

GESTIÓN POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTÁNDARES PARA UNIDADES DE INFORMACIÓN

**FORTUNATO CONTRERAS CONTRERAS
JULIO C. OLAYA GUERRERO
FAUSTO F. MATOS URIBE**

GESTIÓN POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTÁNDARES PARA UNIDADES DE INFORMACIÓN

**Fortunato Contreras Contreras
Julio César Olaya Guerrero.
Fausto Francisco Matos Uribe**

Lima - Perú

TITULO:

**GESTION POR PROCESOS, INDICADORES Y ESTANDARES PARA
UNIDADES DE INFORMACION**

Autores:

Fortunato Contreras Contreras

Julio César Olaya Guerrero

Fausto Francisco Matos Uribe

Editado por:

Fausto Francisco Matos Uribe

Manuel Caballero s/n Mz. B, Lt.13,

SANTIAGO DE SURCO 2, LIMA.

Primera edición, Marzo 2017.

Tiraje: 500 ejemplares

HECHO EL DEPOSITO LEGAL EN LA

BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU N° 2017-02393

ISBN N° 978-612-00-2606-9

Impreso en:

Oscar Ricardo Retamozo Ramos

Avenida Ignacio Merino N° 1738, Lince / Lima-Perú.

Marzo 2017

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, químico, óptico, digital, incluyendo sistema de fotocopiado sin autorización del autor, quedando protegido los derechos de propiedad intelectual y de autoría por la legislación peruana

A Julia y Beni
con todo
el amor del mundo
nunca los olvidaré

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	11
 CAPÍTULO I	
GESTIÓN POR PROCESOS.....	13
 1.1. Definición.....	15
1.2. Ventajas y beneficios de la gestión por procesos.....	20
1.3. Sistema.....	23
1.4. Tipos.....	24
1.5. Características.....	26
1.6. Parámetros del Sistema.....	27
1.7. Sub Sistemas del Sistema.....	29
 CAPÍTULO II	
PROCESOS.....	31
 2.1. Definición.....	31
2.2. Características de los procesos.....	35
2.3. Elemento de un proceso.....	36
2.4. Factores de un proceso.....	37
2.5. Tipos de procesos.....	38
2.6. Niveles de los procesos.....	41
2.7. ¿Como se identifican los procesos?.....	42
2.8. Representación gráfica de los procesos.....	46
2.9. Diagrama de flujo o flujograma.....	48
2.10. Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.....	51
2.11. Medir para gestionar.....	52

CAPÍTULO III

INDICADORES..... 53

3.1. Definición.....	53
3.2. Características.....	63
3.3. Objetivo del indicador.....	68
3.4. Funciones.....	69
3.5. Beneficios.....	70
3.6. Criterios para la selección de indicadores.....	71
3.7. Tipos de indicadores.....	74
3.8. Construcción de indicadores.....	88

CAPÍTULO IV

INDICADORES PARA BIBLIOTECAS..... 101

4.1. Indicadores de gestión para bibliotecas sugeridas por Organismos Internacionales.....	103
4.2. Indicadores de gestión para bibliotecas sugeridas por Organismos Nacionales en el Perú.....	106

CAPÍTULO V

ESTANDAR..... 114

5.1. Definición.....	114
5.2. Funciones.....	118
5.3. Beneficios.....	119
5.4. Elaboración.....	120
5.5. Requisitos.....	121
5.6. Estándares para bibliotecas o unidades de Información.....	122

BIBLIOGRAFÍA..... 124

PRESENTACIÓN

En esta oportunidad, nos es grato presentar la nueva publicación titulada: “Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información” de los autores Dr. Fortunato Contreras Contreras Julio C. Olaya G. – Fausto F. Matos U de amplia trayectoria laboral, profesional y académica.

En la opinión de varios autores especialistas en la materia, la gestión por procesos resurge con mayor vitalidad ante los cambios marcados en las necesidades, demandas y satisfacción de los clientes; la necesidad de hacer más eficiente la organización y porque las estructuras funcionales no responden a las necesidades de la organización y del mercado.

Este libro contribuye a repensar un cambio obligado en los diseños organizacionales de las unidades de información y no podía ser más oportuno su contribución, además de aportar en incrementar la poca bibliografía en la Bibliotecología existentes en el país.

LA EDITORIAL

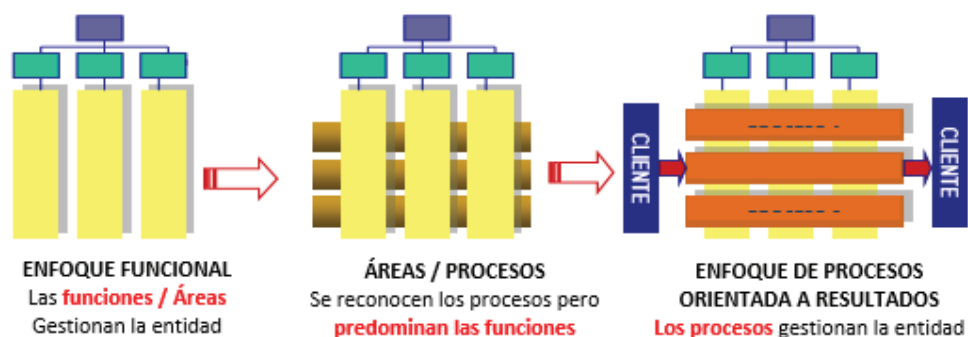
CAPÍTULO I GESTIÓN POR PROCESOS

Las organizaciones están en permanente adaptación y cambios en función a la demanda de sus clientes y de su entorno, que se evidencia a través de la gestión, el diseño y la estructura organizacional.

Por lo general las organizaciones públicas y privadas tienen una gestión, el diseño y estructura funcional; otras tienen el diseño: por productos/servicios; por áreas o zonas geográficas; por proyectos; por estructura matricial; etc. y están en una tendencia hacia la gestión por procesos.

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 (Perú. Presidencia del Consejo de Ministros, 2015: 4).

Del enfoque funcional al enfoque de procesos



Fuente: Perú. PCM, 2015: 4.

Entre las muchas diferencias identificadas entre el enfoque funcional y el enfoque por procesos, mencionaremos algunos de ellos: la estructura organizacional, a la actuación, al recurso principal, a la dirección, a la proyección de los recursos humanos, al control, a la compensación, a la actitud de los recursos humanos, a la actitud dominante, etc.

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 destinatarios de los bienes y servicios
¿Quién cometió el error?	¿Por qué ocurrió el error?
Controla a los servidores	Desarrollar competencias de los servidores
Solo busca hacer el trabajo	Busca hacer un trabajo eficaz
Demora en adaptarse a los cambios del entorno	Se adapta rápidamente a los cambios del entorno
Departamentalismos (compartimentos, estancos)	Trabajo en equipo
Lenta coordinación	Rápida coordinación

Fuente: Perú. PCM, 2015: 4-5.

Las organizaciones tradicionales tienen estructuras de tipo funcional donde prima la jerarquía en los niveles y las funciones, en comparación con las organizaciones por procesos que orientan todo el esfuerzo en los resultados.

Tradicionalmente las estructuras organizativas estaban centradas en la definición y evaluación de puestos de trabajo, enmarcados en un

organigrama jerárquico. Sin embargo, los modelos actuales de gestión (EFQM, ISO 9000, etc.) incluyen como requisito de gestión de los procesos, al considerar que todo el funcionamiento de la empresa debe entenderse como una red de procesos.

Ejecución de tareas



Fuente: Aguilera; Morales, 2011: 11.

El enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza mejor y más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí, constituyendo procesos claramente identificados y delimitados, permite a las organizaciones centrar su atención en los resultados que se obtienen.

Con este tipo de gestión se evitan los problemas asociados a la gestión por departamentos o áreas funcionales, en las que la empresa es gestionada como un conjunto de departamentos insuficientemente comunicados entre sí, perdiendo así la imagen global de qué se está haciendo y para quién (Aguilera; Morales, 2011: 11).

1.1 Definición

La gestión por procesos es la forma de gestionar la organización por procesos en busca de la calidad añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común orientado hacia los resultados en función a las necesidades de los clientes.

Es una forma avanzada de gestión de:

A. La Calidad

La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permite hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. Gestión de la calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que lo integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

B. La empresa

Igualmente, la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos claves. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.
- Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.
- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.

- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento) (Pérez, 2015: 43-44).

La gestión por procesos orienta todos los procesos en la búsqueda de la satisfacción del cliente, la eficacia, la eficiencia, la productividad y por supuesto la rentabilidad social o económica no sin antes haber identificado los procesos necesarios que debe realizar la organización para generar los productos y servicios y el porqué de esos procesos.

La gestión por procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología (Bravo, 2014: 23).

La gestión por procesos difiere de la organización funcional; en la gestión por procesos, los procesos se alinean a la misión, a la visión, a los objetivos en búsqueda de resultados adecuados y la satisfacción para el cliente y la organización, en la gestión por procesos se considera a las entradas que van a ser transformados y a las salidas cuyos resultados están en función de las necesidades, deseos y demandas de los clientes.

La gestión por procesos (Business Process Management) es, por tanto una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado, y sobre su mejora se basa la de la propia organización (Aguilera; Morales, 2011: 11).



Fuente: Aguilera; Morales, 2011: 11.

La gestión por procesos está en permanente mejora continua de los procesos, así como de la interrelación para un objetivo común.

La gestión por procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: que se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables), para quién (quienes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y como deben los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

Se denomina enfoque basado en procesos a la definición de un Sistema de gestión de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de dichos procesos, así como su gestión y mejora continua (Aguilera; Morales, 2011: 11).

La gestión por procesos es, por tanto, “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.) (Junta de Castilla y León, 2004: 40).

La gestión por procesos o el enfoque por procesos, tiene como fundamento el enfoque de sistemas o la visión sistémica y nos permite conocer a las partes y al todo ya que un cambio que sucede en una parte de la organización esta afecta a toda.

Gestión por procesos



Fuente: Junta de León y Castilla, 2004: 17.

1.2 Ventajas y beneficios de la gestión por procesos

Entre las innumerables ventajas que ofrece la gestión procesos, podemos identificar que mejora la eficiencia, mejora la productividad, generar valor en forma sostenida a la organización y a los clientes, mejora resultados, productos y servicios, optimiza los procesos, responde de manera rápida a los cambios del entorno, optimiza tiempo y recursos.

Más allá de los mitos existentes en torno al tema, lo cierto es que este enfoque de gestión ha crecido en popularidad. Hoy se aplica en empresas de todo el mundo, en las cuales, con inversiones relativamente bajas en tecnología y recursos, se han obtenido importantes beneficios en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad en las operaciones del negocio, lo que, traducido en resultados medibles y cuantificables, evidencian el valor que este tipo de iniciativas tiene asociado.

Prácticamente en todas las empresas y organizaciones sus integrantes se esfuerzan por comunicarse entre sí y definir la mejor forma de organizar el trabajo, cuestionándose cosas como: ¿Qué actividades son realmente necesarias para operar el negocio? ¿Cómo deberían ser realizadas? ¿Quién debería realizarlas? ¿Qué soporte, recursos se necesitan para su adecuada ejecución? ¿Qué resultados se deben esperar? ¿Cómo deberían ser monitoreados esos resultados? ¿Cómo lograr que a través de la ejecución de estas actividades se logre crear valor para clientes y otros actores claves?

En este marco, el enfoque de la gestión por procesos, o más comúnmente conocido por sus siglas en inglés como BPM (Business Process Management), surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las

operaciones del negocio, a través de la gestión efectiva y optimización continúa de los procesos. Para lograrlo, se concentra en los impulsores claves que aseguran la agilidad y la eficiencia organizacional, incrementando la capacidad de respuesta a los cambios del entorno, permitiendo una gestión integral de las transacciones con clientes y proveedores, reduciendo tiempos y optimizando costos, simplificando la gestión y la toma de decisiones y mejorando los niveles de servicio al cliente (Rodríguez; Alpuin, 2014: 3).

Está demostrado que los procesos definidos por directivos y mandos son responsables de la mayor parte de los errores, reclamaciones e insatisfacciones, no los empleados que se limitan a ejecutarlos. Centrarse en los procesos tienen las siguientes ventajas:

- ✓ Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.
- ✓ En la medida en que se conoce la forma objetiva por qué y para que se hacen las cosas, es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficiencia local o departamental.
- ✓ Aporta una visión más amplia y global de la organización (cadena de valor) y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos.
- ✓ Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debido a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido)
- ✓ Facilita la reducción de los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios. Reduce interfaces.

- ✓ Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle autoevaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).
- ✓ Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son la misma.
- ✓ En la medida que el enfoque directivo se dirija a los procesos de la empresa de amplio alcance, Procesos Claves, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- ✓ Y por encima de todo, la gestión por procesos proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales e integrando eficazmente a las personas (Pérez, 2015: 75).

Una visión del funcionamiento de la organización con un enfoque de procesos sirve para promover la optimización de los servicios, ya que:

- Permite la orientación de los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tanto internos como externos, con especial atención a los ciudadanos, entidades, organizaciones y otra tipología de terceros receptores de los servicios de la organización.
- Favorece la gestión de las interrelaciones y evita que se produzcan rupturas entre las unidades administrativas, ya que los procesos “cruzan” unidades.
- Ofrece una visión completa de la organización y de las interrelaciones de sus procesos.

- Disminuye los plazos de prestación del servicio como consecuencia de la reducción del tiempo de ciclo de los procesos.
- Ayuda a entender como añade valor el proceso realizado y permite disminuir costes como consecuencia de la eliminación de aquellas actividades que no añaden valor a los procesos.
- Involucra, implica y faculta al personal en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente: las personas conocen su papel en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrolla un sistema completo de medida para las áreas de actuación, contribuyendo a la optimización de los recursos disponibles.
- Dota a la organización de una herramienta que permite detectar ineficiencias, debilidades organizativas y de los sistemas de información, de cara a acometer cambios rápidamente, metódicamente y con una adecuada gestión para reducir al máximo el riesgo (Junta de Castilla y León, 2004: 39).

Para entender mejor la gestión por procesos se recomienda entender el enfoque de sistemas

1.3 Sistema

Sistema es un conjunto de elementos que interaccionan entre sí con la finalidad de cumplir un objetivo determinado (Contreras, 2015: 21).

La palabra sistema, proviene del latín systema, y significa: “conjunto estructurado de elementos o unidades que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado fin; procurando obstinadamente, hacer algo en particular siempre, o hacerlo de cierta manera sin razón o justificación inmediata. A esto nos referimos

cuando decimos que la gente mejora en su trabajo “por sistema”; queremos decir que lo hace de manera NATURAL o automática (Basurto, 2005: 521).

En cuanto a la tipología del sistema, se pueden clasificar según diversas perspectivas.

1.4 Tipos

Podemos clasificar a los sistemas por tipos de sistemas a los sistemas ya sean estos sistemas abiertos, sistemas cerrados y la combinación de ambos.

a. En cuanto a la relación con su medio ambiente o entorno: Se pueden clasificar en sistemas cerrados y sistemas abiertos.

1. **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento, es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
2. **Sistemas abiertos:** Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de autoorganización. Los sistemas abiertos no pueden vivir

aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que “una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo” (Rey, 2010?: 21).

3. Sistemas cerrados/abiertos: que es la combinación del sistema cerrado y del sistema abierto que ocurren cada cierto periodo de tiempo.

b. En cuanto a su constitución: Se pueden clasificar en sistemas conceptuales y sistemas físicos:

1. Sistemas conceptuales: Integrado por ideas, conceptos, abstracciones.
2. Sistemas físicos: Integrado por entes concretos, observables, palpables.

c. En cuanto a su origen: Se clasifican en sistemas artificiales y sistemas naturales:

1. Sistemas artificiales: Elaborado por las personas.
2. Sistemas naturales: Creado por la naturaleza.

d. En cuanto a su movimiento: Se clasifican en sistemas dinámicos y sistemas estáticos.

1. Sistemas dinámicos: Están en permanente movimiento.
2. Sistemas estáticos: Están estáticos sin movimiento.

e. En cuanto a su complejidad: Se clasifican en sistemas simples y sistemas complejos:

1. Sistemas complejos: Integrado por macrosistemas, sistemas, subsistemas, etc.
2. Sistemas simples: Integrado de manera simple por un sistema.

f. Otros

1.5 Características

Entre las características más comunes que presentan los sistemas tenemos la interrelación e interdependencia, cumplen un objetivo determinado, requieren de insumos y generan producto o servicios, transforman las entradas o insumos, la entropía, la diferenciación, equifinalidad, entre otros.

Según Schoderbek y otros (1993) las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas, son las siguientes:

1. Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares. Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.
2. Totalidad. El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos: se trata más bien de un tipo gestáltico de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.
3. Búsqueda de objetivos. Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.
4. Insumos y productos. Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originaran el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
5. Transformación. Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materias primas, etc. Lo que recibe el sistema es

- modificado por éste de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.
6. Entropía. La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si los deja aislados, perderán con el tiempo todo movimiento y degenerarán, convirtiéndose en una masa inerte.
 7. Jerarquía. Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término “jerarquía” implica la introducción de sistemas en otros sistemas.
 8. Diferenciación. En los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.
 9. Equifinalidad. Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes. Contrasta con la relación de causa y efecto del sistema cerrado, que indica que sólo existe un camino óptimo para lograr un objetivo dado.
 10. Para las organizaciones complejas implica la existencia de una diversidad de entradas que se pueden utilizar y la posibilidad de transformar las mismas de diversas maneras (Rey, 2010?: 24-25).

1.6 Parámetros del sistema

Todo sistema está integrado por elementos que se constituyen como parámetros, tenemos los elementos de entrada o input; el de proceso o throughput; el de salida u output; el de retroinformación o feed back; el mercado (clientes); el medio ambiente o entorno (environment). El sistema recibe del exterior los insumos que son las entradas que son procesadas y transformadas por el sistema que es proceso del sistema que dan como resultados productos o servicios que son las salidas.

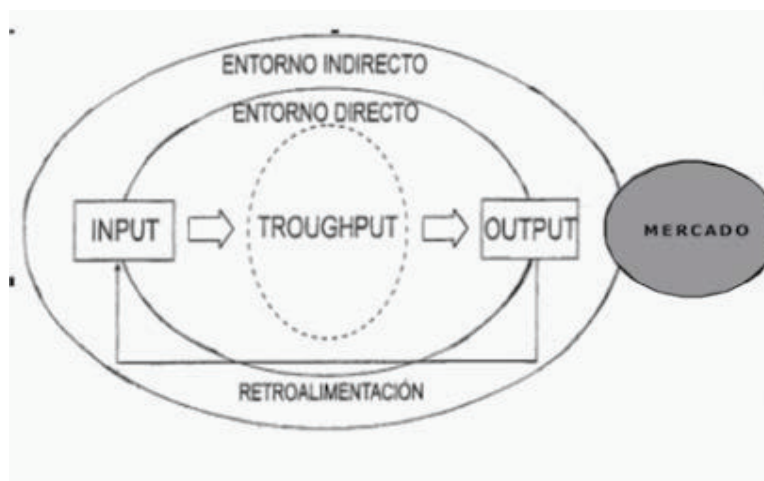
El sistema realiza un proceso de retroinformación o retroalimentación que vendría a ser el feed back para adecuar al sistema según el requerimiento del mercado y las influencias o demandas del entorno medio ambiente. El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

Los parámetros de los sistemas son:

1. Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
2. Procesamiento o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entra los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
3. Salida o producto resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas con intermedios.
4. Retroacción o retroalimentación o retro información (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
5. Mercado: Conjunto de clientes hacia los cuales va dirigido los productos y servicios de información según las demandas y necesidades del mercado.
6. Ambiente (Medioambiente o

entorno): es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza. (Rey, 2010?: 60).

Parámetros de un sistema



Fuente: Contreras, 2015: 26.

1.7 Subsistemas del sistema

Un sistema está compuesto básicamente por 5 Subsistemas:

1. Metas y valores: Integrado por la cultura, la filosofía, visión, misión, objetivos, estrategias, los valores, metas, etc. de la organización.
2. Técnico: Integrado por la tecnología, conocimiento, técnicas, equipos, infraestructura, etc.
3. Psicosocial. Integrado por las motivaciones, actitudes, liderazgo, comunicación, percepciones, las relaciones personales, etc.
4. Estructural: Integrado por la estructura organizacional, los procedimientos, la autoridad, las reglas, etc.
5. Administrativo:

Integrado por la planeación, organización, dirección, evaluación y control.

Subsistema de un sistema organizacional



Fuente: Contreras, 2015: 27.

CAPÍTULO II PROCESOS

2.1 Definición

Un proceso es un conjunto de actividades agrupadas por características similares que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática que permite la obtención de resultados para el logro de los objetivos.

Conjunto de acciones, decisiones y tareas que se encadenan de forma ordenada para conseguir un resultado (producto o servicio que satisfaga los requerimientos del cliente (Aguilera; Morales, 2011: 12).

Esquema del proceso



Fuente: Aguilera; Morales, 2011: 12.

Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entiendo valor como “todo aquello que se aprecie o estime” por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad); obviamente, valor no es un concepto absoluto sino relativo.

O más sencillamente: secuencia de actividades que tiene un producto con valor.

Donde por supuesto que:

- ✓ Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada, actividades repetitivas y conectadas de manera sistematizada.
- ✓ Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominaremos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añada valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.
- ✓ Todo producto tiene características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente (Pérez, 2015: 49).

Es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad.

Nótese que vamos mucho más allá de la definición clásica de “ciclo de actividades que transforma entradas en salidas”, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones entre actividades y procesos ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente. En este sentido y sin agotar la definición, mejor sería decir que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros

componentes que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso (Bravo, 2009 :27).

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Otra posible definición: gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultado.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, como hacerlos (Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria, 2002: 5).

Si se analiza de manera detallada un proceso en determinados momentos cumple el rol de entradas, en otros momentos de salidas y luego de entradas y así sucesivamente.

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. 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.

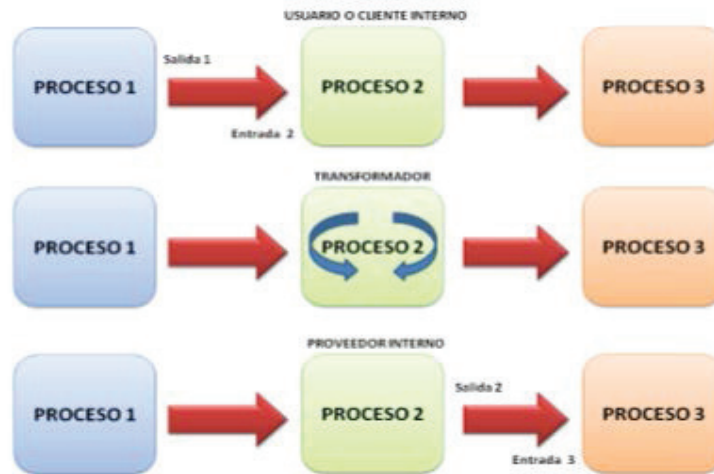
Entradas y salidas del proceso



Fuente: Perú. PCM, 2015: 9.

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 (Perú. PCM, 2015: 10).

Triple rol de los procesos



Fuente: Perú. PCM, 2015: 10.

2.2 Características de los procesos

- Están orientados a:
 - Obtener unos resultados.
 - Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes).
 - Dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.

- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso (Junta de Castilla y León, 2004: 15).

2.3 Elementos de un proceso

Los elementos básicos que constituyen un proceso son las entradas, los recursos, las salidas, el control, los límites.

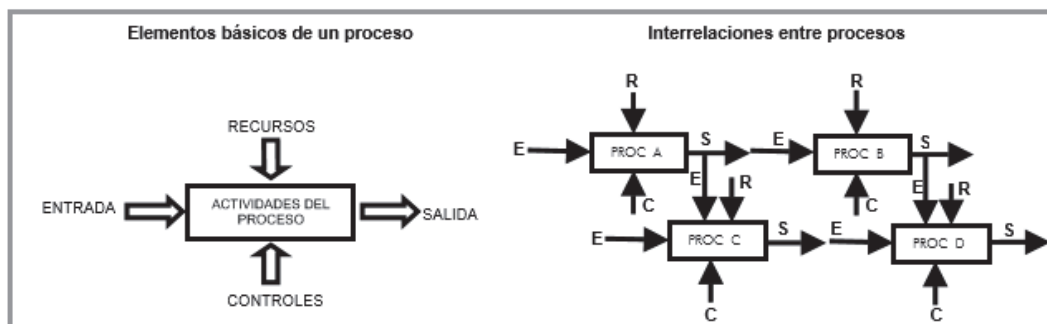
Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

- Unas entradas o “inputs”, procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso.
- Unos medios y recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo. Por ejemplo, personal cualificado y con el nivel de autoridad requerido para realizarlo; hardware y software adecuados, documentos e información suficiente sobre qué procesar, cómo y cuándo entregar el output al siguiente eslabón del proceso.
- Unas salidas o “outputs”: que son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano/cliente) de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor.
- Sistema de Control: lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación

del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).

- Alcance o límites del proceso: delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas (Junta de León y Castilla, 2004: 17).

Elementos de un proceso



Fuente: España. Ministerio de fomento, 2005: 6.

2.4 Factores de un proceso

Los factores de un proceso están conformados por las personas, los materiales, los recursos, los métodos, el medio ambiente.

1. Personas: Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión de Personas.
2. Materiales: Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicios) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de Gestión de Proveedores.

3. Recursos físicos: Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de infraestructura.
4. Métodos/Planificación del proceso: Método de trabajo, procedimiento, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- Producto del proceso (medición o evaluación).
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

5. Medio ambiente o entorno en que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad (Pérez, 2015: 55-56).

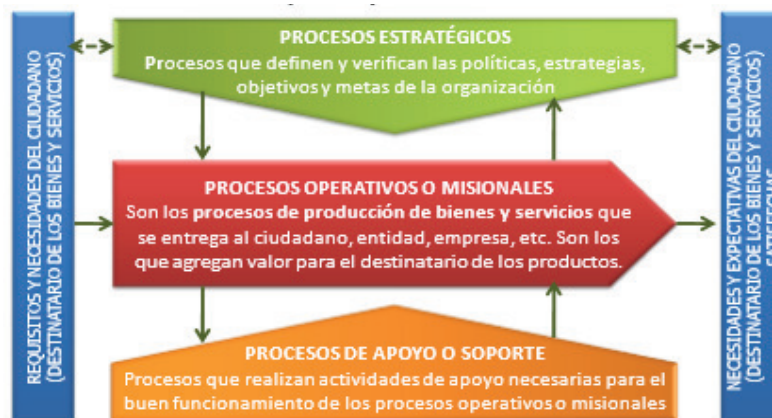
2.5 Tipos de procesos

Tenemos los procesos estratégicos, los procesos misionales, los procesos de apoyo.

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.

- ✓ 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.
- ✓ 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 (Fuente: Perú. PCM, 2015: 5-6).

Tipos de procesos



Fuente: Perú. PCM, 2015: 5.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009: 50).

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009: 50).

Diferencia entre procedimientos y procesos

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
Los procedimientos existen, son estáticos.	Los procesos se comportan, son dinámicos.
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
Los procedimientos se implementan.	Los procesos se operan y gestionan.
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología, 2009: 50.

Actividad: Es la agrupación de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente, es desarrollada por un mismo departamento o unidad administrativa.

Tarea: Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien, un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades (Junta de Castilla y León, 2004: 19).

2.6 Niveles de los procesos

En general se trabaja hasta el nivel 3 del proceso y en función a la necesidad de la organización se pueden trabajar hasta el nivel que se crea conveniente.

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 (Perú. PCM, 2015: 10-11).

Tipos de niveles



Fuente: Perú. PCM, 2015: 11.

2.7 Como se identifican los procesos

En la identificación de los procesos que se realizan en la organización nos guiamos si las actividades son repetitivas, sistemáticas, medibles, observables y que agreguen valor; luego los agrupamos por el tipo de procesos: claves o misionales, estratégicos y de apoyo.

En primer lugar, es preciso realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la organización, para detectar los grandes procesos que la conforman y que permitirán más adelante la construcción del mapa de procesos. Todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición, a saber:

- Repetitivos.
- Sistemáticos.
- Medibles.
- Observables.
- Con Valor Añadido.

En la identificación inicial es importante considerar los procesos tal como son. El siguiente paso es detectar cuáles son los procesos clave u operativos, esto es, los que mayor impacto tienen en los objetivos estratégicos definidos por la organización, haciendo mayor énfasis en su repercusión en los clientes de la organización.

Los procesos clave constituyen la razón de ser de la organización. Se orientan a la prestación de servicios y aportan valor añadido al cliente externo, es decir, a los ciudadanos, organizaciones o sociedad en general. Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Los procesos clave no son comunes a todas las organizaciones, puesto que dependen de la tipología de la organización.

Para su identificación, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- 1- ¿Quiénes son nuestros clientes finales?
- 2- ¿Quiénes son nuestros proveedores?
- 3- ¿Qué servicio les ofrecemos?
- 4- ¿Cómo se generan esos servicios?

Una vez identificados los procesos claves, se puede continuar con los procesos de soporte o de apoyo, para lo cual se debe conocer:

- 1- ¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave?
- 2- ¿Cómo se garantiza la adecuada disposición y gestión de esos recursos?

Este tipo de procesos facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

A modo de ejemplo se pueden citar como procesos de soporte los siguientes:

- Gestión Económico-Financiera: engloba los procesos que tienen que ver con esta área como son los procesos contables, administrativos, tesorería, control presupuestario, etc.
- Gestión de los Recursos Humanos: recoge todos aquellos procesos relacionados con el personal. A modo de ejemplo se pueden señalar: la distribución del personal, la gestión del rendimiento, la satisfacción y el reconocimiento, gestión de riesgos laborales, etc.
- Gestión de los Sistemas de Información: incluye aquellos procesos que tienen que ver con la comunicación y la información dentro de la organización. De este modo, se pueden citar: elaboración de informes para el equipo directivo, gestión de la comunicación interna, etc.
- Servicios Generales: incluye, entre otros los procesos de gestión de la vigilancia y seguridad, gestión de la limpieza, mantenimiento, etc.

Hay que tener en cuenta, que, dependiendo del tipo de organización, algunos procesos pueden ser considerados como claves o de apoyo.

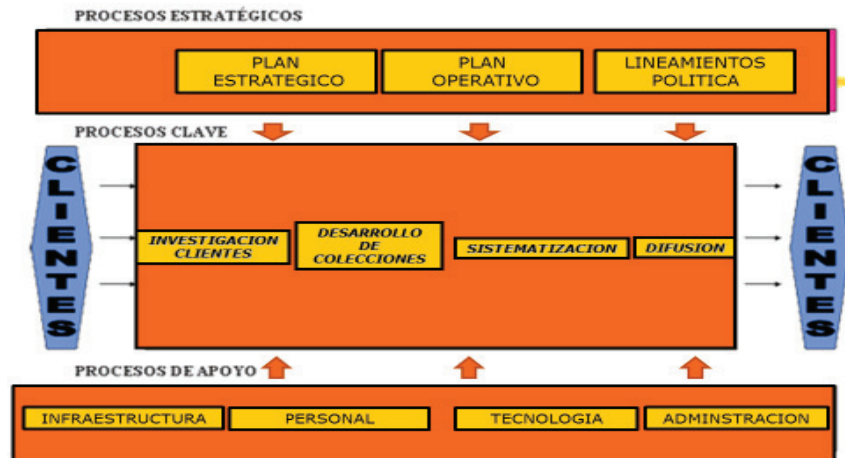
De este modo, mientras que en una administración pública los procesos de limpieza o restauración serían de apoyo o de soporte, en un centro de salud o en un hospital serían procesos clave.

Por último, los procesos estratégicos son aquellos que están relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Estos procesos son de carácter global y transversales u horizontales, de tal modo que afectan a todas las áreas de la organización.

Generalmente, toda organización cuenta, entre otros, con algunos de los siguientes procesos estratégicos:

- Planificación estratégica: engloba la elaboración del plan de actuación a medio plazo, teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de la organización.
- Organización: supone la definición de las distintas interrelaciones y la estructuración organizativa de las distintas unidades administrativas (elaboración del mapa de procesos, definición del organigrama y dimensión de la plantilla, diseño de los puestos de trabajo, asignación de responsabilidades, etc.).
- Planificación Operativa: comprende el análisis y diseño de las diferentes actividades, tareas, etc. precisas para el desarrollo de las distintas funciones (definición del sistema de recursos humanos, fijación y seguimiento de objetivos de las distintas unidades, etc.).
- Mejora Continua: tiene en cuenta las políticas de calidad que desarrolla la organización, entre las que figura el diseño de acciones destinadas a promover la mejora de las unidades administrativas. Dentro de este proceso estarían los siguientes subprocesos: normalización de procesos, auditorías de procesos, planificación y ejecución de mejoras, etc. (Junta de Castilla y León, 2004: 53-56).

Mapa de procesos de unidad de información

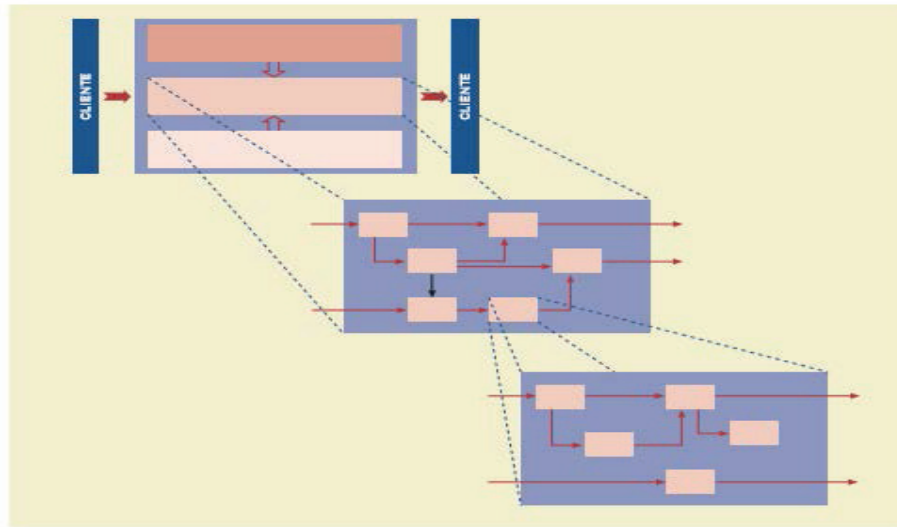


Fuente: Elaboración propia.

2.8 Representación gráfica de los procesos

El mapa de procesos es un esquema gráfico, que representa los distintos procesos que la organización utiliza para operar y desempeñar sus funciones y que ofrece una visión en conjunto del sistema de gestión de una organización. Para ello, la organización analiza las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad en: Estratégicos, Clave u Operativos y de Soporte o de Apoyo (Junta de León y Castilla, 2004: 56).

Representación de los procesos



Instituto Andaluz de Tecnología, 2009: 22.

El mapa de procesos, además de representar gráficamente todos los grandes procesos de la organización, también puede mostrar las interrelaciones de los procesos entre sí y, si procede, con el exterior. Dependiendo del grado de detalle al que se llegue en el mapa de procesos, éste será de:

- Primer Nivel: la representación se realiza únicamente a nivel de procesos.
- Segundo Nivel: cuando se detallan las diferentes etapas o subprocesos que componen los procesos.
- Tercer Nivel: cuando el grado de detalle llega a actividades que componen las etapas de los procesos (Junta de León y Castilla, 2004: 57).

2.9 Diagrama de flujo o flujograma

Es la representación gráfica del conjunto de actividades expresadas en un proceso de manera secuencial, ordenada y sistemática en la que se representa a través de gráficos o símbolos en la cual cada una de ellas expresa una idea o concepto.

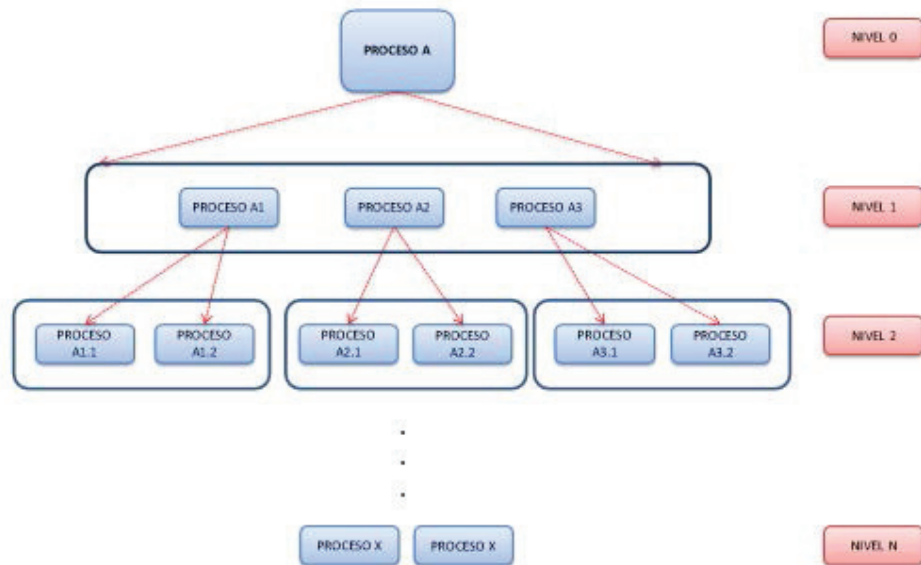
El flujograma es una representación gráfica de un proceso con sus entradas, actividades, puntos de decisión y resultados. Describe con precisión el proceso completo de trabajo y proporciona una idea global sobre el funcionamiento del mismo, lo que lo convierte en una herramienta eficaz para el análisis de procesos, especialmente en las fases de su diseño, implantación y revisión. Entre las ventajas que presenta el uso de flujogramas, las más relevantes son: Favorecer la realización y organización de las actividades y tareas dentro del proceso. Permitir la identificación de las tareas y de los responsables de los procesos. Ayudan a detectar las áreas de mejora, al identificar aquellas zonas claves donde existen carencias u oportunidades para optimizar el desarrollo del proceso. Permiten comprender el alcance del proceso de un “vistazo”, al visualizar todo el proceso en su conjunto. Posibilita el seguimiento y control del proceso, a través de un sistema de indicadores adecuados. Utilizan símbolos estándar, lo que se traduce en el uso de un lenguaje común de fácil comprensión.

Existen diferentes tipos de flujogramas, con objetivos bien diferenciados. Entre los más utilizados destacan:

- Diagrama de bloque: facilita una visión sencilla y rápida del proceso, recogiendo cada actividad o subproceso dentro de un rectángulo.
- Diagrama de flujo según los esquemas de la ANSI (American National Estándar Institute), que recoge las diferentes actividades e interrelaciones dentro del proceso.

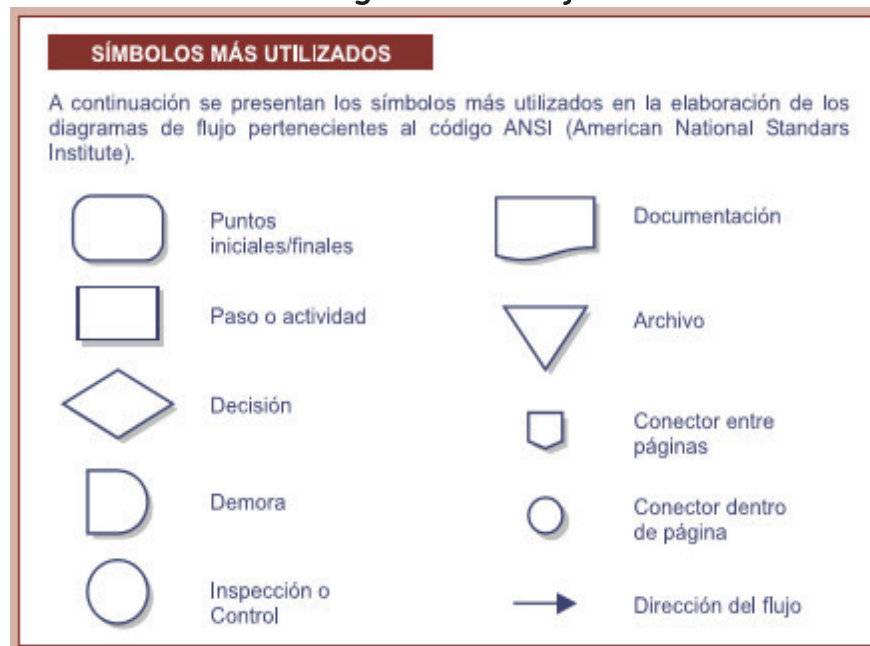
- Diagrama de flujo funcional, recoge la secuencia detallada de actividades dentro del proceso a través de las diferentes áreas de la organización (Junta de León y Castilla, 2004: 75).

Diagrama de bloques



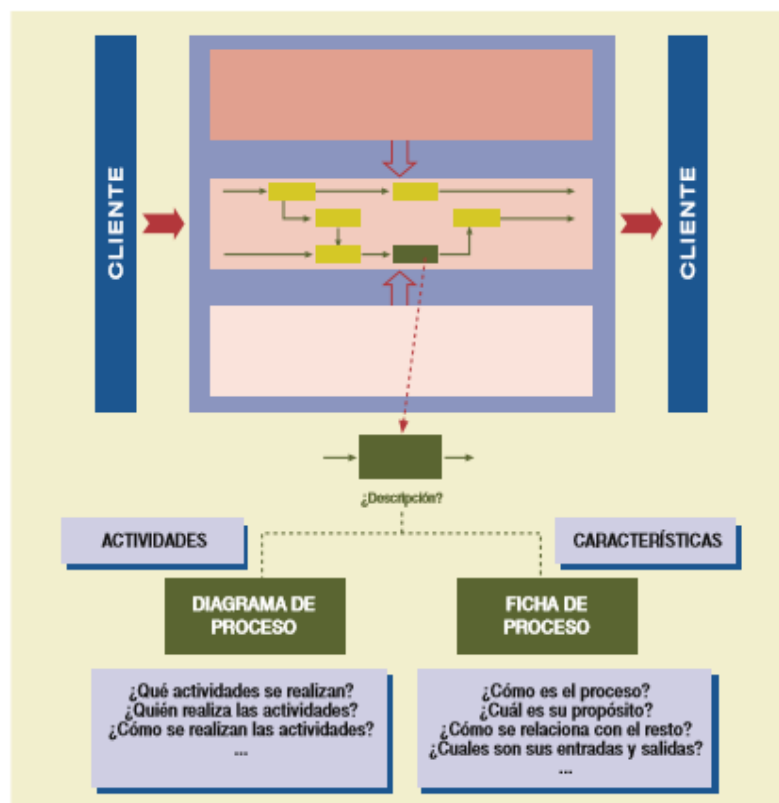
Fuente: Perú. PCM, 2015: 29.

Diagrama de flujo



Fuente: Junta de León y Castilla, 2004: 77.

Diagrama del proceso



Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología, 2009: 25.

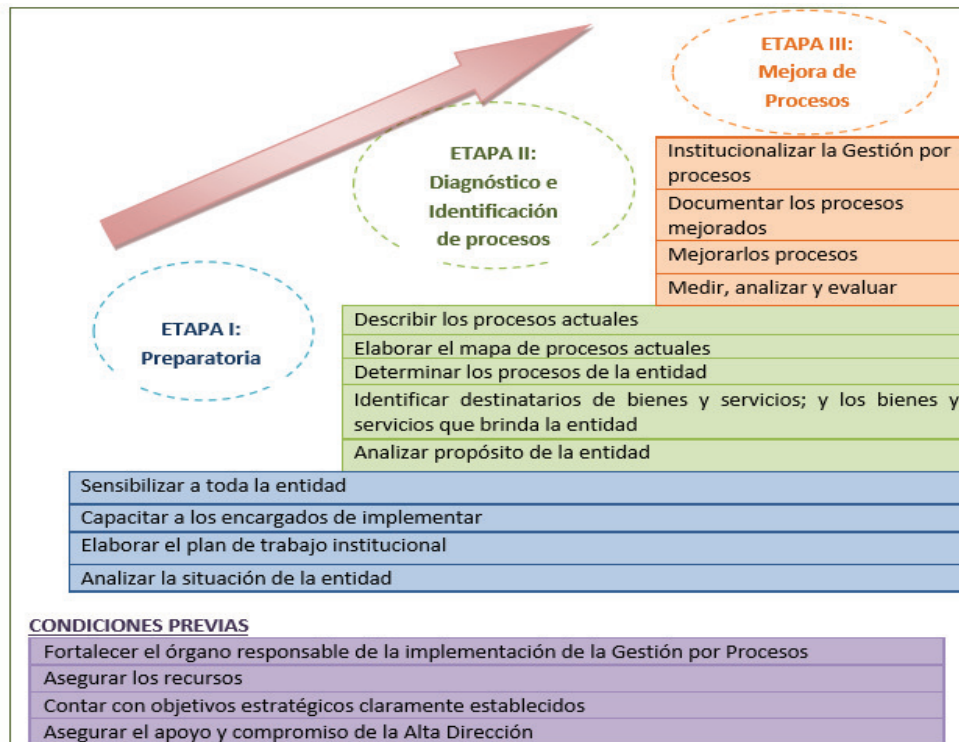
2.10 Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública

Para las entidades públicas peruanas se ha establecido una metodología en el marco del DS N°004-2013-PCM y en el documento orientador de la PCM del 2015 “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, 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 (Perú. PCM, 2015: 11).

Metodología para la implementación de la gestión por procesos



Fuente: Perú. PCM, 2015: 12.

2.11 Medir para gestionar

Según Peter Drucker “lo que no se mide no se gestiona”; la medición se realiza a través de indicadores que derivan en estándares.

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 (Perú. PCM, 2015: 33).