos de entrada, los productos y las personas que reciben los productos³.

Dependiendo de la complejidad y de la cantidad de los procesos de la entidad que conlleven a tener procesos multiniveles⁴, será factible su desagregación, siendo obligatorio que para cada nivel de proceso se elaboren su ficha técnica y diagrama, de acuerdo con las reglas y criterios establecidos en la presente norma.



4

Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

Consiste en la determinación de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, considerando los productos del proceso, la persona que los recibe y los elementos de entrada.

Para desarrollar este paso se utilizan diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad. A esta representación gráfica se le denomina "mapa de procesos".

³ Es facultativo de cada entidad utilizar las metodologías que consideren adecuadas para la elaboración de los diagramas de sus procesos, pero se recomienda utilizar la Business Process Model and Notation – BPMN, cuyas especificaciones se podrán encontrar en los siguientes links: http://www.bpmn.org/images/BPMN2_0_Poster_ES.pdf, <http://www.bpmn.org/>

⁴ Aquellos que incluyen procesos de menor nivel de desagregación, sin que esto signifique que cada uno de ellos no contengan todos los elementos que conforman un proceso, de acuerdo a lo indicado en el presente manual.

A fin de tener una mejor comprensión de los procesos que conforman el mapa de procesos, es factible agregar una breve descripción conceptual de los procesos incluidos en el denominado mapa de procesos.

El desarrollo de este paso implica la conformación de un solo equipo institucional, liderado por el responsable de la materia de gestión por procesos, en cada entidad. Dicho equipo estará conformado por los dueños de los procesos (o por sus representantes); por servidores, designados por los dueños de los procesos, con conocimiento técnico de los procesos en los que se desempeña; así como por servidores de unidades organizacionales que, por la naturaleza de sus labores tengan conocimiento de los procesos de la entidad y cuyos aportes enriquezcan el trabajo del equipo institucional.

Los pasos **3** y **4** pueden desarrollarse en paralelo, o incluso pueden intercambiar de orden, lo que mejora la identificación y caracterización de los procesos, así como la identificación de la secuencia e interacción de los mismos.

5

Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

Las fichas técnicas y los diagramas de los procesos y las fichas de los indicadores de desempeño son revisados y aprobados por el dueño de los mismos, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad.

El mapa de proceso, con la conformidad de los participantes mencionados en el paso anterior, en las fases que les correspondan, es consolidado por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad, quien lo revisa y da su conformidad sobre los aspectos técnicos, previa elevación a la máxima autoridad administrativa de la entidad para su aprobación.

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

A continuación, se indican las herramientas utilizadas en esta fase:



FASE 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos

El seguimiento, medición y análisis consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora. Esta fase se conforma por los siguientes pasos:



1 Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

Consiste en seleccionar los indicadores de desempeño identificados en la fase anterior sobre los que se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos.

Para este paso se seleccionan los indicadores que permitan:



Verificar la satisfacción de las personas que reciben los bienes y servicios de la entidad.



Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los bienes y servicios.



Corroborar la cobertura de la entrega de los bienes y servicios.



Establecer la tasa de inconformidad de los bienes y servicios.



2 Paso 2: Análisis de procesos

Consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento se compara con las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos.

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

Del análisis de los resultados se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos, de acuerdo con los pasos establecidos para la siguiente fase.

⁵ La productividad consiste en "trabajar de forma más inteligente", no en "trabajar más intensamente": refleja la capacidad de producir más mejorando la organización de los factores de producción gracias a nuevas ideas, innovaciones tecnológicas y nuevos modelos de negocio ("El futuro de la productividad" (OECD), disponible en: <https://www.oecd.org/eco/growth/El-futuro-de-la-productividad.pdf>).

⁶ En algunas entidades se cuenta con órganos o unidades orgánicas con competencias para medir y seguir los indicadores contenidos en los planes institucionales, entre ellos, los indicadores de desempeño de los procesos. Sin perjuicio de lo señalado, es recomendable que exista independencia entre el responsable de realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos y el dueño de los mismos.

FASE 3: Mejora de procesos

Se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad. Esta fase se conforma por los siguientes pasos:



1 Paso 1: Selección de problemas en los procesos

Implica la identificación y selección de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en los siguientes aspectos de la gestión de la entidad:



El problema seleccionado es validado con el dueño del proceso a fin de obtener su aprobación para proceder con los siguientes pasos.

2

Paso 2: Análisis de Causa-Efecto

Consiste en el análisis e identificación objetiva de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines del análisis, el problema es equivalente al efecto).

3

Paso 3: Selección de mejoras

Consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.

La factibilidad de la implementación estará en función a criterios tales como:

- Apoyo de la Alta Dirección,
- Impacto sobre la causa seleccionada,
- Costo que representa su aplicación,
- Tiempo que tomará su desarrollo,
- Disponibilidad de recursos,
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

La mejora seleccionada se valida con el dueño del proceso, a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos.

4

Paso 4: Implementación de mejoras

Consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras. Para este fin se elabora un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados en la mejora.

En caso que se identifiquen desvíos de plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el incumplimiento, como por ejemplo:

- Asignación de más recursos,
- Redefinición de alcances o plazos,
- Facilitación de coordinaciones de alto nivel jerárquico para agilizar tareas,
- Autorización para concluir la implementación.

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante las siguientes acciones:

- ✓ Actualizando la planificación organizacional.
- ✓ Actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios.
- ✓ Asignando recursos de acuerdo con las nuevas necesidades.
- ✓ Mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo.
- ✓ Actualizando instrumentos de gestión organizacional.
- ✓ Elaborando o actualizando la documentación de los procesos.
- ✓ Capacitando a los involucrados en el proceso mejorado.
- ✓ Agregando el método de solución en la gestión de la entidad.

A continuación, se indican las herramientas utilizadas en esta fase:

Herramienta	
Paso 1: Selección de problemas en los procesos	Gráficos de control
	Histogramas
	Lluvia de Ideas
	Diagrama de Pareto
Paso 2: Análisis de Causa-Efecto	Análisis de Causa-Efecto

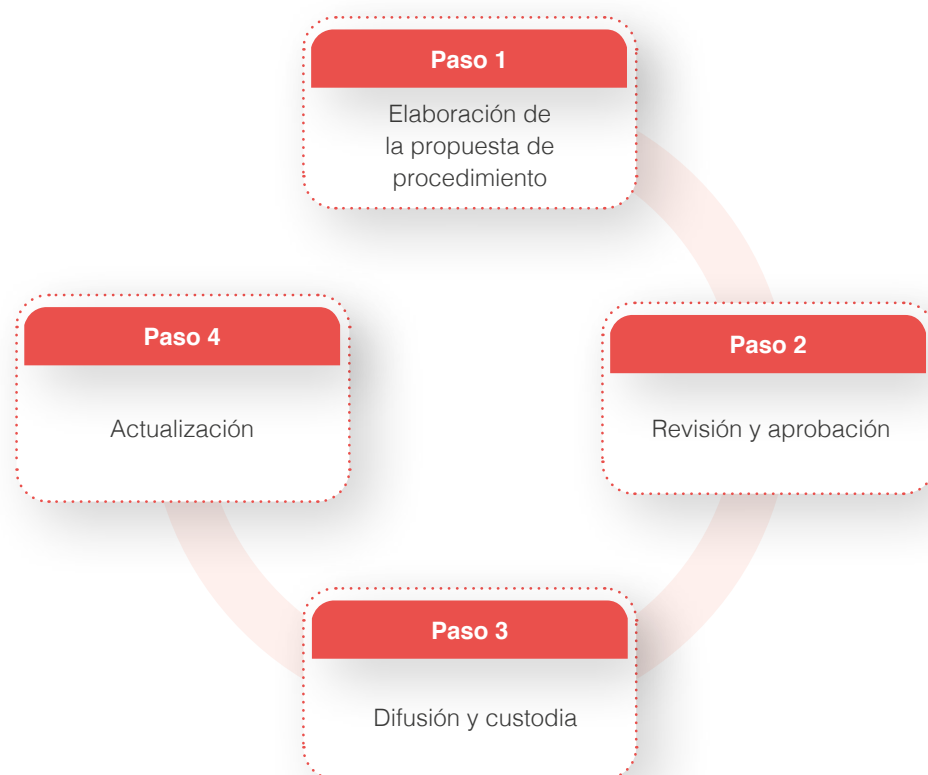
Elaboración de procedimientos

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

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

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

La elaboración de procedimientos comprende los siguientes pasos:



1

Paso 1: Elaboración de la propuesta de procedimiento

El dueño del proceso encarga la tarea de elaborar la propuesta del procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia en el mismo. De considerarlo necesario, para este paso se podrá solicitar la asistencia técnica de los servidores responsables de la materia de gestión por procesos en cada entidad.

El procedimiento se elabora sobre la base de la información del proceso a documentar, es decir, la información de la caracterización de los elementos de los procesos registrada en la ficha técnica de proceso, en el diagrama del proceso y la ficha de indicador de desempeño.

La extensión de los procedimientos, así como su estructura, están en función de los arreglos de cada entidad para la gestión documental. Sin perjuicio de ello, los procedimientos deben contener como mínimo la siguiente información:



- ✓ **Nombre del procedimiento:** Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener. Se estructura de acuerdo con la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto, por ejemplo: Distribución de vacunas a nivel nacional.



- ✓ **Objetivo del procedimiento:** Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento.



- ✓ **Alcance del procedimiento:** Áreas involucradas en el proceso.



- ✓ **Base normativa:** Disposiciones legales que regulan el procedimiento.

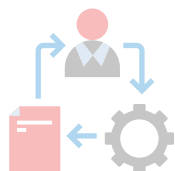
- ✓ **Siglas y definiciones:** Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento, así como de los conceptos que se consideran pertinentes explicar, a fin de aclarar los contenidos del procedimiento.



Requisitos para iniciar el procedimiento:

- Descripción:** Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros: Un formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.
- Fuente:** Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.

✓ **Actividades del procedimiento:**



- i. **Actividad:** Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan con verbos infinitivos. La cantidad, así como la redacción de las actividades descritas en el procedimiento deben coincidir con las acciones incluidas en el correspondiente diagrama del proceso.
- ii. **Unidad de organización:** Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad.
- iii. **Responsable:** Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama del proceso.



✓ **Documentos que se generan:**

Descripción de la salida del procedimiento.



✓ **Proceso relacionado:**

Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento.

De manera adicional a la información, se incluirán los siguientes acápites para el control de la vigencia del procedimiento:



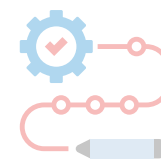
✓ **Código:**

De considerarlo necesario, incluir una codificación al procedimiento. La codificación debe ser asignada por una sola unidad de organización, a fin de llevar una adecuada administración de las versiones vigentes de todos los procedimientos de la entidad.



✓ **Versión:**

Señalar el número de la versión del procedimiento.



- ✓ **Elaborado por:** Indicar el nombre del órgano dueño del proceso.
- ✓ **Revisado por:** Indicar el nombre del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad.
- ✓ **Aprobado por:** Indicar el nombre de la máxima autoridad administrativa de la entidad.



- ✓ **Control de cambios:** Incluir, por cada versión del documento, la lista de los cambios realizados por cada acápite del procedimiento, a fin de tener la trazabilidad de las modificaciones realizadas al procedimiento.

Una vez culminada la propuesta del procedimiento, esta se eleva al dueño del proceso para proceder con la revisión. En el anexo 11 se incluye, a manera de ejemplo, una plantilla de procedimiento.

2

Paso 2: Revisión y aprobación de la propuesta de procedimiento

La propuesta de procedimiento es revisada por el dueño del proceso y por los servidores responsables de la materia de gestión por procesos en cada entidad.

Subsanadas las observaciones (o de no existir), el procedimiento se considera conforme para ingresar al trámite de aprobación formal por parte de la máxima autoridad administrativa de la entidad.

Sin perjuicio de lo antes señalado, el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad podrá optar por consolidar los procedimientos en un solo documento (MAPRO), previo envío a la máxima autoridad administrativa de la entidad para su aprobación.

La máxima autoridad administrativa de cada entidad aprueba el consolidado de procedimientos, es decir, el documento denominado "Manual de Procedimientos", documento que, de manera progresiva, luego se irá actualizando, agregando, reemplazando o eliminando procedimientos, en función a las prioridades que la entidad establezca para este fin.

Este documento deberá contener como mínimo la siguiente información:



Carátula

Debe contener como mínimo el nombre de la entidad, denominación del manual en relación con el o los procesos que describe, código del manual, la versión y la fecha de vigencia.



Índice

Es la relación clasificada de títulos y subtítulos que contiene el manual señalando la ubicación a través del número de páginas.



Alcance

Determinar el ámbito de aplicación del manual.



Objetivo

Precisar el propósito que se pretende alcanzar mediante la formulación y empleo del manual.



Fichas de procedimiento

Se presenta las fichas de procedimientos.

3

Paso 3: Difusión y custodia

Los procedimientos aprobados se difunden, entre otros, a través de los siguientes medios:

- Capacitaciones a los servidores involucrados en el proceso o que por sus funciones guarden relación con el mismo,
- Comunicaciones escritas internas,
- Publicaciones en el portal web institucional y en el Portal de Transparencia.

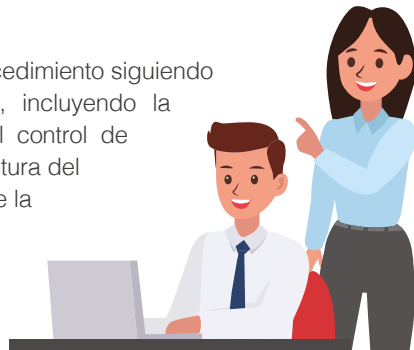
Los procedimientos, que se hayan generado como consecuencia de la aplicación de los pasos mencionados hasta este punto, serán archivados y custodiados por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad.

4

Paso 4: Actualización

El dueño del proceso se encarga de revisar en una periodicidad definida (semestralmente o anualmente) los procedimientos, con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, incluyendo aquellas que se originen por la modificación de las normas relacionadas con el procedimiento, en caso afecte a la descripción de las actividades.

De requerirse, se pasa a actualizar el procedimiento siguiendo las instrucciones previamente descritas, incluyendo la descripción de las modificaciones en el control de cambios indicado como parte de la estructura del procedimiento y modificando el número de la versión del mismo.



Cuestionario de autoevaluación del Capítulo 2: Marco metodológico para la implementación de la gestión por procesos

1. Determine si la siguiente afirmación es verdadera (V) o falsa (F):

En el Marco de la Implementación de la Gestión por Procesos, es la máxima autoridad político-administrativa de cada entidad la que actúa como nexo de coordinación con la Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros.

- A. (V)
- B. (F)

2. Complete la siguiente frase referida a la implementación de la gestión por procesos:

La fase de _____ consiste en identificar los procesos institucionales, y caracterizar cada uno de los elementos que los conforman.

3. La fase de seguimiento, medición y análisis de procesos tiene como propósito:

- A. Sancionar al personal que no cumple las metas.
- B. Identificar oportunidades de mejora sobre la base de la comparación del desempeño de lo ejecutado versus lo programado.
- C. Identificar los elementos de los procesos.
- D. Identificar el cumplimiento de metas físicas.
- E. Atender los reclamos.

4. Complete la siguiente frase referida a la implementación de la gestión por procesos:

En la fase de mejora de los procesos, el análisis _____ consiste en la identificación y el análisis de las causas que dan origen al problema seleccionado, verificando la relación causal existente.

5. Para reflexionar:

A partir de su conocimiento y experiencia profesional ¿Qué dificultades para implementar la gestión por procesos observa en su institución y cómo se podrían abordarlas y resolverlas a fin de avanzar en la modernización de la gestión de la administración pública?

ANEXOS

ANEXO 1

Herramientas de gestión que usan como insumo para la gestión por procesos

Objetivo del anexo: Presentar una lista de los documentos para la gestión institucional que, de manera expresa o no, se respaldan en la gestión por procesos para su desarrollo e implementación.

Carácter: Referencial

Tema / Materia	Herramienta de gestión	Referencia
Planeamiento institucional	Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 062-2017-CEPLAN/PCD. Guía para el planeamiento institucional	4.5. Planeamiento institucional y ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Fase 1. El conocimiento integral de la realidad
Presupuesto público	Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01 Directiva N° 002-2016-EF/50.01 Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados	Modelo operacional: Especificación de los procesos necesarios para la entrega de los productos y la ejecución de las actividades de un programa presupuestal
Simplificación administrativa	Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 002-2012-PCM/SGP, Guía de simplificación administrativa y determinación de costos de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad	2.1.3. Fase 3: Identificación y priorización de los procedimientos a simplificar: Priorizar los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad a fin de aplicarles la metodología de simplificación, determinando si éstos (...) están vinculados a un proceso esencial de la entidad, entre otros
Diseño, estructura, organización y funcionamiento	Decreto Supremo N° 054-2018-PCM	Artículo 6.- Criterios de análisis para el diseño organizacional. Artículo 16.- Criterios para la creación de órganos o unidades orgánicas. Artículo 54.- Estructura del MOP

Tema / Materia	Herramienta de gestión	Referencia
Gestión de la calidad de servicios	Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, que aprueba la Norma Técnica N° 001-2019-SGP, Norma Técnica para la Gestión de la Calidad de Servicios en el Sector Público	6.1 Componentes del Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio 6.2.1.1 Priorización del ámbito de aplicación de la norma técnica 6.2.1.3 Definición del alcance 6.2.2.1 Realizar el autodiagnóstico 6.2.3 Etapa III: Ejecutar
	Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM y su modificatoria ⁷ , que aprueba el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública	Unidad II: Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía y orientaciones para su aplicación Unidad III: Diseño e implementación de un proyecto institucional para mejorar la atención a la ciudadanía 1.1 Fase de diagnóstico 1.2 Fase de formulación 1.3 Fase de implementación, evaluación y seguimiento
Servicios integrados y servicios y espacios compartidos	Decreto Legislativo N° 1211, Decreto Legislativo que aprueba medidas para el fortalecimiento e implementación de servicios integrados y servicios y espacios compartidos, su modificatoria y reglamento	Artículo 5.- Creación de Ventanillas Únicas Artículo 6.- Reglas para la implementación de Ventanillas Únicas
Proceso de tránsito al régimen del servicio civil	Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057 1. 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, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 087-2017-SERVIR-PE 2. Guía para el desarrollo del Mapeo de Procesos y Plan de Mejoras en las entidades públicas, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 316-2017-SERVIR-PE	Etapa 2: Análisis situacional de la entidad, el recojo de información de los procesos que ejecuta la entidad

⁷ Resolución Ministerial N° 066-2019-PCM, que modifica el artículo 2 de la Resolución Ministerial N° 186-2015-PC.

Tema / Materia	Herramienta de gestión	Referencia
Seguridad y Salud en el Trabajo	Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo	Artículo 38.- Planificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) La planificación, desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo permite a la empresa: c) Mantener los procesos productivos o de servicios de manera que sean seguros y saludables Artículo 39.- Objetivos de la planificación del SGSST Los objetivos de la planificación del SGSST se centran en el logro de resultados específicos, realistas y posibles de aplicar por la empresa. La gestión de los riesgos comprende: b) La mejora continua de los procesos, la gestión del cambio, la preparación y respuesta a situaciones de emergencia
Sistema de Control Interno	Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado	ETAPA II: Identificación de brechas, Actividad 5: Realizar el diagnóstico del Sistema de Control Interno (anexo N° 13: Metodología de riesgos ⁸)
	Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG, Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado	7.3.1 Paso 1: Priorización de productos a. Identificar los productos b. Priorizar los productos 7.3.2 Paso 2: Evaluación de riesgos a. Identificar los riesgos 7.4.1 Paso 1: Seguimiento de la ejecución del Plan de Acción Anual
Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	Resolución Ministerial N° 004-2016-PCM, aprueba el uso obligatorio en todas las entidades del Sistema Nacional de Informática (SNI) de la NTP-ISO/IEC 27001:2014. Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información (Requisitos)	0.1 Generalidades

⁸ Riesgos: Posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente, influyendo en las prioridades generales de gestión. El riesgo se asocia a las Actividades del proceso y se cuantifica sobre la base de la combinación de la probabilidad y el impacto de su ocurrencia. Los tipos de riesgos se identifican de acuerdo a lo establecido en la normatividad del Sistema de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República.

ANEXO 2

Inventario de procesos

Objetivo del anexo: Proporcionar un formato para registrar los procesos de la entidad, así como los productos que resultan de los procesos, el tipo de proceso, el dueño del proceso; y además el procedimiento relacionado (de corresponder).

Carácter: Contenido mínimo obligatorio

Nº	Nombre del proceso	Producto(s) del proceso	Personas que recibe el producto o productos del proceso	Tipo de proceso	Dueño del proceso	Procedimiento relacionado (de corresponder)
	Denominación que se le da al proceso.	Resultado del proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.		Aquí se indica si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo).	Quién tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la metodología).	Denominación del procedimiento, en caso le corresponda.

ANEXO 3

Mapa de procesos referencial

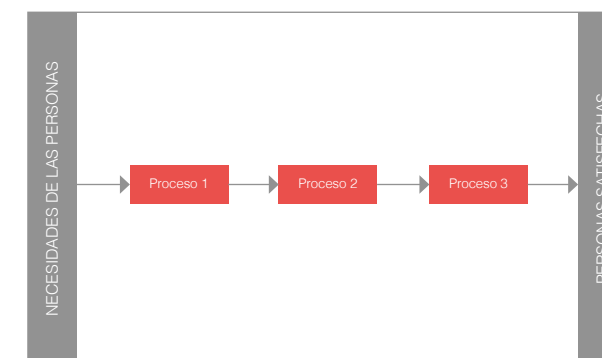
Objetivo del anexo: Mostrar de manera referencial el desarrollo de un mapa de proceso genérico.

Carácter: Referencial.

Paso 1:

Identificación de productos

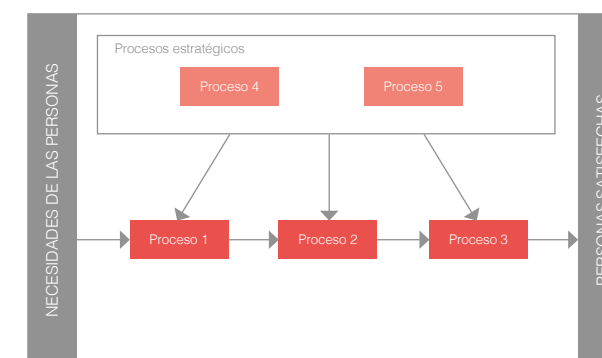
- Identificación de productos
- Identificación de personas



Paso 2:

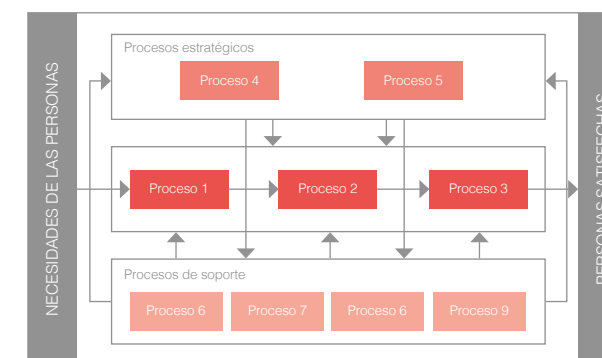
Identificación de procesos

- Identificación de procesos operativos o misionales



- Identificación de procesos estratégicos

- Identificación de procesos de soporte o de apoyo



ANEXO 4

Ficha de indicador de desempeño

Objetivo del anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas de indicadores de desempeño de los procesos.

Carácter: Referencial.

Proceso	Nombre y código del proceso.
Objetivo	Resultado previsto de la ejecución del proceso.
Indicador	Nombre del indicador.
Finalidad del indicador	Descripción de la finalidad de la medición.
Fórmula	Fórmula de cálculo del indicador.
Unidad de medida	Unidad de medida del indicador (tiempo, costo, %).
Frecuencia	Frecuencia de medición del indicador (mensual, bimensual, anual).
Oportunidad de medida	De acuerdo con la Frecuencia, es el momento en el que se reporta el resultado.
Línea base	Base de información sobre la que se monitorea y compara la meta establecida, cuando no se cuenta con data anterior.
Meta	Fin hacia el que se dirigen las acciones.
Fuente de datos	Origen de la información con la que se construye el indicador.
Responsable	Área responsable de reportar el indicador.

ANEXO 5

Ficha técnica de proceso

Objetivo del anexo: Dar una guía para la elaboración de las fichas técnicas de los procesos.

Carácter: Contenido mínimo obligatorio.

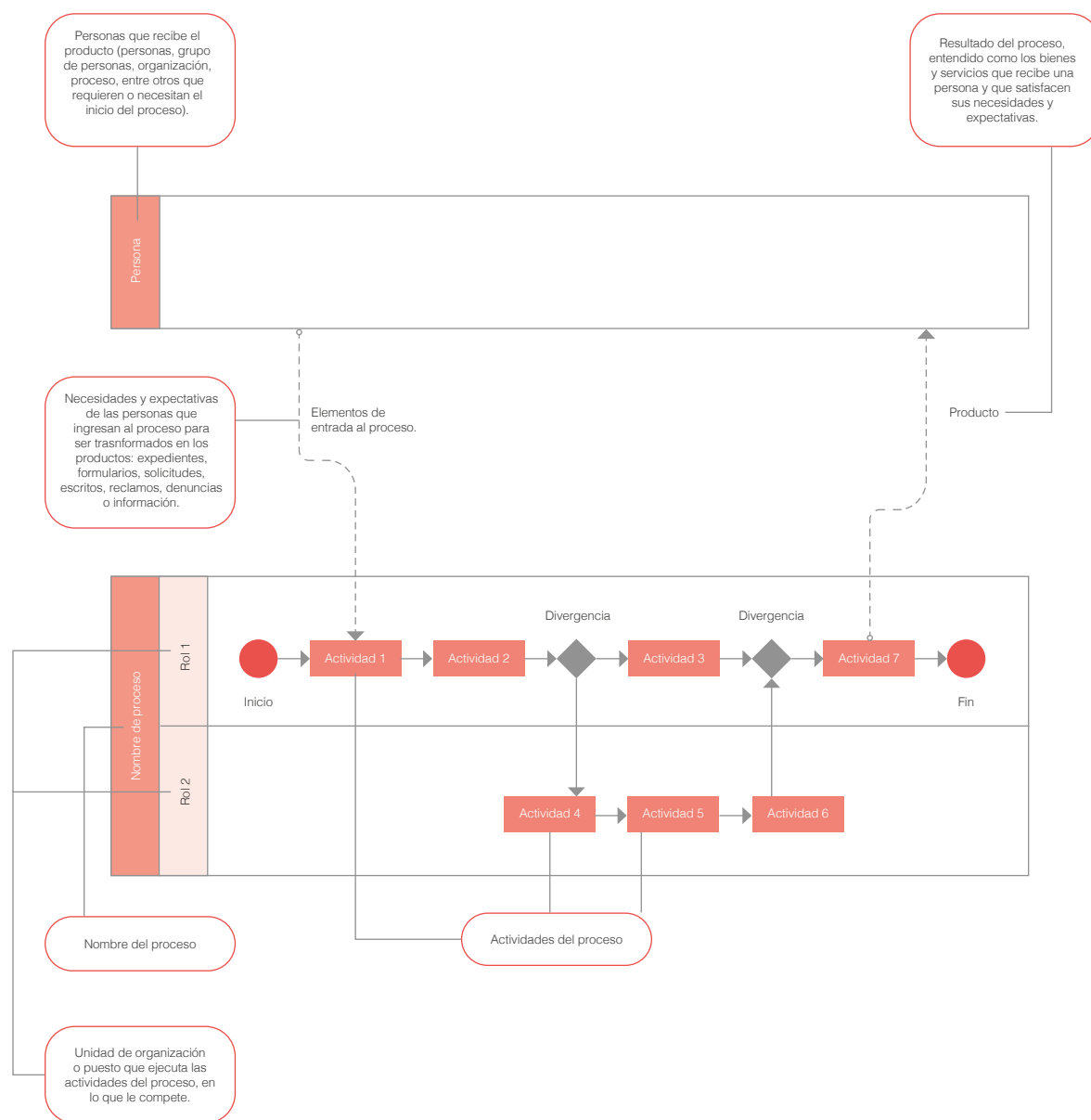
Ficha Técnica del Proceso	
Nombre del proceso	Nombre del proceso.
Tipo de proceso	Indicar si el proceso es operativo (o misional), estratégico o de soporte (o de apoyo).
Dueño del proceso	Quien tiene responsabilidad y autoridad sobre el proceso (según la definición de la metodología).
Objetivo del proceso	Fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
Indicador de desempeño	Medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.
Producto	Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe una persona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la generación de bienestar para la sociedad.
Persona que recibe el producto	Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, un proceso, entre otros, y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrados, clientes u otras.
Elementos de entrada	Necesidades y expectativas de las personas que ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias) o intangibles (información).
Controles:	Actividades orientadas a la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto.
Recursos	Elementos necesarios para la operación de los procesos.
Recursos humanos	Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
Instalaciones	Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería de incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, entre otros).
Sistemas informáticos	Sistema funcional integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware, y de esta manera dar soporte a los procesos.
Equipos	Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: Computadoras personales, laptops, impresoras, escáner, entre otros.

ANEXO 6

Diagrama de proceso referencial y sus principales elementos

Objetivo del anexo: Mostrar de manera referencial un diagrama de proceso genérico con sus principales elementos.

Carácter: Contenido mínimo obligatorio.



ANEXO 7

Gráficos de control

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la elaboración de gráficos de control.

Carácter: Referencial.

1. ¿Qué es?

Un gráfico de control es una herramienta que sirve para monitorear el comportamiento de un proceso. Su utilidad radica en que permite cuantificar la variación de un proceso, ubicarlo, monitorearlo en tiempo real y determinar cuándo tomar acción en un proceso específico.

2. ¿Cuándo se usa?

Se usa durante la recolección de datos en la operación del proceso.

3. ¿Cómo se elabora?

- Determinar el objetivo de la gráfica.
- Determinar qué proceso se va a controlar.
- Determinar el tiempo en el que se estarán capturando los datos y definir, en base en el tipo de gráfico, que se va a trazar, cuestiones como la cantidad de muestras a considerar (al menos 20) y el tamaño de cada una.
- Recopilar datos.
- Calcular la media de los valores y el rango (límite superior e inferior).
 - Para obtener la línea central, se calcula el \bar{x} promedio: Fracción total de errores o defecto/N° de muestras en total.
 - Para obtener la desviación estándar de la distribución de la muestra:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

Donde n= es el número de muestras tomadas.

- Para calcular el límite inferior y superior: $\bar{x} \pm 2\sigma$

4. Ejemplo de aplicación

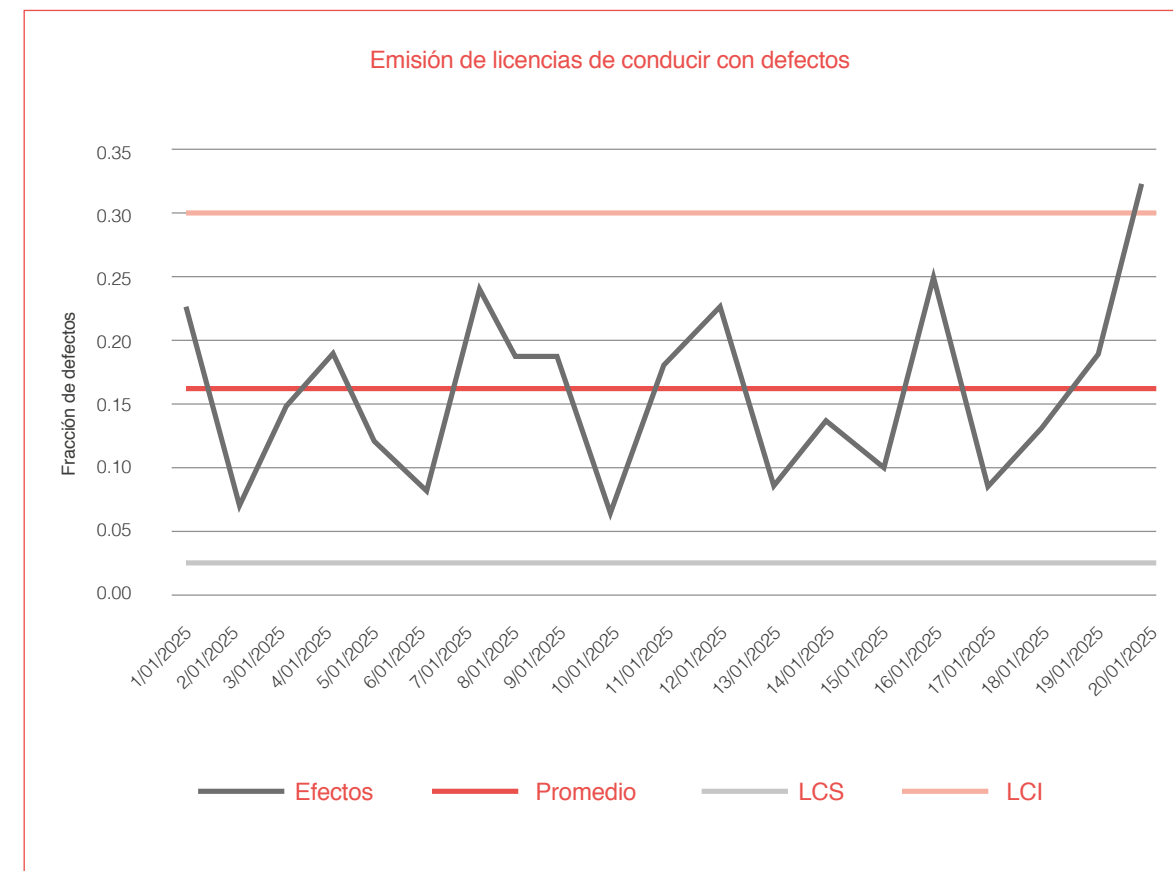
La entidad, a través de su equipo de mejora de procesos, ha decidido tomar acciones de control de calidad respecto la emisión de licencias de conducir. Por ello ha obtenido los siguientes datos:

Día de emisión	Cantidad de licencias emitidas	Nº de defectos
1/01/2025	36	8
2/01/2025	32	2
3/01/2025	34	5
4/01/2025	31	6
5/01/2025	36	4
6/01/2025	34	3
7/01/2025	29	7
8/01/2025	26	5
9/01/2025	31	6
10/01/2025	30	2
11/01/2025	35	6
12/01/2025	32	7
13/01/2025	34	3
14/01/2025	36	5
15/01/2025	39	4
16/01/2025	32	8
17/01/2025	34	3
18/01/2025	32	4
19/01/2025	30	6
20/01/2025	26	8
SUMA	649	102

Luego se procede a calcular: El valor media promedio, desviación estándar, límite de control inferior y límite de control superior.

Día de emisión	Cantidad de licencias emitidas	Nº de defectos	Fracción de defectos	Valor media P	Desviación estándar	LCI	LCS
1/01/2025	36	8	0.22	0.16	0.07	0.02	0.30
2/01/2025	32	2	0.06	0.16	0.07	0.02	0.30
3/01/2025	34	5	0.15	0.16	0.07	0.02	0.30
4/01/2025	31	6	0.19	0.16	0.07	0.02	0.30
5/01/2025	36	4	0.11	0.16	0.07	0.02	0.30
6/01/2025	34	3	0.09	0.16	0.07	0.02	0.30
7/01/2025	29	7	0.24	0.16	0.07	0.02	0.30
8/01/2025	26	5	0.19	0.16	0.07	0.02	0.30
9/01/2025	31	6	0.19	0.16	0.07	0.02	0.30
10/01/2025	30	2	0.07	0.16	0.07	0.02	0.30
11/01/2025	35	6	0.17	0.16	0.07	0.02	0.30
12/01/2025	32	7	0.22	0.16	0.07	0.02	0.30
13/01/2025	34	3	0.09	0.16	0.07	0.02	0.30
14/01/2025	36	5	0.14	0.16	0.07	0.02	0.30
15/01/2025	39	4	0.10	0.16	0.07	0.02	0.30
16/01/2025	32	8	0.25	0.16	0.07	0.02	0.30
17/01/2025	34	3	0.09	0.16	0.07	0.02	0.30
18/01/2025	32	4	0.13	0.16	0.07	0.02	0.30
19/01/2025	30	6	0.20	0.16	0.07	0.02	0.30
20/01/2025	26	8	0.31	0.16	0.07	0.02	0.30
SUMA	649	102	3.21				

Una vez que se tengan los datos completados, podemos realizar el gráfico:



ANEXO 8

Histograma

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la elaboración de histogramas.

Carácter: Referencial.

1. ¿Qué es?

Un histograma es una representación gráfica de frecuencias tabuladas, que adoptan la forma de barras. Se emplea para ilustrar la proporción de casos que se encuentran comprendidos en determinadas categorías. Un histograma difiere de un gráfico de barras en la medida en que es el área, más no el tamaño de la barra, lo que denota el valor. La importancia del histograma recae en que muestra una visión panorámica de la variación en la distribución de datos.

2. ¿Cuándo se usa?

Es una herramienta usada para analizar datos de tipo continuos (longitud, tiempo, altitud, etc.), con la finalidad de determinar la variación de un proceso. Muestra la distribución de datos, graficando con barras el número de unidades por cada categoría.

3. ¿Cómo se elabora?

A continuación se muestran algunos pasos para elaborar un histograma:

- Luego de recolectar los datos, contar el número de datos (n)
- Calcular el rango (R)
- $R = \text{máximo valor observado} - \text{mínimo valor observado}$
- Determinar el intervalo de clase (K), de manera práctica, el valor K se determina usando la siguiente tabla:

Número de datos	K
Menos de 50	5 - 7
50 - 100	6 - 10
100 - 250	7 - 12
Más de 250	10 - 20

- Determinar la extensión del intervalo (H), dividiendo: R/K . Si el resultado no es exacto, aproximar H al número entero más cercano.
- Determinar los límites de clase. Tomar la menor medición individual de los datos, use este número o redondee hacia un número menor. Este será el punto inferior del primer límite de clase.
- Construir una tabla de frecuencias basada en los valores obtenidos (número de clases, intervalo de clase y límite de clase). La tabla de frecuencias es actualmente un histograma en forma tabular.
- Construir el histograma basado en la tabla de frecuencias.
- En un espacio en blanco del histograma anotar la historia de los datos.

4. Ejemplo de aplicación

El equipo de mejora de procesos de la entidad ha recolectado datos respecto al tiempo de atención al ciudadano en sus ventanillas. Así tenemos:

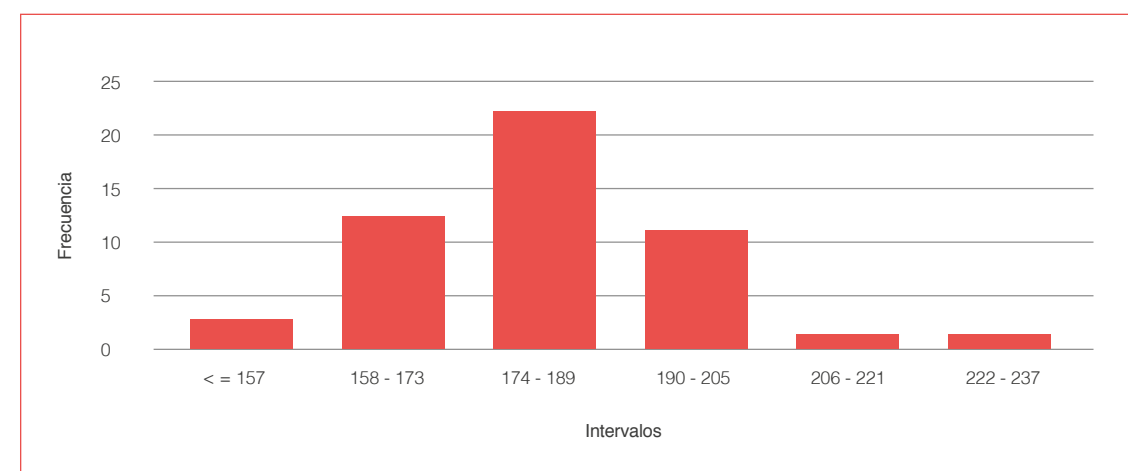
- Datos (tiempo en segundos):

141	166	164	189	189
188	233	193	216	193
172	193	191	185	166
194	189	199	181	148
176	161	180	182	205
189	185	178	185	164
193	172	187	183	162
190	205	183	168	176
163	170	176	172	179
180	189	204	165	188

- $n = 50$
- $R = 233 - 141 = 92$
- Para el ejemplo se recomienda usar entre 6 a 10 clases, tomaremos $K = 6$
- $H = 92/6 = 15.33$, se recomienda redondear al entero mayor: 16
- En el ejemplo, el menor valor fue 141, se le suma el intervalo: $141 + 16 = 157$. La primera clase incluye al 141 y 157), la segunda clase incluye al 158 y 173, y así sucesivamente hasta completar el número de clases (6)
- La tabla de frecuencia y el histograma basada en el ejemplo es la siguiente, respectivamente:

Clase (K)	Límites de clases	Valor medio	Frecuencia
1	141 - 157	149	2
2	158 - 173	165.5	13
3	174 - 189	181.5	22
4	190 - 205	197.5	11
5	206 - 221	213.5	1
6	222 - 237	229.5	1

- El histograma basado en el ejemplo es el siguiente:



ANEXO 9

Lluvia de Ideas

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la aplicación de la herramienta denominada Lluvia de Ideas.

Carácter: Referencial.

¿Qué es?

Es una técnica que permite aprovechar el pensamiento creativo de un equipo para identificar posibles soluciones de problemas y potenciales oportunidades de mejoramiento de la calidad.

¿Cuándo se usa?

- Cuando exista la necesidad de liberar la creatividad de los equipos.
- Cuando se desee generar un número extenso de ideas.
- Cuando se desee involucrar a todos los miembros de un proceso.
- Cuando se quiere identificar oportunidades de mejora.

¿Cómo se elabora?

1. Fase de generación

- Nombrar al facilitador del grupo.
- El facilitador explica concretamente el tema a tratar.
- El facilitador concede la palabra a cada uno de los miembros por turno hasta agotar las ideas.
- Las ideas se deben escribir en un lugar visible por todos.
- Las ideas propuestas pueden servir como base a otras ideas.
- En esta etapa, las ideas no deben ser criticadas.

En esta fase, las ideas pueden recogerse de diversas formas, por ejemplo escribiéndose en un formato preestablecido o realizándose de manera silenciosa por un espacio de tiempo previamente definido.

2. Fase de aclaración

- Proceder a la aclaración de cada una de las ideas.
- Se puede criticar, apoyar o cuestionar las ideas, no a las personas.
- Se pueden unir dos ideas si son similares.

3. Fase de votación

- Se procede en función a su importancia o incidencia en el problema.
- Se puede emplear un sistema de ponderación para calificar las ideas.
- Debe ser secreta para evitar influencias hacia determinadas ideas.
- Si el número de ideas es grande, reducir a la mitad.

4. Fase de ordenamiento

- Listar las ideas de mayor a menor, según el nivel de importancia, resolviendo una por una.
- Agrupar o categorizar las ideas para sintetizar la idea central.
- Revisar la lista (rehacer según orden de importancia).

Consideraciones a tomar en cuenta

- El facilitador ayuda, posibilita el compromiso y la fluidez.
- Todos son iguales, igual valoración.
- Todos entienden el tema a tratar.
- Se alienta la generación de ideas (aliente la extravagancia).
- No preguntar, criticar, ni alabar.
- No personas extrañas.
- Fijar un límite de tiempo (10 a 30 minutos).

Ejemplo

Al equipo de mejora de procesos de la entidad se le dio el encargo de implementar mejoras al problema de largas colas de espera de los ciudadanos para acceder a sus servicios.

El equipo identificó las posibles causas del problema de la espera, como tema central de aplicación de la Lluvia de Ideas.

Como resultado de la Lluvia de Ideas, el equipo obtuvo la siguiente lista:

- Escaso personal de atención en ventanilla.
- Mecanismo físico y manual de registro de colas.
- Sistema con problemas de fallas y caídas.
- Personal poco calificado.
- Orientación al ciudadano poco adecuada.

ANEXO 10

Diagrama de Pareto

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la elaboración de diagramas de Pareto.

Carácter: Referencial.

¿Qué es?

Es una comparación a través de un gráfico de barras verticales que ayuda a determinar qué problemas resolver y en qué orden. Afirma que en todo grupo de problemas que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto (Por ejemplo, el 80% de los problemas de una entidad son debidos a un 20% de las causas posibles). Así permite decidir sobre qué problema debemos concentrarnos nuestros esfuerzos y priorizar su solución o soluciones.

¿Cuándo se usa?

- Cuando se requiere identificar la causa raíz del problema, así identificar el orden y prioridad de una solución o soluciones.
- Cuando se busca analizar las causas de los problemas identificados.

¿Cómo se elabora?

Se debe identificar la oportunidad de mejora sobre la cual se va a investigar (presupuestos, tiempo de atención, errores o fallas en el servicio, porcentaje de ciudadanos, quejas, etc.). A partir esto, identifique cuáles son los problemas que contribuyen a ello (tipos de fallos o errores, pasos de un proceso, tipos de problemas, bienes, servicios, etc.).

Ejemplo:

- Oportunidad de mejora identificada: Aumento de queja de los ciudadanos
- Problemas identificados (tipos de queja):
 - Demoras en la atención para realizar el trámite.
 - Dificultad para acceder a la información sobre el trámite .
 - Instalaciones no adecuadas o con falta de mantenimiento.
 - Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite.
 - Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea.
 - Inadecuada atención por parte de los orientadores.
 - Otros.

1. Diseñar la tabla de recolección de datos: Aquí se comienza a recolectar los datos, eso sí, teniendo en cuenta el periodo de tiempo igual para todos:

Tipo de queja	Frecuencia
Demoras en la atención para realizar el trámite	10
Dificultad para acceder a la información sobre el trámite	42
Instalaciones no adecuadas o con falta de mantenimiento	6
Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite	104
Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea	4
Inadecuada atención por parte de los orientadores	20
Otros	14

2. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems (tipo de queja), la frecuencia (el número de veces que se repite el tipo de queja), los totales acumulados (la suma de las frecuencias anteriores incluyendo la frecuencia del tipo de queja que se analiza), la composición porcentual (la participación del número de veces que se repite una queja con relación al número total de quejas) y los porcentajes acumulados (lo mismo que la frecuencia acumulada, solo que esta vez es la suma acumulada de porcentaje).

Tipo de queja	Frecuencia	Total acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Demoras en la atención para realizar el trámite	10	10	5%	5%
Dificultad para acceder a la información sobre el trámite	42	52	21%	26%
Instalaciones no adecuadas o con falta de mantenimiento	6	58	3%	29%
Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite	104	162	52%	81%
Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea	4	166	2%	83%
Inadecuada atención por parte de los orientadores	20	186	10%	93%
Otros	14	200	7%	100%

3. Organizar los ítems (tipo de queja) por orden de mayor a menor, y realizar los cálculos: Total acumulado, composición porcentual y el porcentaje acumulado.

Tipo de queja	Frecuencia	Total acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Incumplimiento de los plazos establecidos para la realización del trámite	104	104	52%	52%
Dificultad para acceder a la información sobre el trámite	42	146	21%	73%
Inadecuada atención por parte de los orientadores	20	166	10%	83%
Demoras en la atención para realizar el trámite	10	176	5%	88%
Instalaciones no adecuadas o con falta de mantenimiento	6	182	3%	91%
Fallas en el portal de la web para realizar trámites en línea	4	186	2%	93%
Otros	14	200	7%	100%

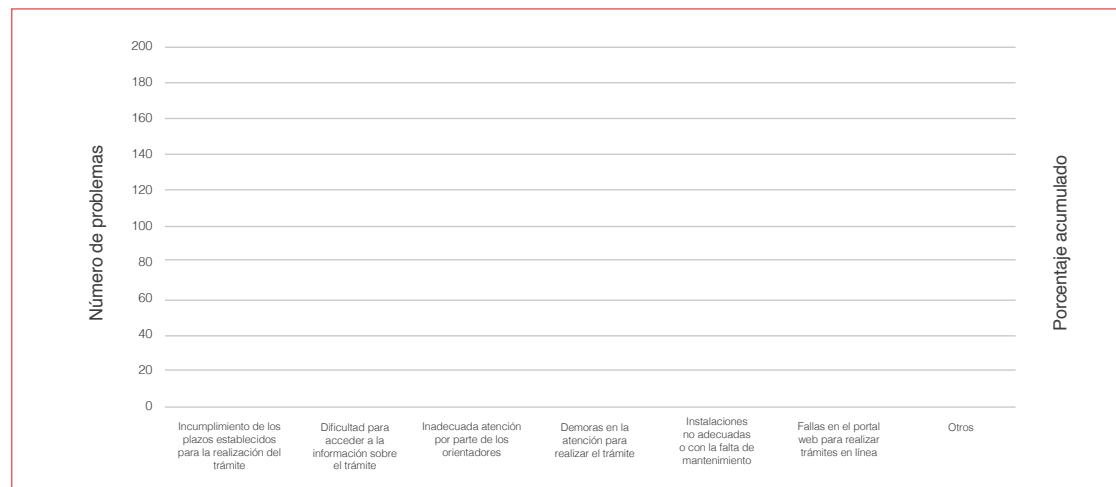
4. Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal:

a. Ejes verticales:

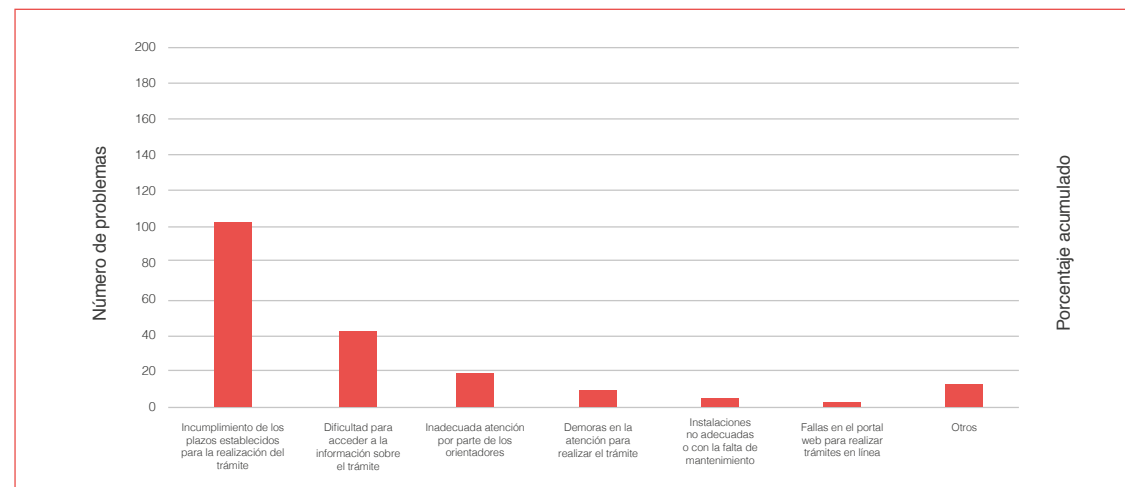
- Eje izquierdo: marque este eje desde 0 hasta el total general.
- Eje derecho: marque este eje con una escala de 0 % a 100 %.

b. Eje horizontal:

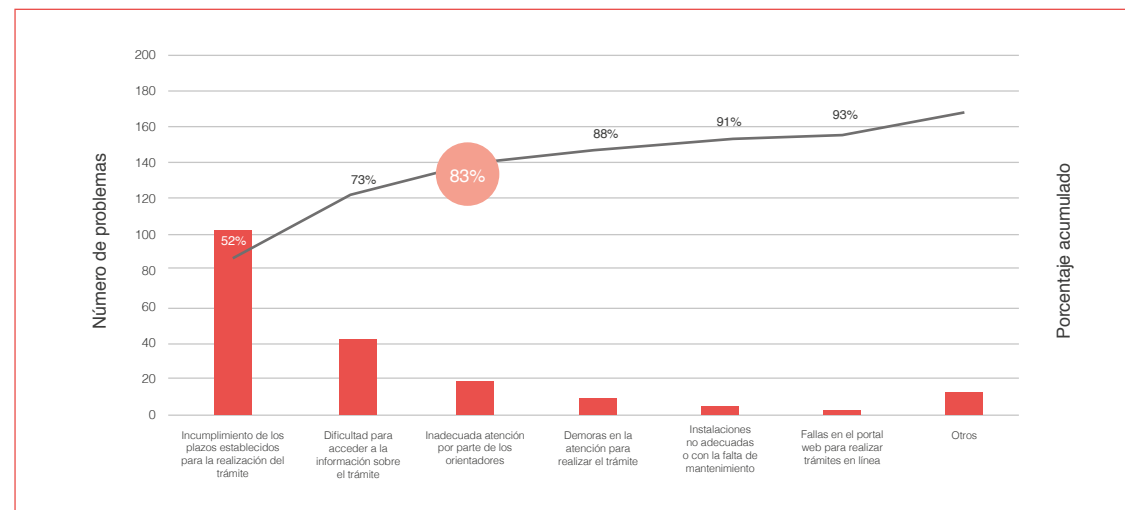
Divida este eje en un número de intervalos igual al número de ítems clasificados (tipo problema identificado).



5. Construir un diagrama de barras (diagrama de Pareto).



6. Dibujar la curva acumulada (curva de Pareto).



Conclusión:

El 83% de la insatisfacción del ciudadano está concentrada en las tres primeras quejas identificadas, por lo que esta distribución es suficiente para dar solución a estos problemas.

7. Escribir en el diagrama cualquier información necesaria.

Consideraciones a tomar en cuenta:

- Si es necesario, construir varios diagramas de Pareto, agrupando los problemas en diferentes clases para captar la esencia de un problema.
- No es conveniente que el ítem "otros" represente uno de los porcentajes más altos. Si esto sucede, se ha realizado una clasificación no apropiada.
- Si un ítem se puede solucionar fácilmente, se debe afrontar rápidamente, aunque no tenga representatividad dentro del diagrama de Pareto.

ANEXO 11

Diagrama Causa-Efecto (Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado)

Objetivo del anexo: Brindar una guía metodológica para la aplicación de la herramienta denominada diagrama causa – efecto.

Carácter: Referencial.

1. ¿Qué es?

El Diagrama de Causa-Efecto es la representación gráfica de varios elementos (causas) de un fenómeno (efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones y para desarrollar un plan para recolección de datos. Guarda relación con otras herramientas como: Diagrama de Pareto y Lluvia de Ideas.

2. ¿Cuál es el objetivo?

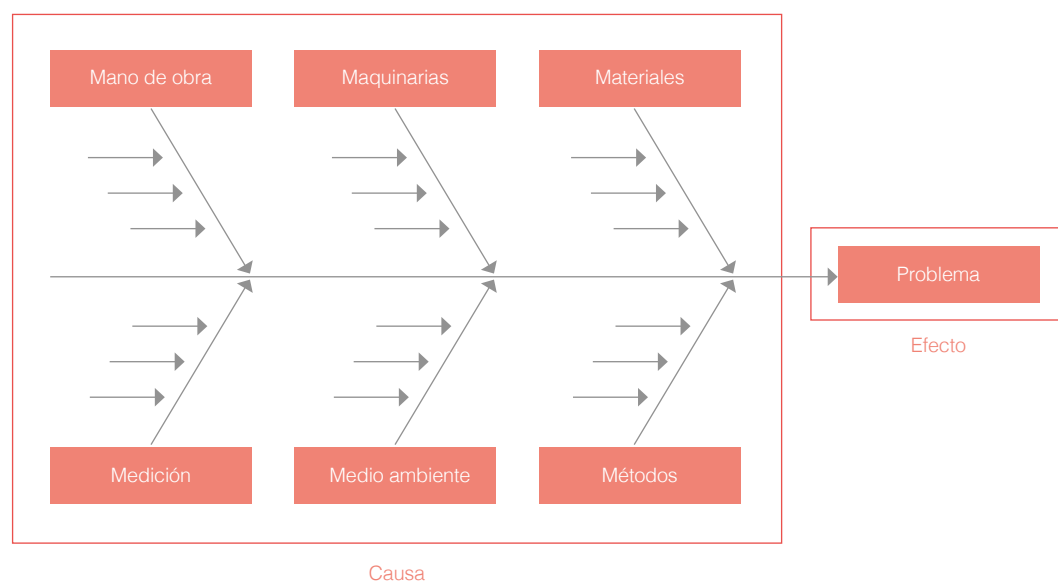
Representar de forma ordenada y completa todas las posibles causas que pueden determinar cierto problema (efecto).

3. ¿Cuándo se utiliza?

El Diagrama Causa – Efecto se usa cuando se requiere determinar las causas – raíz de un problema, agrupándolas en causas comunes.

4. ¿Cómo se elabora?

La elaboración de este diagrama contempla los siguientes pasos:
(usar la siguiente plantilla)



- 4.1 Conformar un equipo de trabajo para desarrollar la herramienta. Normalmente el equipo estará conformado por los servidores relacionados con el problema directa o indirectamente, de forma que todas ellas puedan aportar ideas.
- 4.2 Nombrar a un coordinador para que lidere el uso de la herramienta.
- 4.3 Identificar el problema y escribirlo en el casillero “PROBLEMA” del diagrama. El problema (o efecto), es la característica que queremos mejorar o controlar. Se debe describir de manera clara y concisa, para que la Lluvia de Ideas respecto a la causa de dicho problema genere la mayor cantidad de ideas.
- 4.4 Escribir las causas primarias que afectan a dicha característica. Cada una de estas causas representa a uno de los seis principales factores que afectan a los procesos:
 - La mano de obra involucrada en el proceso: el recurso humano que participan en la ejecución del proceso. Ejemplos: Falta de conocimiento del personal en relación a sus funciones, falta de entrenamiento, falta de compromiso en el trabajo, falta de alineamiento entre el perfil del puesto y el del trabajador que lo ocupa, alta rotación del personal.
 - Las máquinas del proceso: hardware y software, equipos, instrumentos, entre otros, que son utilizados para ejecutar el proceso. Ejemplos: Incumplimiento de mantenimiento programado de impresoras o vehículos, falta de graduación y/o calibración de equipos, insuficiencia de equipos requeridos para el trabajo de oficina o de campo.
 - Los materiales que se usan en el proceso: insumos, información, entre otros, que ingresan al proceso. Ejemplos: Falta de abastecimiento oportuno, incumplimiento de especificaciones por parte de los proveedores, falta de proveedores en el mercado.
 - La medición de los procesos: indicadores sobre calidad, oportunidad, cantidad, entre otros que miden el proceso hoy. Ejemplos: Ausencia de data histórica o criterios de evaluación no estandarizados.
 - El medio ambiente que rodea al proceso: factores externos, tales como el clima, el gobierno, el entorno, la sociedad, etc. Ejemplo: Altos niveles de temperatura, condiciones ambientales no favorables para el proceso, entre otros.
 - Los métodos del proceso: conocimientos, documentos normativos, políticas, manuales, etc. Ejemplos: Falta de claridad y estandarización respecto a los procedimientos y sus responsables, ejecución de operaciones de trabajo realizadas en función a criterios propios del trabajador, falta de estándares de calidad documentados.

El equipo realizará el trabajo con ayuda de la herramienta Lluvia de Ideas, para la generación de posibles causas que originen el problema.

- 4.5 Escribir las causas secundarias que afectan a las primarias sobre una línea (a manera de espina).
- 4.6 Escribir las causas terciarias que afectan a las secundarias.
- 4.7 Repetir si es necesario, para alguna causa, hasta agotar la Lluvia de Ideas”.

5. Errores que deben evitarse

- Pretender conocer a priori las verdaderas causas del problema, o peor aún, su solución.
- Obtener unas pocas causas.
- No seguir seriamente las fases de verificación de las causas para encontrar la verdadera causa.
- No expresar las ideas tan concretamente como sea posible.
- Debatir y criticar las ideas.
- Reunir las ideas repetidas.
- Ser rígido en la definición de las grandes categorías de causas.

Ejemplo:

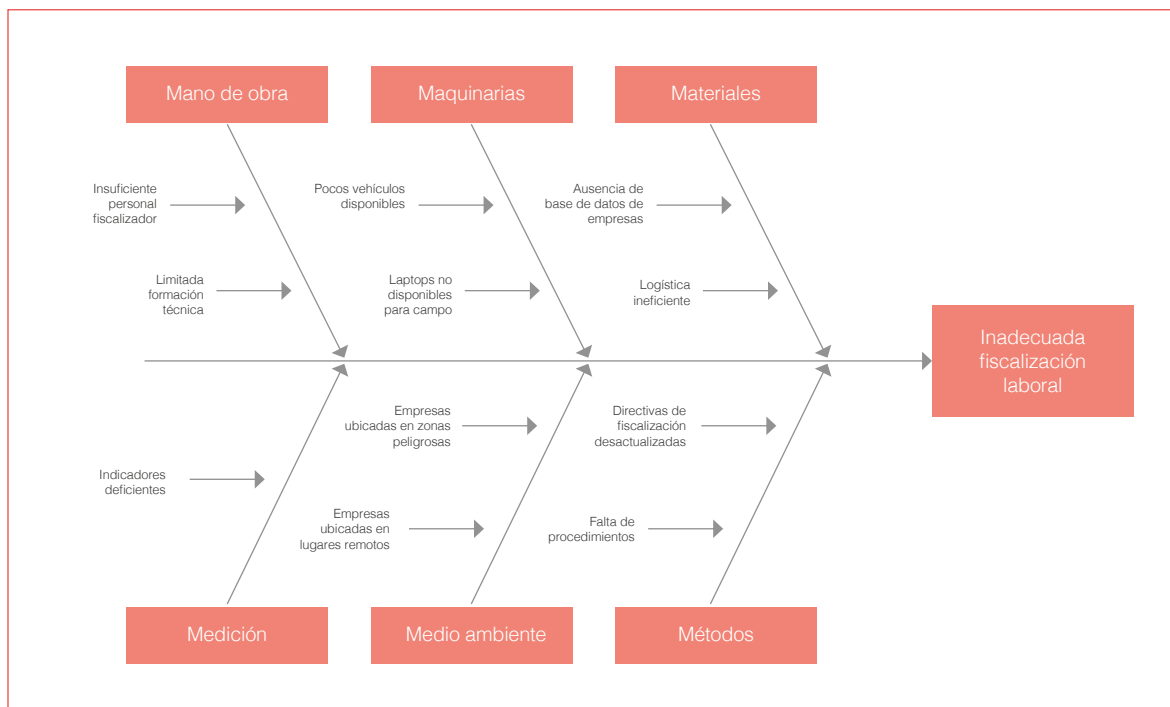
El problema detectado: "Inadecuada fiscalización laboral".

A través de una Lluvia de Ideas, se rodea el problema desde los factores que han estado afectando el servicio de fiscalización laboral. Para ello se puede utilizar la técnica de los cinco por qué:

¿Por qué se tiene una inadecuada fiscalización laboral? Así tenemos:

Mano de Obra Respuestas: <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente personal fiscalizador. • Limitada formación técnica del personal fiscalizador. 	Maquinarias Respuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Pocos vehículos disponibles • Laptops no disponibles para campo
Materiales Respuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de base de datos de empresas • Logística ineficiente 	Medición Respuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores deficientes
Medio Ambiente Respuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas ubicadas en zonas peligrosas • Empresas ubicadas en lugares remotos 	Métodos Respuesta: <ul style="list-style-type: none"> • Directivas de fiscalización desactualizadas • Falta de procedimientos

Representación gráfica



ANEXO 12

Ficha de procedimiento

Objetivo del anexo: Establecer una plantilla para la elaboración de procedimientos

Carácter: Contenido mínimo obligatorio.

Código:	Versión
Nombre del procedimiento: Debe ser reducido y expresar el producto que se pretende obtener. Se estructura de acuerdo a la siguiente sintaxis: sustantivo derivado de un verbo que actúa seguido del sujeto u objeto, por ejemplo: Distribución de vacunas a nivel nacional	

Código:	Unidad de organización	Firma y sello
Elaborado por: Indicar el nombre del órgano dueño del proceso		
Revisado por: Indicar el nombre del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad		
Aprobado por: Indicar el nombre de la máxima autoridad administrativa de la entidad		

Control de cambios		
Versión	Sección del procedimiento	Descripción del cambio
Señalar el número de la versión del procedimiento	Señalar la sección del procedimiento cambiada	Señalar el cambio realizado en el procedimiento

Objetivo del procedimiento:
Propósito que se espera alcanzar con la implementación del procedimiento

Alcance del procedimiento:
Áreas involucradas en el proceso

Base normativa:

Disposiciones legales que regulan el procedimiento

Siglas y definiciones:

Descripción de las abreviaturas y acrónimos que se emplean en el procedimiento, así como de los conceptos que se consideran pertinentes explicar, a fin de aclarar los contenidos del procedimiento

Requisitos para iniciar el procedimiento:

Descripción del requisito

Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser, entre otros, un formulario, una solicitud, un escrito, un reclamo, una denuncia, etc.

Fuente

Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.

Actividades

N°	Descripción de la actividad	Unidad de organización	Responsable
	Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento. Las actividades se redactan con verbos infinitivos. La cantidad, así como la redacción de las actividades descritas en el procedimiento deben coincidir con las actividades incluidas en el correspondiente diagrama del proceso	Indicar el nombre de la unidad de organización a cargo de la actividad	Indicar el cargo de quien realiza la actividad. La redacción del responsable debe coincidir con los nombres de los roles incluidos en el correspondiente diagrama del proceso
Fin del procedimiento			

Documentos que se generan:

Descripción de la salida del procedimiento

Proceso relacionado:

Indicación del nombre del proceso del que se deriva el procedimiento

Glosario

Cadena de valor

En el ámbito público, es un modelo descriptivo que permite representar las principales intervenciones de la administración pública. Sistematizar las medidas de política y prestación de bienes y servicios que éstas implican, y tener una mirada sistémica del accionar gubernamental sobre los problemas públicos. El núcleo del modelo lo constituyen la cadena de: recursos, actividades, productos, resultados e impacto.

Competencia

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los Lineamientos de Organización del Estado, la competencia es el ámbito de actuación material o territorial de la entidad establecido de acuerdo con un mandato constitucional y/o legal. Por ejemplo: Material: salud, educación; territorial: provincia de Lima, distrito de Urcos, entre otros.

Gestión por procesos

Forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de los objetivos institucionales. En este marco, los procesos se gestionan como un sistema definido por la red de procesos, sus productos y sus interacciones, creando así un mejor entendimiento de lo que aporta valor a la entidad.

Indicador

Es una medida cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con períodos anteriores o con metas o compromisos.

Indicadores de eficacia

Proporcionan información respecto al grado de cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa Presupuestal (PP). Algunos indicadores de eficacia están relacionados con los resultados específicos, orientados a medir la capacidad del programa para solucionar la problemática que atañe a la población objetivo. Los indicadores de eficacia también están relacionados con los productos del programa y miden la cobertura del mismo, es decir, el grado en que los bienes y servicios que ofrece una institución pública logran satisfacer la demanda que por ellos existe. Ejemplo: porcentaje de familias del grupo objetivo con déficit cuantitativo de vivienda.

Indicadores de eficiencia

Permiten hacer seguimiento a la relación entre el logro de los resultados o productos del PP, y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales. Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. Por ejemplo: costo promedio por conectar a un hogar al sistema de drenaje y saneamiento, promedio de inspecciones a faenas mineras por fiscalizador y/o número de usuarios en archivos en relación con la dotación efectiva de archivos.

Indicadores de calidad	La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de un PP para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Los indicadores de calidad permiten hacer seguimiento a los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se proveen. Algunos indicadores de calidad proporcionan información sobre cuan oportuna es la atención que el programa brinda a sus beneficiarios en relación a la conveniencia del tiempo y lugar donde se realizan las acciones del programa. Otros indicadores de calidad miden el nivel de accesibilidad de los usuarios a los productos y servicios que ofrece el programa, la precisión en la entrega de un servicio o la satisfacción de los usuarios.
Indicadores de economía	Se refiere a la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Los indicadores de economía miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. La diferencia esencial con los indicadores de eficiencia (relacionados con recursos económicos), es que a los indicadores de economía no se centran en el cumplimiento de los objetivos; únicamente observan la administración de los recursos financieros por parte de los responsables del programa. ¿Qué aspectos mide un indicador de economía? El tipo de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución.
Metas	Número de unidades de medida que se espera alcanzar en un periodo de tiempo y en un ámbito geográfico, y que guarda correspondencia con las acciones realizadas por una entidad. Se asocia al indicador de desempeño del proceso.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.
Tipos de procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Operativos o misionales: Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben. 2) Estratégicos: Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad. 3) De soporte o de apoyo: Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

Procedimiento	Es la descripción documentada de cómo deben ejecutarse las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad, permitiendo de esta manera una operación coherente. Si bien podrían tener equivalencia, los procedimientos tal como se conceptualizan en este punto no necesariamente son los procedimientos administrativos, que son, de acuerdo con el Artículo 29 de la Ley del Procedimiento Administrativo General, el conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.
Tasa de no conformes	Cuantificación de aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos que no cumplen con las características que lo definan como conforme.
Unidad de organización	Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad.



Solucionario

Capítulo 1:

1: A / 2: B

Capítulo 2:

1: B / 2: Determinación de procesos / 3: B y E / 4: Causa-efecto

Consultas

Para resolver dudas sobre el documento, el servidor público puede ingresar a la página web:

www.sgp.pcm.gob.pe o escribir

al correo electrónico:

organizaciondelestado@pcm.gob.pe



Teléfono:

(51-1) 219-7000 Anx: 7200

E-Mail:

organizaciondelestado@pcm.gob.pe

Dirección:

Schell 310 - Miraflores

Página Web:

www.sgp.pcm.gob.pe



Facebook:
[sgp.pcm](https://www.facebook.com/sgp.pcm)



Twitter:
[sgp_pcm](https://twitter.com/sgp_pcm)



Youtube:
[sgppcm2013](https://www.youtube.com/sgppcm2013)



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros



Gobierno del Perú

EL PERÚ PRIMERO