

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas**



**“REDISEÑO DEL PROCESO: ATENCIÓN DE EXPEDIENTES  
DE DENUNCIAS EN UNA ENTIDAD PÚBLICA”**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

Para optar el Título Profesional de  
**Ingeniero Industrial**

**Marco Hercilio Rodríguez Martel**

**Lima - Perú**

**2013**

## **Dedicatoria**

A mis padres por su apoyo constante e incondicional, porque sin ellos nada de esto tendría sentido.

A todos los maestros de la vida, que aportaron con su experiencia en mi desarrollo profesional.

## INDICE

<b>INDICE.....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO I   DIAGNÓSTICO ACTUAL.....</b>	<b>1</b>
1.1.   DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	1
1.1.1. Productos o Servicios .....	1
1.1.2. Clientes.....	2
1.1.3. Proveedores.....	2
1.1.4. Procesos.....	2
1.1.5. Organizacion.....	4
1.2.   DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	5
1.2.1. Visión y misión de la empresa .....	5
1.2.2. Objetivos estratégico.....	5
1.2.3. Fortalezas y debilidades .....	5
1.2.4. Oportunidades y Amenazas.....	6
1.2.5. Matriz FODA .....	7
<b>CAPÍTULO II   MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1.   DEFINICIONES GENERALES DE PROCESOS .....	8
2.1.1. Proceso.....	8
2.1.2. Actividad .....	9

2.1.3. Tarea.....	10
2.1.4. Procedimiento .....	10
2.1.5. Regla.....	10
2.1.6. Cliente.....	10
2.1.7. Dueño del proceso.....	11
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS.....	11
2.3. ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS ...	13
2.3.1. Seleccionar: .....	13
2.3.2. Analizar .....	14
2.3.3. Medir .....	14
2.3.4. Mejorar.....	15
2.3.5. Evaluar.....	16
<b>CAPÍTULO III PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>17</b>
3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
3.1.1. Descripción del Problema .....	17
3.1.2. Planteamiento del Problema .....	19
3.2. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN.....	20
3.2.1. Primera alternativa.....	20
3.2.2. Segunda alternativa: .....	21
3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	22
3.3.1. Toma de decisiones.....	22
3.4. PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA.....	25
3.4.1. Identificación de Subprocesos .....	25
3.4.2. Rediseño del Proceso de Atención de Expedientes de Denuncias.....	40
3.4.3. Implementación del nuevo proceso.....	44
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO .....</b>	<b>46</b>
4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	46
4.1.1. Definición de Criterios .....	46
4.1.2. Evaluación de Criterios .....	47

4.2. Información de situación actual .....	48
4.3. Resultados de la solución planteada. ....	49
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de confrontación .....	23
Tabla 2: Matriz de evaluación de alternativas .....	24
Tabla 3: Matriz de Oportunidades - Atención de Expedientes .....	33
Tabla 4: Matriz de Oportunidades - Evaluación de Expedientes .....	36
Tabla 5: Acciones de Mejora - Atención de Expedientes .....	42
Tabla 6: Resultados esperados de la implementación.....	50

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nuevo Modelo de Gestión de la Entidad.....	3
Figura 2 Mapa de Macroprocesos de la Entidad.....	4
Figura 3 Organigrama General de la Entidad .....	4
Figura 4 Diagrama de Flujo - Procedimiento Atención de Denuncias .....	30
Figura 5 Diagrama de Flujo - Procedimiento Evaluación de Denuncias (1/2)...	31
Figura 6 Diagrama de Flujo - Procedimiento Evaluación de Denuncias (2/2)...	32
Figura 7 Matriz SIPOC - Rediseño del Proceso.....	41
Figura 8 Información de Expedientes Atendidos .....	49

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

BPM

Business Process Management

Gestión por procesos

Mejora Continua

Rediseño de Procesos



## **RESUMEN**

El presente informe de suficiencia muestra el problema que tiene una Entidad Pública en uno de sus procesos principales, el cual se encarga de atender expedientes de denuncias.

Por ello, en el Capítulo I se presenta información general de la entidad, tales como proveedores, entradas, procesos, clientes y productos. Además mostrarán datos y análisis organizacional, lo cual nos brindará el contexto y la realidad que motivó dar solución al problema.

En el Capítulo II se desarrolla los principales conceptos relacionados a la Gestión de Procesos y al Rediseño de Procesos, los mismos que han sido aplicados en la alternativa de solución seleccionada.

En el Capítulo III, se describe e identifica el problema en la Entidad relacionado al proceso de atención de expedientes, se muestra el planteamiento de las alternativas de solución, las cuales pretenden dar solución al corazón del problema y evitar en el futuro una reincidencia de causas, que provoquen un nuevo estudio y el uso de recursos adicionales. Además, luego de determinar los criterios de evaluación, tomando en cuenta la situación actual de la Entidad, se expone la implementación de la solución, la misma que consiste en el rediseño del proceso actual de atención de expedientes.

En el Capítulo IV, se describe los criterios de evaluación de resultados obtenidos según la implementación de la solución. Además se muestran los resultados que se están obteniendo y aquellos que, de acuerdo a la implementación de la solución, se espera tener en un mediano y largo plazo.

## INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas están experimentando muchos cambios. Trasladando su metodología tradicional de administración a una perspectiva de calidad, enfocándose principalmente en el cliente y la mejora continua de procesos. Este panorama de modernización requiere que se extienda el compromiso por el establecimiento del nuevo enfoque en procesos para mejorar el funcionamiento del Estado.

A raíz de eso, muchas organizaciones han iniciado un proceso que tiende a incrementar la calidad de sus servicios, para lo cual se han firmado convenios que reflejan el compromiso a establecer una gestión por procesos. Por ello la entidad tuvo que reformular el modelo de gestión con la cual contaba.

Ante tal compromiso, la entidad encargo a la Gerencia de Procesos, elaborar procedimientos para controlar los principales procesos de la misma, pudiendo identificar al Proceso de Atención de Expedientes de Denuncias que se encargaba de recibir, atender y dar respuesta a los ciudadanos.

Se observó que el Proceso de Atención de Expedientes de Denuncias era deficiente ya que existía poco control sobre los documentos, en consecuencia, generaba colas extensas para la atención de los mismos, por otro lado este aumento considerable en los tiempos de respuesta al ciudadano, impactaba negativamente en la imagen de la entidad.

El presente Informe de Suficiencia aborda el rediseño del Proceso de Atención y cómo fue que estableció un nuevo enfoque al personal involucrado dentro de dicho proceso, identificando nuevos roles, actividades y metodología de trabajo, las cuales serán desarrollados a lo largo del presente informe.

## **CAPÍTULO I**

### **DIAGNÓSTICO ACTUAL**

#### **1.1. DIAGNOSTICO FUNCIONAL**

##### **1.1.1. Productos o Servicios**

###### **1.1.1.1. Productos**

Informes: La entidad elabora informes que plasman el resultado de las verificaciones que realiza, relacionados a distintos aspectos, ya sean financieros, de desempeño, de cumplimiento.

###### **1.1.1.2. Servicios**

Auditorías: Acciones de control que se realizan para verificar que las actividades que se estén realizando se estén ejecutando de acuerdo a lo planificado, de encontrarse observaciones o puntos en contra, se plasmarán en los informes

Control Masivo: Evaluaciones realizadas sobre aspectos de nacionales que tienen amplio alcance.

Control Preventivo: Evaluaciones realizadas sobre actividades que tienen indicios de salirse de control.

Control Posterior: Evaluaciones realizadas sobre actividades que ya han sido realizadas, con la finalidad de, en caso ocurran hechos irregulares, poder identificar a los responsables.

## **1.1.2. Clientes**

Ciudadano: Es cliente de los resultados de la verificación de los expedientes que presenta.

Entidades Públicas: Es cliente de los resultados de la verificación de los expedientes que presenta.

## **1.1.3. Proveedores**

### **1.1.3.1. Demanda Imprevisible**

Se considera demanda imprevisible a aquella que por su carácter no se puede determinar ni planificar ya que depende de factores externos, como por ejemplo de la coyuntura económica, social y política.

### **1.1.3.2. Demanda Autogenerada**

Se define la demanda autogenerada como aquella resultante producto de las propia realización de funciones de la entidad, con lo que puede elaborar planes anuales.

## **1.1.4. Procesos**

- Gestión Documentaria: Este proceso se encarga de la recepción y clasificación de los documentos recibidos, para que pueda ser atendido de acuerdo al tipo de información que contenga.
  
- Gestión de Atención de Expedientes de Denuncias: Proceso que se encarga de la recepción, admisión y verificación de denuncias presentadas por la ciudadanía.
  
- Gestión de Clientes: Proceso encargado de administrar los insumos recibidos según los clientes a quienes se presentarán los resultados; además se encarga de gestionar los recursos

para brindar la mejor atención de los mismos, estableciendo un Plan de Gestión.

- Gestión de Productos: Proceso que se encarga de ejecutar el Plan de Gestión.

- Gestión de Identificación de Responsabilidades: Proceso encargado de realizar la individualización de responsables hallados producto de la ejecución del Plan de Gestión.

- Gestión de Sanciones Administrativas: Proceso encargado de aplicar sanciones administrativas en caso se identifiquen responsabilidades de este tipo.

- Gestión de Acciones Judiciales: Proceso encargado de iniciar acciones judiciales interactuando con el Poder Judicial por encontrar responsabilidades civiles o penales.

Podemos observar un resumen de los principales procesos en el gráfico siguiente:

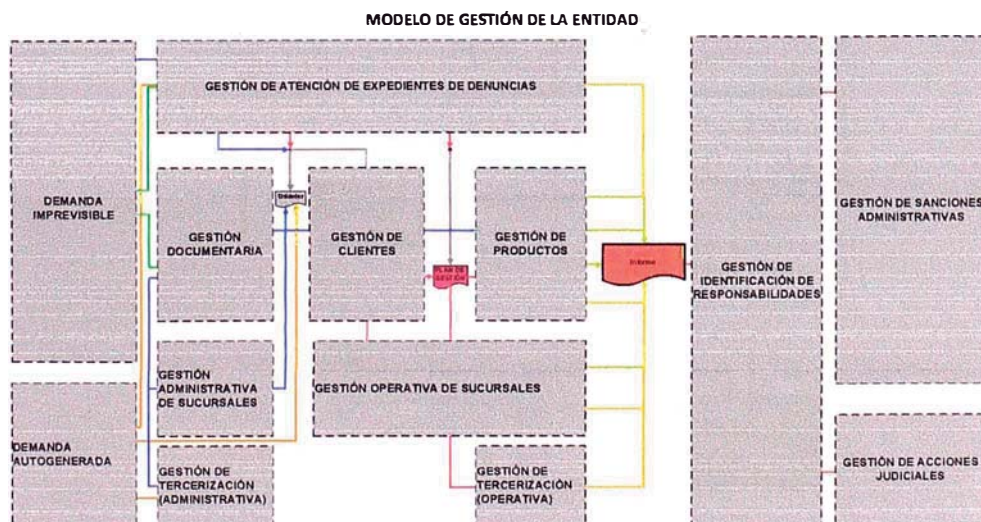


Figura 1 Nuevo Modelo de Gestión de la Entidad

Estos procesos se encuentran plasmados en el Mapa de Macroproceso:

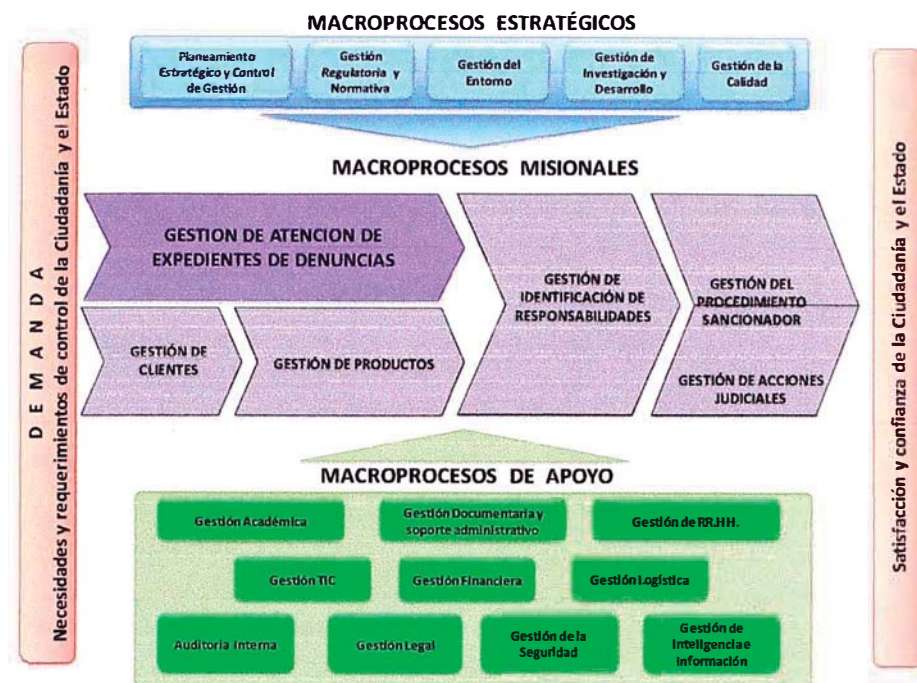


Figura 2 Mapa de Macroprocesos de la Entidad

### 1.1.5. Organización



Figura 3 Organigrama General de la Entidad

## **1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **1.2.1. Visión y misión de la empresa**

#### **1.2.1.1. Visión**

Ser reconocida como una institución de excelencia, que crea valor y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

#### **1.2.1.2. Misión**

Promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de todos los peruanos.

### **1.2.2. Objetivos estratégico**

Lograr un alto nivel de confianza y el apoyo de la ciudadanía. Definir, diseñar e implantar el Nuevo Enfoque de Control y de lucha contra la corrupción.

Definir los clientes, productos y servicios.

Reorganizar, descentralizar e integrar la entidad.

Diseñar e implantar políticas, procesos y normativa que respondan al Nuevo Enfoque de Control.

Establecer un nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano.

Tener una tecnología y sistemas de Información para soportar los nuevos procesos.

- Asegurar un esquema de soporte administrativo eficiente e infraestructura adecuada.

### **1.2.3. Fortalezas y debilidades**

#### **1.2.3.1. Fortalezas**

- Cuenta con un enfoque cliente-producto.

- Es una entidad que se encuentra descentralizada y desconcentrada.
- Capacidad para promover la participación ciudadana.
- Cuenta con mejor infraestructura para brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

#### **1.2.3.2. Debilidades**

- Tiempo extenso para el trámite de la documentación e incumplimiento de plazos de respuesta.
- Los departamentos tienen un deficiente nivel de coordinación ente ellos para ejecutar las acciones que permitan finalizar la atención de la documentación.

#### **1.2.4. Oportunidades y Amenazas**

##### **1.2.4.1. Oportunidades**

- Articulación con otras instituciones para el desarrollo de actividades conjuntas.  
Cooperación técnica internacional.
- Marco normativo que respalda las actividades que desarrolla la entidad.

##### **1.2.4.2. Amenazas**

- Cambios a nivel de gobierno, cambiando las reglas de juego.
- Mala percepción por parte de la ciudadanía en respuesta de la atención de sus expedientes.
- Problemas propios de la coyuntura nacional.



### 1.2.5. Matriz FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación con otras instituciones para el desarrollo de actividades conjuntas.</li> <li>-Cooperación técnica internacional.</li> <li>-Marco normativo que respalda las actividades que desarrolla la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernización en el desarrollo de actividades de la entidad.</li> </ul>	<p><b>- Fortalecimiento de la gestión de expedientes de denuncias.</b></p>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios a nivel de gobierno, cambiando las reglas de juego.</li> <li>- Mala percepción por parte de la ciudadanía en respuesta de la atención de sus expedientes.</li> <li>-Problemas propios de la coyuntura nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar las funciones propias de la entidad a fin de que los cambios en el estado no tengan mayor impacto.</li> <li>- Promover la participación ciudadana, demostrando que es una entidad moderna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extender los objetivos de la entidad a fin de aumentar el compromiso del personal y por lo tanto brindar un mejor servicio.</li> </ul>

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. DEFINICIONES GENERALES DE PROCESOS**

#### **2.1.1. Proceso**

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 sería: 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 resultados.

Los procesos deben cumplir los siguientes criterios<sup>1</sup>:

- Tener una misión o propósito claro.
- Contener entradas y salidas, que se puedan identificar los clientes, proveedores y producto final.
- Ser susceptible de descomponerse en actividades o tareas.

---

<sup>1</sup> “La Gestión por Procesos”, Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. Toledo 2002

- Tener la capacidad para asignar la responsabilidad del proceso a una persona o grupo.

El proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado periodo de tiempo.

Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente. Desde el punto de vista de segmentación se pueden distinguir Macroprocesos y procesos operativos.

- Macroproceso: es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos.
- Proceso operativo: es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad donde aparecen las actividades en el flujograma de información.<sup>2</sup>

### **2.1.2. Actividad**

La actividad tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene objetivo por sí misma. Se escriben en modo verbal infinitivo.

Philippe Lorino luego lleva el tema a la gestión por actividades y el costeo por actividades, agrega: "Una actividad es un

---

<sup>2</sup>"Gestión de Procesos, desde la mejora hasta el diseño", JUAN BRAVO CARRASCO, Chile, 2009

conjunto de tareas elementales realizadas por un individuo o grupo, que utilizan una experiencia específica, homogéneas desde el punto de vista de sus comportamientos de costo y de eficiencia, que permiten suministrar una salida (output) a un cliente interno o externo, efectuadas a partir de un conjunto de entradas (inputs).

### **2.1.3. Tarea**

La tarea es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas. Generalmente están incluidas en los procedimientos. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Otra vez la clave es el tiempo de duración y la relación con otras tareas y actividades.

### **2.1.4. Procedimiento**

Un procedimiento es una descripción detallada de una parte del hacer de la organización, puede ser un Macroproceso, un proceso o algunas actividades. Por ejemplo: el procedimiento de levantar un muro o de atender a un cliente.

### **2.1.5. Regla**

La regla es parte de un reglamento interno, que rige sobre las actividades que se realizan en un proceso.

### **2.1.6. Cliente**

En la gestión de procesos se recupera el sentido original del término cliente, es decir, aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor a este cliente.

### **2.1.7. Dueño del proceso**

Es alguien de nivel ejecutivo que vela por el resultado del proceso de principio a fin, con la autoridad suficiente como para modificar el diseño del proceso y monitorear el nivel de los indicadores, especialmente para aumentar la satisfacción del cliente.

## **2.2. GESTIÓN POR PROCESOS**

Los procesos son la base operativa de las organizaciones y son posiblemente el elemento más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras, convirtiendo generalmente a los procesos en la base estructural de las mismas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento. Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa; encontraron grandes dificultades en su aplicación práctica, que hicieron fracasar muchos de los intentos hacia este tipo de organización.

Los modelos de organización productiva, como Just In Time o Kanban propiciaron el éxito de las industrias japonesas, que se hizo patente a partir de los años setenta; su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés, ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la cual desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, y como consecuencia, a su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Este análisis hasta ese entonces individual de los procesos comenzó a producir avances considerables, de modo que la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, no irrumpieron con fuerza como la solución, sino que se les fue considerando poco a poco como medios muy útiles para transformar la empresa y adecuarse al mercado, dando paso de modo gradual de la gestión de los procesos a la Gestión por Procesos, adquiriendo una connotación nueva, la que supone la estructura a la empresa como un sistema integral de procesos que son la base para los cambios estratégicos en la organización.

Para poder gestionar cualquier proceso o actividad, hay que:

- ✓ Tenerlo bien identificado y definido
- ✓ Asignarle objetivos y metas

- ✓ Disponer de medidas de actuación

Para ello la Gestión de los Procesos se corresponde a un método que se desarrolla en tres etapas claves:

- ✓ La identificación de los procesos del organismo
- ✓ La descripción de cada uno de los procesos
- ✓ La aplicación del monitoreo y la mejora de esos procesos

Esta forma de gestión mediante los procesos necesita de un compromiso firme por parte de la Dirección al más alto nivel, la cual es directamente responsable de la selección de los procesos estratégicos de la organización, así como de su control.

### **2.3. ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Se pueden definir una serie de pasos a seguir en la gestión por procesos como son:

#### **2.3.1. Seleccionar:**

No existe una interpretación homogénea sobre el alcance de los procesos. Lo que realmente importa es adoptar un determinado criterio en la empresa y mantenerlo a lo largo del tiempo

- ✓ Unipersonales, cuando una sola persona desarrolla la totalidad del proceso.
- ✓ Funcionales, cuando se desarrollan completamente en el seno de un departamento.
- ✓ Interfuncionales, cuando el proceso desarrolla en más de un departamento.

Clasificación en cuanto a la repercusión en la calidad:

- ✓ Procesos operativos, son los que añaden más valor al sistema ya que operan directamente sobre los productos demandados por el cliente.
- ✓ Procesos de Gestión, involucran decisiones gerenciales.
- ✓ Procesos de apoyo, su objetivo es apoyar a un proceso principal.

### **2.3.2. Analizar**

Para analizar los procesos en primer lugar se realizará una representación del mismo de manera que facilite la tarea de análisis. El proceso en su situación actual se denomina AS-IS. Un proceso es una serie de acciones o etapas orientadas a obtener un resultado específico, el diagrama de flujo es su representación visual.

La representación del proceso es recomendable, por las siguientes razones:

- ✓ Es una representación visual de la secuencia de etapas de un proceso.
- ✓ Visualiza las frecuencias y relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso.
- ✓ Ayuda en la explicación del proceso.
- ✓ Ayuda a detectar problemas.
- ✓ Ayuda a detectar los elementos que pueden influir en el rendimiento del proceso.
- ✓ Ayuda a mantener y estandarizar el proceso.

### **2.3.3. Medir**

La definición de parámetros permite enfocar adecuadamente cómo están funcionando los procesos, y evaluar su evolución.



Medir es importante, ya que sin mediciones no se puede controlar, y si no se pueden controlar las cosas es muy difícil gestionarlas adecuadamente, y por lo tanto mejorarlas o variarlas.

Una posible clasificación de parámetros de medida para los procesos sería:

- ✓ Parámetros de efectividad: adecuación de las salidas de los procesos con los requerimientos de los clientes del proceso. Salida adecuada, en el momento adecuado, en el sitio adecuado y al menos con las características requeridas.
- ✓ Parámetros de eficiencia: Ratio entre el cumplimiento de los objetivos y los recursos utilizados.
- ✓ Parámetros de adaptabilidad: Flexibilidad del proceso para adaptarse a cambios internos o externos.

#### **2.3.4. Mejorar**

Como resultado de la medida que se ha llevado a cabo se puede detectar la necesidad de una mejora en los procesos, esta mejora se puede abordar de dos formas distintas.

- ✓ Mejora de los procesos de Negocio: Se parte de los procesos existentes en la actualidad, persiguiéndose su mejora a través de modificaciones.

H.J. Harrington define mejorar un proceso como "modificarlo para hacerlo más eficiente, eficaz y flexible" aumentando la calidad de su producto, reduciendo su costo y tiempo de proceso.

- ✓ Reingeniería de proceso de negocio: Se buscan cambios sustanciales de los procesos. A veces se parte de procesos inexistente.

Hammer y Champy definen la reingeniería como: "la revisión fundamental y el rediseño radical de proceso para alcanzar mejoras espectaculares".

El proceso en su nuevo estado (después de la mejora) se denomina TO-BE, aunque algunos autores lo denominan SHOULD-BE, indicando que este sería el estado deseable pero que puede no alcanzarse.

#### **2.3.5. Evaluar**

En la fase de evaluación se trata de determinar el impacto de las mejoras en el proceso, así como estandarizar el proceso y verificar la mejora.

## **CAPÍTULO III**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

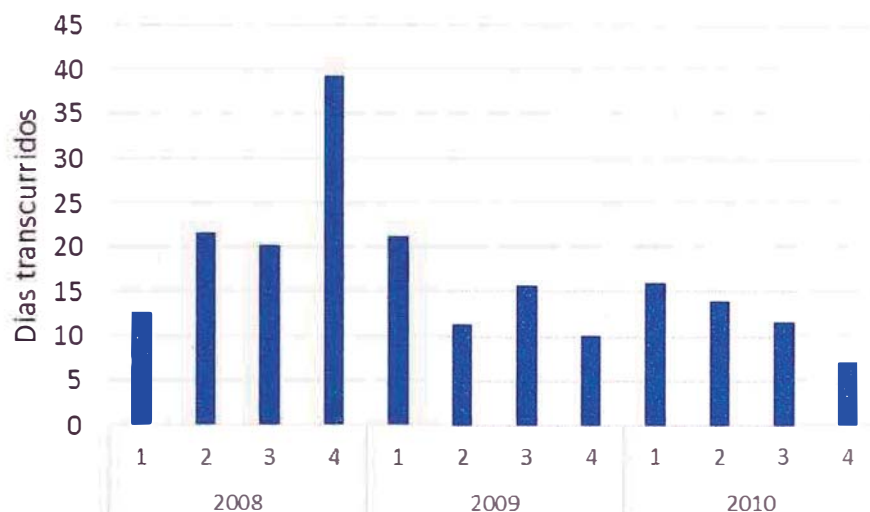
##### **3.1.1. Descripción del Problema**

A pesar de los esfuerzos que viene realizando la Entidad, en muchos casos las denuncias que la ciudadanía presenta, no reciben el tratamiento que corresponde, debiéndose esto, a que la propia gestión toma conocimiento de la denuncia y dependiendo de los funcionarios que estén involucrados, puede decidir: derivarlas a otras Unidades Orgánicas, evaluarlas de manera benévola, no castigando a los funcionarios involucrados, o simplemente archivarlas sin haber realizado trámite alguno.

Además se puede evidenciar que existe un proceso que no está claramente definido, ni documentado, con lo cual se muestra una falta de control sobre el desarrollo de actividades, tiempos, recursos, definición de roles y la mitigación de riesgos existentes. También falta definir e identificar los requerimientos funcionales de los sistemas existentes para que brinden un mejor soporte al proceso existente.

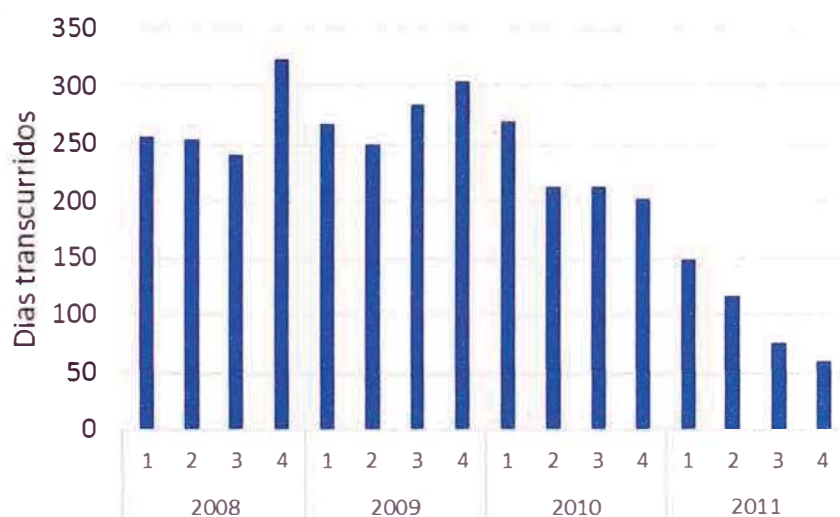
Lo anterior se puede evidenciar en los tiempos de aceptación de una denuncia por parte del área responsable en el Cuadro1, donde se puede apreciar que, en promedio, se exceden el plazo de diez (10) días, sin embargo para el último año (2011),

este tiempo ha disminuido, lo cual se justifica por los primeros lineamientos generales establecidos por la alta dirección.



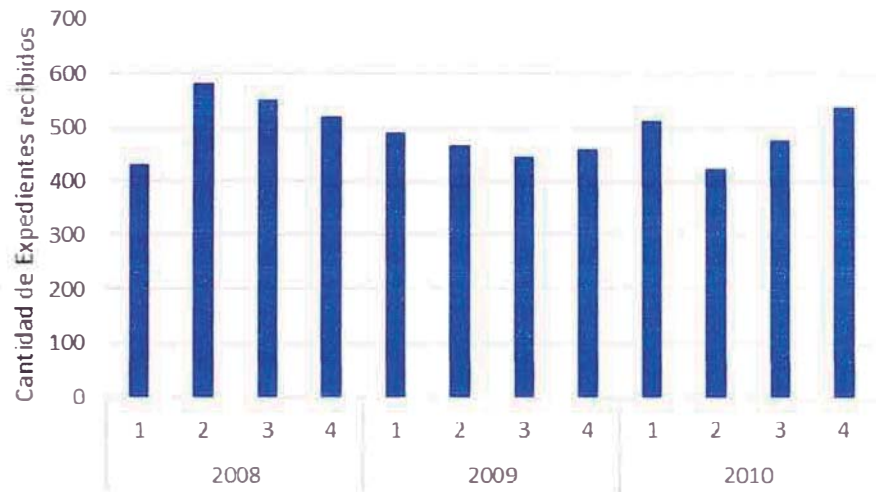
**Cuadro 1: Tiempo promedio de aceptación de una denuncia**

También podemos evidenciar que los tiempos de evaluación de denuncias (conclusión) es elevado de forma constante, en el Cuadro 2 se puede observar que se supera fácilmente en tiempo promedio los 200 días, lo cual es superior a los 180 días establecidos como plazo límite.



**Cuadro 2: Tiempo promedio de conclusión de denuncia**

Los tiempos son elevados, y dado el poco control y definición de la capacidad operativa, no se da abasto para atender a la demanda ingresante (Ver Cuadro 3)



**Cuadro 3: Total de denuncias presentadas**

Por lo mencionado, se busca rediseñar el Proceso de Atención de Expedientes de Denuncias, de tal forma que el ciudadano pueda presentar su denuncia. Esto se logrará fortaleciendo la organización y dotando de herramientas tecnológicas que permitan un proceso eficaz y eficiente en la atención y evaluación de las denuncias.

### **3.1.2. Planteamiento del Problema**

Si bien es cierto que existen leyes, directivas, reglamentos, entre otras normas, respecto a dónde, cómo, y por qué medios se deben presentar una denuncia; esta información no es de conocimiento de la mayoría de ciudadanos, produciéndose una asimetría de información lo cual provoca que muchas veces las denuncias no se presenten o se presenten en el lugar incorrecto.

A pesar que el servicio que se presta está regulado por todas muchas normas, el proceso actual es ineficiente, por lo que se

plantea la siguiente interrogante: Es posible rediseñar el Proceso de Atención de Expedientes de Denuncias de tal forma que se pueda brindar un mejor servicio frente a la ciudadanía.

### **3.2. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIÓN**

Para atacar el problema existen dos alternativas de solución, que si bien es cierto se parecen mucho, la diferencia principal es la herramienta de soporte y la metodología a utilizar.

#### **3.2.1. Primera alternativa**

Adaptar los lineamientos de evaluación de expedientes, y hacer seguimiento de su cumplimiento.

Entre sus principales ventajas tenemos las siguientes:

- a) Adapta la metodología que utiliza nuevos criterios de evaluación de expedientes, con lo cual se estima reducir el tiempo a fin de brindar una atención más ágil y oportuna.
- b) Tiempo relativamente menor de implementación al no involucrar recursos externos a la gerencia propietaria del proceso.
- c) Ofrece menos complejidad de implementación, ya que el personal sólo se debe adaptar a cambios en la metodología existente.

Entre sus principales desventajas tenemos:

- a) No involucra a todo el proceso, ya que involucra sólo a los evaluadores de expedientes.
- b) Se identifica el riesgo de crear funciones muy especializadas lo que aumentaría la dependencia de la ejecución de los procesos con las personas ejecutoras de los roles.

- c) No ofrece una salida a largo plazo, por lo que existiría riesgo a caer en el mismo problema.

### **3.2.2. Segunda alternativa:**

Rediseño del proceso de atención de expedientes de denuncias, basado la Gestión por Procesos.

Entre sus principales ventajas tenemos las siguientes:

- a) Establece una nueva metodología de evaluación de expedientes que encierra todo el alcance del proceso.
- b) Brinda agilidad al proceso en cuanto a rotación de roles
- c) Permite realizar un mejor seguimiento del desempeño del proceso, ya que se definirán indicadores operativos, de desempeño y de impacto.
- d) Genera un mayor impacto sobre la ciudadanía, la cual es el principal cliente.
- e) Cuenta con el respaldo de financiación externa, debido a convenios internacionales

Entre sus principales desventajas tenemos:

- a) El tiempo de implementación será relativamente extenso, debido al cambio de metodología de evaluación.
- b) Riesgo de demoras por la interacción con otros procesos.
- c) Riesgo de cambios importantes durante el diseño y desarrollo debido a proyectos de modificaciones y reestructuración de procesos allegados al Proceso de Atención de Expedientes.

### **3.3. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

#### **3.3.1. Toma de decisiones**

Para la toma de decisiones se consideraron los siguientes factores:

- Impacto en el personal (PER): Considera el nivel de incidencia que tiene la alternativa sobre las actuales funciones que desarrolla el personal de la gerencia propietaria del proceso.
- Impacto en la ciudadanía (CIU): Debido a la coyuntura nacional, y al ser éste uno de los procesos que interactúa más con el ciudadano, es muy importante definir qué alternativa tendrá una percepción positiva por parte de la ciudadanía.
- Procesos de la organización involucrados (ORG): Es el factor que determina cuantos procedimientos son los involucrados al elegir una alternativa, debido a la modernización de la entidad.
- Tecnología (TEC): Grado de complejidad por la modificación o desarrollo de sistemas que brinden soporte a la solución.
- Priorización de proyectos. (PRO): Debido a la modernización de la entidad, se ha desarrollado un Nuevo Modelo de Gestión, el cual se implementa de acuerdo a una cartera de proyectos, estos tienen una priorización por su grado de interés en la Alta Dirección.



Con lo cual se ha elaborado la siguiente matriz de confrontación:

Tabla 1: Matriz de confrontación

		CRITERIOS					Peso Criterio	
		PER	CIU	ORG	TEC	PRO		
CRITERIOS	PER	0	0	1	0	0	1	10%
	CIU	1	0	0	1	1	3	30%
	ORG	0	1	0	1	0	2	20%
	TEC	1	0	0	0	0	1	10%
	PRO	1	0	1	1	0	3	30%

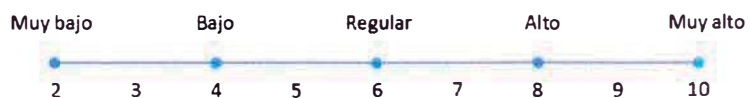
10

Obteniéndose el porcentaje de ponderación para cada criterio:

- Impacto en el personal (PER): 10%
- Impacto en la ciudadanía (CIU): 30%
- Procesos de la organización involucrados (ORG): 20%
- Tecnología (TEC): 10%
- Priorización de proyectos. (PRO): 30%

Además se ha elaborado la escala de medición por cada criterio, logrando definir lo siguiente:

- Impacto en el personal (Nivel de impacto):



- Impacto en la ciudadanía (Nivel de impacto):



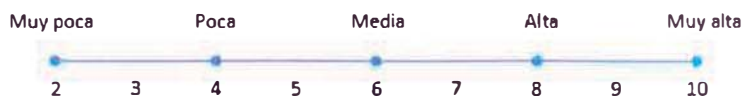
- Procesos de la organización involucrados (Cantidad de procedimientos):



- Tecnología (Complejidad de utilización/modificación de soporte informático):



- Priorización de proyectos. (Categoría de priorización dictaminado por la Alta Dirección):



De donde se realiza la siguiente matriz de evaluación de alternativas:

Tabla 2: Matriz de evaluación de alternativas

<b>CRITERIO</b>	<b>PESO</b>	<b>ALTERNATIVA 1</b>	<b>ALTERNATIVA 2</b>
<b>PER</b>	<b>10%</b>	4	6
<b>CIU</b>	<b>30%</b>	5	7
<b>ORG</b>	<b>20%</b>	7	7
<b>TEC</b>	<b>10%</b>	8	6
<b>PRO</b>	<b>30%</b>	5	8
		<b>5.6</b>	<b>7.1</b>

Obteniendo la segunda alternativa como ganadora con un puntaje de 7.1 por lo cual se procede a implementarla.

### **3.4. PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN PLANTEADA**

#### **3.4.1. Identificación de Subprocesos**

En vista que el Proceso de Atención de Expedientes de Denuncias no se encontraba en las condiciones necesarias para poder analizarlo, se tuvo que iniciar con el relevamiento de información, para lo cual se tuvieron que programar reuniones con los usuarios, para entrevistarlos y obtener información, la cual se plasmaría en algunos formatos soporte.

Para comenzar se inició con Ficha de Levantamiento de Información (Ver Anexo A) que permite identificar:

- i) Nombre del Proceso: Indica el nombre por el cual se identifica al proceso dentro de la organización.
- ii) Responsable del Proceso: Es la persona encargada de la correcta ejecución del proceso.
- iii) La Unidad Orgánica al cual pertenece el Proceso: Indica en que Unidad Orgánica de la Organización se ejecuta el proceso.
- iv) Personal Entrevistado: Para identificar los usuarios con quienes se realizó el relevamiento de información.
- v) Propósito y Objetivos Generales del Proceso: Permite identificar la razón de ser del proceso.

- vi) Fases del Proceso: En caso el proceso sea muy grande y cuente con fases, lo cual permitirá su mejor gestión.
- vii) Base normativa relacionada al proceso: En vista que se trata de una entidad pública, existen normas (leyes, decretos, resoluciones, directivas, etc.) que amoldan el proceso de acuerdo a políticas o reglas establecidas, ya sea a nivel nacional o de la propia organización.
- viii) Límites del Proceso: Identifica los límites de inicio y fin del proceso, con lo cual se puede definir el alcance del proceso.
- ix) Tiempo estimado de ejecución: Tiempo aproximado en que el proceso cumple con ejecutarse una vez, desde que recibe sus inputs, hasta que termina entregando sus productos al cliente.
- x) Participantes del Proceso: Son los roles que se encuentran presentes durante la ejecución de cada actividad del proceso.
- xi) Entradas/insumos del proceso: Lista cuales son los documentos que permiten ejecutar el proceso, y se individualizan las entradas, con los requisitos de las mismas.
- xii) Proveedores de los insumos del proceso: Permite identificar quienes son los proveedores de los documentos que originan el proceso.
- xiii) Recursos que requiere el proceso: Elementos adicionales que se emplean durante la ejecución del proceso y ayudan a agregar valor a las entradas para que se transformen en productos.

- xiv) Limitaciones del proceso: Permite identificar problemas o restricciones que tiene el proceso, lo cual permitirá identificar oportunidades de mejora.
- xv) Productos o servicios generados por el proceso: Identificar los productos que emite el proceso, así como definir cuáles son los requisitos.
- xvi) Clientes de los productos o servicios: Permite identificar a los clientes del proceso, ya sean internos o externos.
- xvii) Indicadores del proceso: Verifica si los resultados del proceso son medidos, y a la vez lista los indicadores en caso existieran.
- xviii) Documentación actual: Verifica si el proceso ha sido documentado antes, ya sea por proyectos anteriores o por iniciativa propia de la gerencia propietaria del proceso.
- xix) Relación con otros procesos: Lista cuales son los procesos con los cuales interactúa el proceso.

Durante las entrevistas, se utilizaba otro formato de complemento "Listado de Actividades" (Ver Anexo B), la cual ayudaba a identificar cuáles eran las actividades que realizaba cada rol, además de identificar las actividades sucesoras y alguna información adicional, que el entrevistador considere importante.

Con esta información, se comenzaban a preparar la documentación del proceso:

- f) Matriz SIPOC del Proceso: Relaciona los proveedores, las entradas, las etapas o actividades del proceso, las salidas y los clientes, lo que permite apreciar el proceso en todo su

conjunto y sus relaciones con otros procesos. Su nombre se deriva del acrónimo de: Suppliers – Inputs – Process – Outputs – Customers<sup>3</sup>. Tiene como finalidad establecer los aspectos generales del proceso.(Ver Anexo C)

- g) Ficha Técnica del Proceso: Documento que contiene información concreta de un proceso. Permite registrar los límites del proceso, clientes, proveedores, recursos, costos y riesgos asociados. Tiene como fin mostrar toda la información técnica básica del proceso.(Ver Anexo D)
- h) Ficha de Interacción del Proceso: Representación gráfica básica de la interacción entre las unidades orgánicas o áreas de la entidad que participan en el proceso, así como con otros procesos y entidades externas, en la que se indica mediante conectores o líneas de dirección el flujo de las actividades durante la ejecución de un proceso. Tiene por finalidad mostrar aspectos generales de la interrelación e interacción en el proceso y con su entorno. (Ver Anexo E).
- i) Procedimiento: Documento mediante el cual se establece la forma específica de llevar a cabo una actividad, subproceso o proceso. Tiene por finalidad establecer el estándar de ejecución de la actividad, subproceso o proceso, así como realizar su gestión. (Ver Anexo F)
- j) Flujo del Proceso: Representación gráfica de la secuencia de actividades a ejecutarse en el proceso.

---

<sup>3</sup> Términos en inglés, la traducción se encuentra entre paréntesis: Suppliers (Proveedores), Inputs (Entradas), Process (Procesos), Outputs (Salidas), Customers (Clientes)

k) Ficha Técnica del Indicador: Documento que establece las características del indicador, tales como denominación, responsable de la medición, unidad de medida, fórmula de cálculo entre otros. Tiene por finalidad mostrar el estándar de medición en cuanto a su definición, propósito, cálculo y uso con el objetivo de que sea aplicable y adecuado al proceso. (Ver Anexo G).

Producto del relevamiento de información se ha podido elaborar el diagrama de flujo AS-IS, así como toda la documentación procedimental del Proceso de Atención de Denuncias. En la Figura 4, 5 y 6 se presentan los diagramas de flujo AS-IS de los procedimientos de Recepción y Evaluación de Denuncias.

Posteriormente se procedió a analizarla documentación y producto de ello se pudo identificar que existían problemas en cuanto a cuellos de botella, reprocesos, metodología de evaluación de expedientes, etc.

A nivel gerencial, se buscó solucionar el problema, por lo cual se plantearon las dos soluciones vistas en el punto 3.2, y tal como se pudo apreciar, se optó por rediseñar el proceso, ya que las otras soluciones iban a ser parciales, por lo tanto, se optó la segunda alternativa, ya que además se aprovechaba la coyuntura de un cambio de Modelo de Gestión de la Entidad.

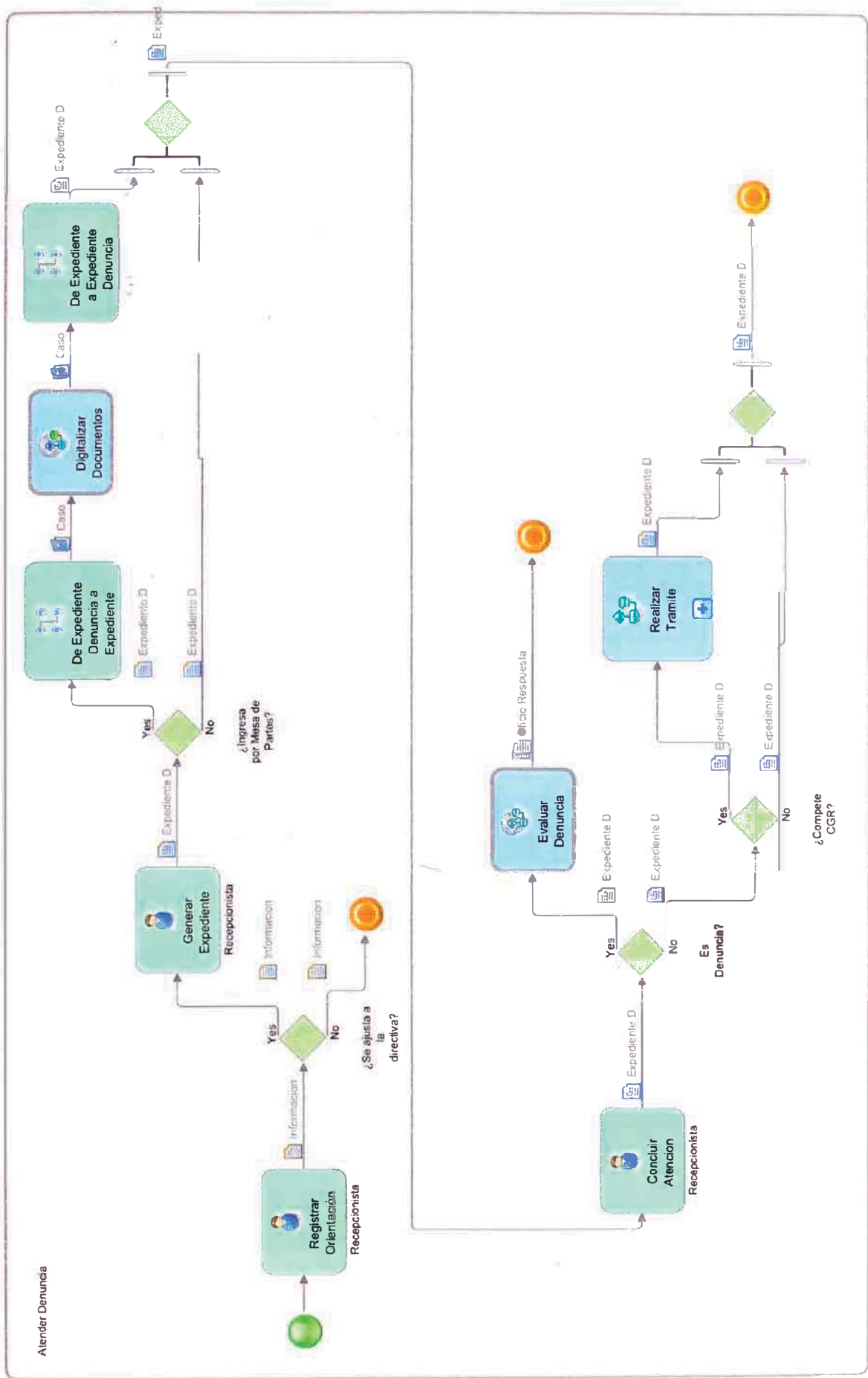


Figura 4 Diagrama de Flujo - Procedimiento Atención de Denuncias





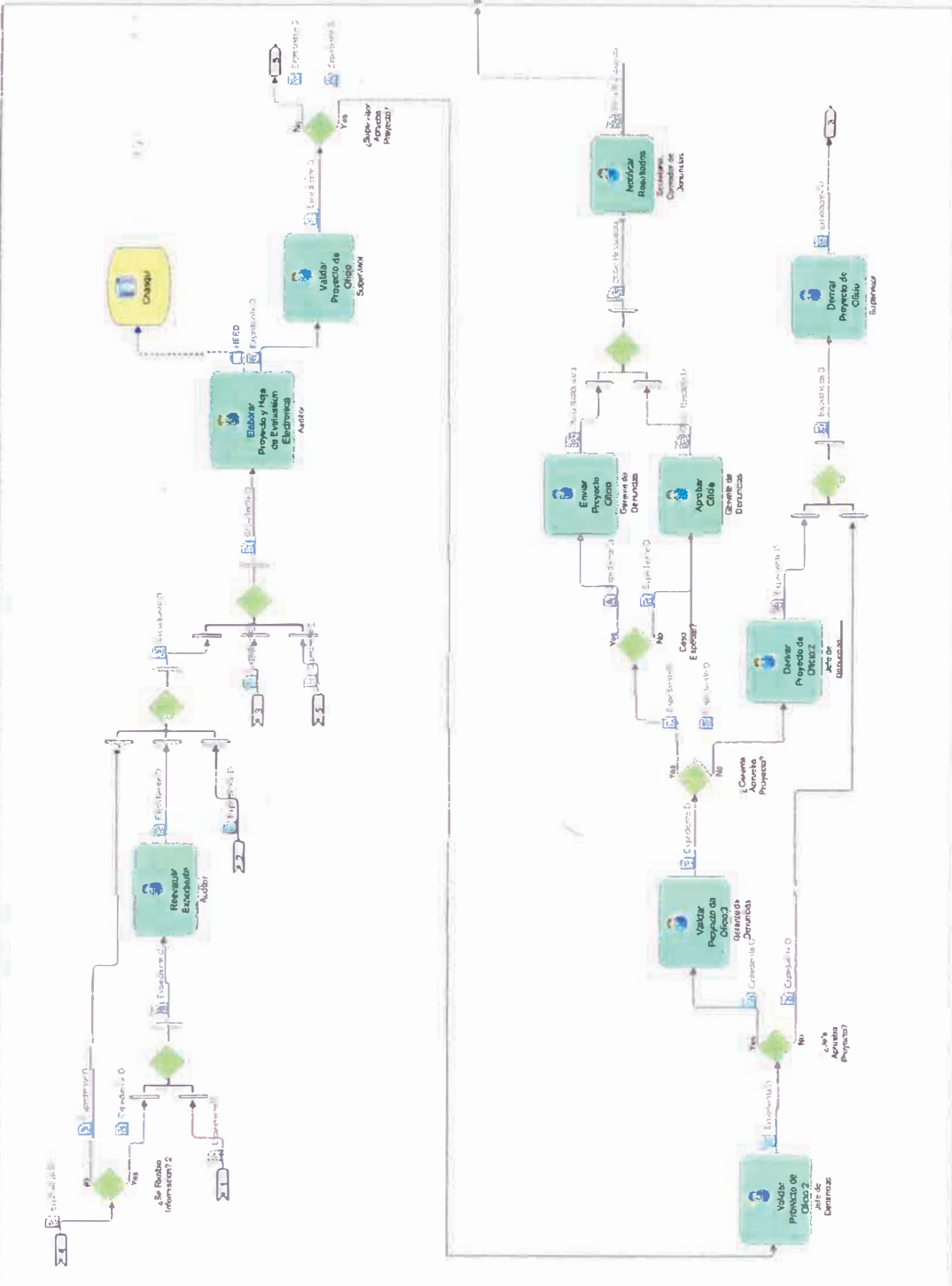


Figura 6 Diagrama de Flujo - Procedimiento Evaluación de Denuncias (2/2)

Tabla 3: Matriz de Oportunidades - Atención de Expedientes

Fuente	Oportunidad	Efectos
O1	Falta definición de los canales de recepción de expedientes	<p>Duplicidad del tratamiento para un mismo expediente</p> <p>No permite priorizar la evaluación de expedientes</p>
O2	Perfil no adecuado de las personas que atienden presencialmente a las personas	<p>Clientes no satisfechos con la atención brindada</p> <p>Mala percepción de la imagen de la entidad</p> <p>Tiempos prolongados durante las entrevistas con los clientes.</p>
O3	Falta de seguimiento a los expedientes durante el proceso interno	<p>Duplicidad de la evaluación de un expediente por entidad</p> <p>Mayor uso de recursos</p>
O4	Ausencia de registro de expedientes anexos al expediente básico.	Duplicidad de la evaluación de expedientes
O5	Recepción de expedientes no relacionados a denuncias	Reprocesos para la recepción y evaluación

Fuente		Oportunidad	Efectos
	O6	Ausencia de criterios que permitan diferenciar el tratamiento de expedientes según las condiciones o cumplimiento de requisitos	Pérdida de seguimiento a la evaluación de expedientes
Sistemas	S1	No existe centralización de información de expedientes recibidos	Duplicidad en el registro del expediente Desconocimiento de la existencia del expediente. Aplicación incorrecta de la normativa vigente
	S2	No se registra toda la información necesaria en los sistemas actuales	Aplicación incorrecta de la normativa vigente Requerimiento de información en la etapa de evaluación
	S3	Desconocimiento entre las dependencias del área de la temática de los expedientes	Aplicar distinto criterio para la aceptación de expedientes en distintas sedes
Riesgos	R1	Pérdida de documentos por el traslado de documentos desde Mesa de Partes hasta el	Pérdida de la reserva de la identidad del que presenta el expediente

Fuente	Oportunidad	Efectos
	área encargada de evaluación de expedientes.	
R2	Aplicación de distinto criterio para la recepción de expedientes	Mala percepción de la imagen de la entidad

Tabla 4: Matriz de Oportunidades - Evaluación de Expedientes

Fuente	Oportunidad	Efectos
O1	Existe una clasificación de expedientes de acuerdo a un criterio no técnico por parte del supervisor	Priorización de evaluación de expedientes no ajustados a la coyuntura existente
O2	Evaluación por expediente	Duplicidad en la evaluación de un mismo tema de expediente Expedientes no concluidos por que se encuentran todavía en evaluación
O3	El Jefe del Área debía revisar previamente cada expediente para poder derivarlo a quien corresponda	Se produce un cuello de botella Se asignan expedientes sin conocimiento de la materia.
O4	Concentración de la evaluación en la sede central	Desaprovechamiento de la capacidad operativa
O5	Evaluación de expedientes no correspondientes a denuncias	Generación de expedientes pendientes de evaluación

Fuente	Oportunidad	Efectos
O6	Ausencia de criterios para la asignación óptima de recursos	Expedientes evaluados y verificados según orden de llegada
O7	Duplicidad en las visitas de verificación por distintas áreas de la organización	Eliminación, modificación, ocultamiento de evidencia Tiempos prolongados en la visita de verificación.
O8	Múltiples requerimientos de información a una misma entidad por expediente evaluado	Pérdida de seguimiento a la información recibida Tiempos extendidos por atención al requerimiento de la información
S1	El registro de la mayoría de campos de información general se registran manualmente	Error en la información registrada Tiempo dedicado al registro de resultados
Sistemas	No existe un límite de caracteres por lo que la descripción se concentra en los antecedentes	Volumen del resultado se concentra en el texto de antecedentes Pérdida del panorama de resultados históricos para expedientes nuevos.

<b>Fuente</b>		<b>Oportunidad</b>	<b>Efectos</b>
	S3	No permite identificar el estado real del expediente	Retrasos en la atención de consultas
Riesgos	R1	Exposición de la identidad del cliente ante las demás entidades	Problemas legales por incumplimiento de la normativa Reducción de la confiabilidad de los clientes a presentar sus expedientes.



Producto del análisis del proceso, se ha podido identificar problemas los cuales son:

a) Para el procedimiento de Atención de Denuncias:

- Sólo se considera el canal de entrada presencial para una denuncia, cuyo tratamiento obvia algunas actividades importantes para el cumplimiento de la normativa vigente.
- Falta de una herramienta de soporte que permita obtener estadísticas reales del total de atenciones al ciudadano, ya que al tratar sólo a las denuncias presenciales, se está obviando las entrantes a través de mesa de partes y otros medios definidos por la entidad.
- Es aplicable sólo para la Sede Principal, ya que en provincias no se cuenta con los equipos necesarios para la ejecución de todas las actividades, por lo que algunas veces estas denuncias tienen que ser enviadas a la Sede Principal a fin de continuar con su trámite, invirtiendo más tiempo en la respuesta al ciudadano.

b) Para el procedimiento de Evaluación de Denuncias:

- Se ha identificado que las actividades que mayor tiempo demandan son las evaluaciones y las revisiones de expediente, además cabe recalcar que esta última actividad es la que produce mayor cantidad de reprocesos.
- No existe una metodología para la evaluación de expedientes, ya que se trabajan uno por uno. Pudiéndose duplicar la evaluación sobre un mismo tema.
- No se han definido criterios para la derivación de expedientes a otras unidades orgánicas, y cuando

está derivación sucede se pierde el control sobre dicho expediente, dependiendo exclusivamente de la voluntad de la otra unidad orgánica por mostrar resultados de la evaluación y verificación de la denuncia.

- La estructura de evaluación de denuncia se refleja en una Hoja de Evaluación Electrónica, y no ofrece un resultado conciso de la evaluación, lo que complica para la ejecución de las posteriores actividades fuera del proceso en estudio.

### **3.4.2. Rediseño del Proceso de Atención de Expedientes de Denuncias**

De acuerdo a lo que señalan las buenas prácticas de gestión de procesos se comenzó el rediseño del proceso en estudio, con la definición macro, es por esto que la Alta Dirección tuvo participación constante y activa. Definiéndose, conjuntamente con los gerentes y usuarios interesados, el nuevo Proceso de Atención de Expedientes de Denuncias TO-BE, para lo cual se elaboró el siguiente documento:

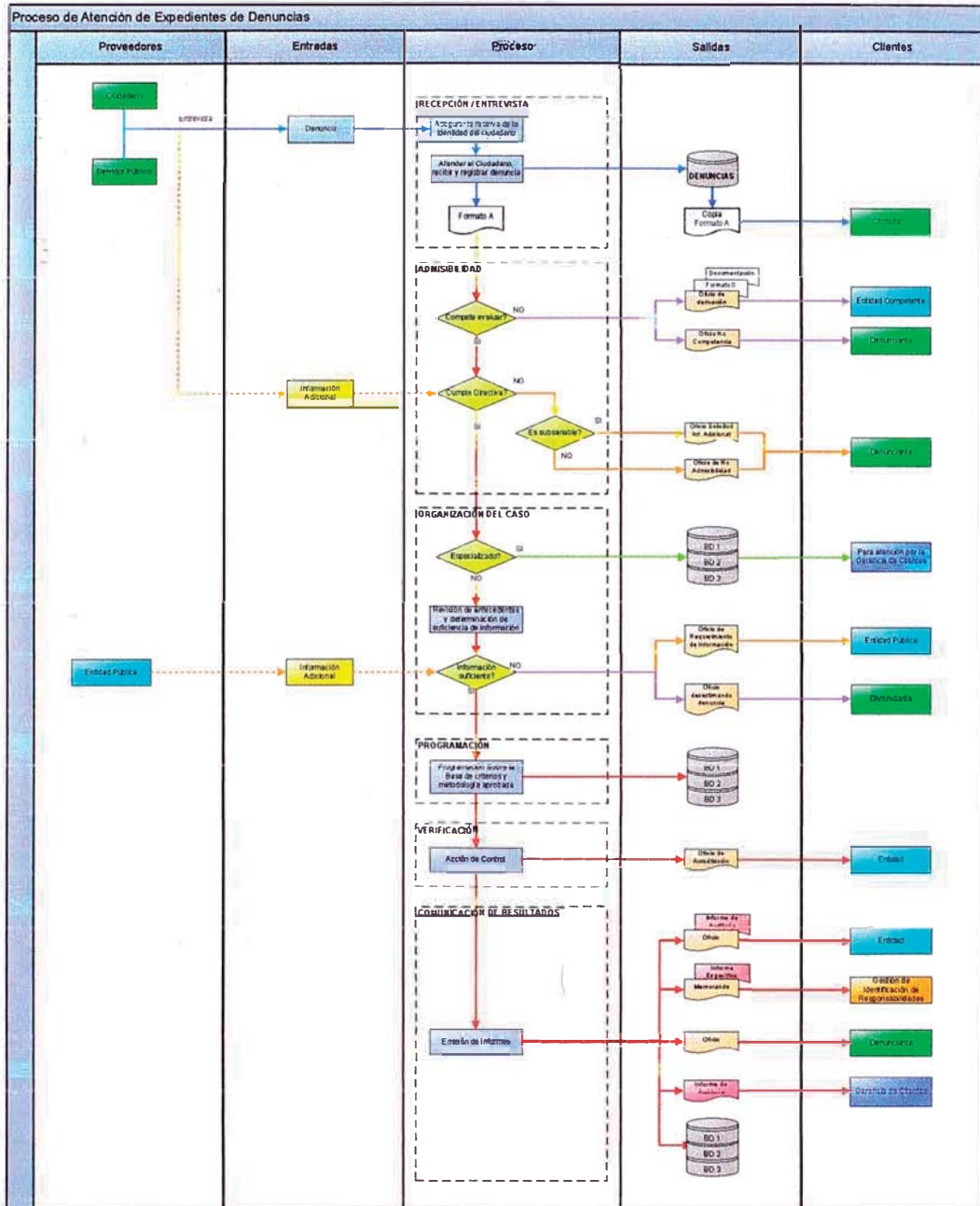


Figura 7 Matriz SIPOC - Rediseño del Proceso

Donde se puede apreciar que inicialmente se definen 5 etapas consecutivas: Recepción, Admisión, Organización de Casos, Programación, Verificación y Comunicación de Resultados. Sobre la base de este diseño, se comenzó a plantear actividades más específicas, las cuales han sido diagramadas

con un modelador de procesos, obteniéndose los flujos de cada etapa, tal como se puede apreciar a continuación:

**Tabla 5: Acciones de Mejora - Atención de Expedientes**

<b>Oportunidad de Mejora</b>	<b>Acción a tomar</b>
Canales de recepción	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definición clara y explícita de los canales de recepción válidos para presentar expedientes, se han definido como canales: Modo Presencial, Mesa de Partes, Web</li> <li>■ Lineamientos generales para los participantes de la etapa de atención (recepción) de expedientes, acerca de cómo recibir al cliente, temas sobre los cuales se les debe orientar y cómo guiar en la presentación de sus expedientes.</li> <li>■ Definición de criterios para la clasificación de la unidad a evaluar, esto con el fin de reducir la dispersión de criterios que se tenían al evaluar expedientes, además permite mejorar la gestión sobre la evaluación desde el momento de la recepción. Además mejora el rendimiento del proceso al asignarlo a personas con mejor conocimiento técnico de la materia del expediente.</li> </ul>
Mecanismos para cumplimiento de la normativa vigente	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proteger la identidad del cliente, cifrando su información en el sistema a implementar, con esto se añade una capa inicial a la información al cliente para que sólo las personas</li> </ul>

	<p>autorizadas puedan ver información confidencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se definió que los recepcionistas y eventualmente los analistas (cuando realicen la entrevista) podrán interactuar con el cliente. Para los casos en que los evaluadores deban solicitar información adicional, los datos estarán ocultos y el oficio será firmado por el analista encargado de la unidad en evaluación.</li> <li>■ Establecimiento de indicadores de gestión focalizado en el tiempo y volumen de unidades de evaluación a concluir, con esto se medirá la eficiencia y eficacia de cada etapa. Además permitirá mejorar la gestión sobre el área y el dimensionamiento de la capacidad operativa según la demanda que se pueda proyectar.</li> <li>■ Establecimiento de plazos internos a cumplir para reducir el tiempo de respuesta con el cliente, con la finalidad de poder añadir un punto de control interno de cara a los tiempos establecidos en la normativa vigente. El aplicativo desarrollado ayudará de forma visual y a través de reportes a identificar los plazos que están pronto a vencerse.</li> </ul>
<p>Centralización de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Control de la información a recibir por parte del cliente, todo documento tendrá que pasar por el recepcionista antes de ser admitido, para evitar la duplicidad de información y brindar un mejor servicio al cliente. Además permite identificar el historial del cliente en caso</li> </ul>

	<p>presente información adicional a un expediente en evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Control que permita el seguimiento de un expediente y la división en unidades de evaluación (codificación estructurada)</li> <li>■ Desarrollo de un aplicativo que brinda soporte a todas las etapas del proceso, controles y que permite recolectar información para un posterior análisis estadístico.</li> </ul>
--	---

Según la metodología que se realizó para este desarrollo y contemplando el soporte de herramientas de Tecnologías de la Información, se procedió a redactar el procedimiento por cada etapa paralelamente al modelado de la misma.

Los procedimientos contemplan dentro de su estructura, la elaboración del detalle de las actividades tal como se puede apreciar en el Anexo F.

Donde se escribían el nombre de la actividad, el rol ejecutor, los documentos de referencia, el software o aplicativo que soportaba la actividad, las reglas de negocio, las actividades sucesoras y los puntos de control del proceso.

### **3.4.3. Implementación del nuevo proceso**

La evaluación que se realizaba antes era expediente por expediente, con lo cual se duplicaba la revisión de un mismo tema o caso, en consecuencia, quedaban expedientes pendientes de atención.

Con el nuevo proceso establecido, el objetivo era que el nuevo personal lo conozca y lo vaya adecuando a su labor diaria, además de deshacerse de los expedientes pendientes, por ello se decidió establecer una etapa transitoria.

Durante esta etapa transitoria se determinó dos líneas de trabajo, la primera se encargaría de atender los nuevos expedientes entrantes, para comenzar a evaluarlos según se indicaba en el nuevo proceso, mientras que la segunda línea se encargaba de terminar de evaluar masivamente los expedientes anteriores que estaban pendientes y cuya evaluación se estaba postergando.

Adicionalmente el software de soporte donde se registraban los resultados sufrió modificaciones para que refleje la nueva metodología de evaluación, ya que ahora iban a ser por hechos de cada expediente. Al mismo tiempo se elaboraron prototipos del nuevo software a utilizar, el cual reflejaba las actividades con sus respectivas reglas de negocio.

Se identificó la necesidad de contratar personal, así como la brecha que existía entre el personal actual y el perfil con el que debía contar cada rol de acuerdo al nuevo proceso.

Se realizaron talleres de capacitación al personal, para que conozcan el nuevo proceso, para ello se elaboró un plan de capacitación que estaba dirigido a explicar la forma y fondo de cada etapa del proceso, por lo que hubo dos fases, la primera mostraba el proceso a nivel general, mientras que en la segunda etapa se mostraba las funciones que cada rol debía realizar.

Durante todo el diseño se tomaron notas respecto modificaciones que podrían hacerse a la normativa referente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO**

#### **4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

##### **4.1.1. Definición de Criterios**

Para la evaluación de los resultados de la implementación del rediseño del proceso en estudio, se define los siguientes criterios:

- a) Percepción en la ciudadanía: Indica el nivel de impacto que ha tenido la implementación del rediseño del proceso, respecto a la percepción positiva que tiene la ciudadanía.
- b) Tiempo de atención de expedientes: Muestra la duración respecto al anterior estado en lo que refiere a atención de expedientes de denuncias.
- c) Cantidad de expedientes atendidos: De acuerdo a la nueva metodología, un expediente es atendido cuando todos sus hechos tienen un pronunciamiento por parte del Evaluador.
- d) Cumplimiento con el cronograma de implementación del proyecto: Dado que la implementación del rediseño se gestionó como proyecto, es necesario conocer el nivel de cumplimiento respecto a la línea base.
- e) Implementación de mejoras en el proceso: Cantidad de oportunidades de mejora identificadas y que fueron consideradas en el rediseño del proceso Atención de Expedientes de Denuncias.



## **4.1.2. Evaluación de Criterios**

### **4.1.2.1. Percepción en la ciudadanía:**

Para la evaluación de este criterio se tomará como base un informe presentado por una empresa privada de medición de percepción social. Lo que se espera es aumentar en al menos 10% respecto a los resultados visualizados en dicho informe. Esto se proyecta sobre la base de la realización de campañas y difusión del proceso rediseñado en estudio.

### **4.1.2.2. Tiempo de atención de expedientes:**

El tiempo de atención de expedientes deberá reducirse una vez que el personal se haya sensibilizado con el nuevo procedimiento de Atención de Expedientes de Denuncias, por lo mismo, se observó que durante los primeros meses de transición, estos tiempos se mantienen o caen debido a este gran cambio.

### **4.1.2.3. Cantidad de expedientes atendidos:**

Este criterio está muy relacionado al tiempo de atención, ya que el tiempo es un factor que permite aumentar la cantidad de expedientes atendidos. Antes de la implementación, los expedientes se anexaban unos con otros obteniéndose casos duplicados, pero según el nuevo proceso, cada expediente será estructurado de acuerdo a los hechos que lo contengan, y posterior a ello, estos hechos serán organizados en casos, los cuales serán agrupados para ser verificados.

Además al tener el proceso descentralizado por todas las sucursales de la Entidad a nivel nacional, permite también

la distribución de trabajo, con lo cual se aprovechan mejor los recursos y la capacidad operativa del proceso.

#### **4.1.2.4. Cumplimiento con el cronograma de implementación del proyecto:**

De acuerdo al cronograma el porcentaje de avance tiene un ligero retraso debido a modificaciones que surgieron como parte de las revisiones del proceso, los cuales fueron considerados en un control de cambios y aceptados por todos los interesados; por lo tanto se puede decir que a pesar del retraso, el proyecto se cumplirá dentro del nuevo plazo estimado.

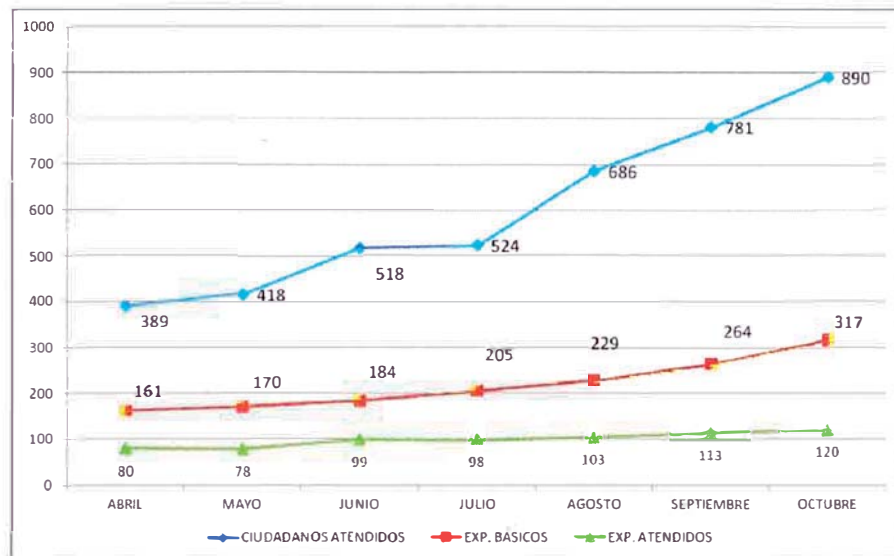
#### **4.1.2.5. Implementación de mejoras en el proceso:**

Durante la etapa de relevamiento y análisis de información del proceso se identificaron oportunidades de mejora, la mayoría de estas han sido implementadas de acuerdo al nivel de complejidad. En general, han sido incluidas dentro del nuevo procedimiento, otras tuvieron repercusión sobre el desarrollo de la herramienta de soporte, y unas pocas se tuvieron que dejar como pendientes debido a que el proceso debe lograr un nivel de madurez adecuado.

## **4.2. Información de situación actual**

A la fecha de corte de la información del proceso, que ocurre aproximándose al final de la etapa transitoria de la implementación, se puede observar que se ha incrementado la cantidad de ciudadanos que presentan una denuncia.

Producto del aumento de la demanda, la cantidad de expedientes se ha incrementado, y de la misma forma la cantidad de expedientes atendidos, durante los primeros meses de la etapa de transición, se puede observar que ésta cantidad se mantiene casi constante como consecuencia de la adaptación del personal al nuevo proceso.



**Figura 8 Información de Expedientes Atendidos**

Sin embargo se espera que para los siguientes meses se pueda estabilizar la atención de expedientes, lo que permitirá percibir la implementación del nuevo proceso, lo cual se complementa a la par del sistema informático diseñado para este plan.

Se estima además la necesidad de la contratación de personal adicional para cubrir la demanda y los requerimientos propios del proceso.

#### **4.3. Resultados de la solución planteada.**

Los resultados que se esperan de la solución planteada son los siguientes:

**Tabla 6: Resultados esperados de la implementación**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROYECTOS	ACTIVIDADES / INICIATIVA	ENTREGABLES	INDICADORES	META 2013	META 2014
Lograr un alto nivel de confianza de la ciudadanía, así como servidores y funcionarios públicos	Sensibilización de la ciudadanía así como servidores y funcionarios públicos	Medición del nivel de confianza de la ciudadanía.	Informe del Nivel de Satisfacción de la Ciudadanía	Incremento del nivel de confianza con referencia al 2012	8%	12%
		Difusión a servidores y funcionarios públicos sobre el proceso rediseñado y casos más recurrentes con el fin de prevenir denuncias frecuentes	Informe sobre difusión a servidores y funcionarios públicos	Número de servidores y funcionarios contactados	5,000	50,000
		Difusión a ciudadanos sobre el proceso rediseñado y sus resultados	Informe sobre difusión a ciudadanos	Número de ciudadanos involucrados	50,000	500,000
Incorporar a la ciudadanía	Desarrollo de herramientas de participación ciudadana	Diseño y Desarrollo de acciones donde se evidencie la participación ciudadana	Informe proyecto	Número de actividades donde se evidencie participación ciudadana	6	12
Atención de la demanda imprevisible	Impacto del proceso rediseñado en actividades de la Entidad	Incremento de casos organizados a ser verificados por la Entidad	Informe de Atenciones realizadas	Número de Casos Organizados	100	200
	Ajuste del Modelo de operación del proceso rediseñado	Disminución del tiempo promedio de atención de expedientes de denuncias	Informe de Atenciones realizadas	Tiempo insumido en atención de expedientes de denuncias con referencia al 2012	-10%	-25%

## CONCLUSIONES

- Para realizar el correcto rediseño de un proceso, es muy importante relevar toda la información necesaria desde el principio, e ir documentándola para validarla y tener una base sobre la cual se pueda comenzar el análisis y posterior diseño.
- La documentación es un factor importante, ya que brinda sustento de las acciones que se han realizado y los puntos que se han acordado entre el Analista de Procesos y los Usuarios del Proceso, las cuales se ven reflejadas en actas de reuniones de relevamiento de información, fichas, procedimientos, actas de reuniones de validación, y validación de procedimientos finales.
- La Gestión de Procesos no involucra modificar un solo proceso, sino que repercute sobre aquellos con los cuales interactúa y también sobre los que son transversales a la Entidad, logrando establecer procesos con actividades, roles y reglas de negocio claramente definidas.
- Con la implementación de la propuesta, se logrará incrementar la satisfacción del cliente externo como producto de la reducción en el tiempo de respuesta en la atención de expedientes. Además se fortalecerá la organización en lo que se refiere a capacidad operativa.

## **RECOMENDACIONES**

- Contar con documentos y herramientas donde plasmar toda la información relevada, con la finalidad de estructurarla. Para ello se debe contar con una Metodología o alguna Guía de Trabajo.
- Dentro de la Metodología o Guía de Trabajo se deberá considerar el lenguaje usado y la forma de llenar cada formato de relevamiento de información.
- Se debe elaborar un Plan de Contingencia siempre que los cambios afecten a un proceso de marcha continua, y sobre todo si tiene un gran riesgo allegado, con la finalidad de reducirlo y mostrar una reacción repentina a un cambio no esperado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

"La Gestión por Procesos", Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. Toledo 2002

"Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos". Secretaría de Relaciones Exteriores de México.

"Herramientas para la mejora continua". John Mash. AENOR Ediciones

"Gestión de Procesos, desde la mejora hasta el diseño", JUAN BRAVO CARRASCO, Chile, 2009

"Guía para el Levantamiento de Procesos". Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Área de Modernización del Estado. Costa Rica.

"La gestión por procesos en las organizaciones. Propuesta de un método de diseño". María Isabel Suárez González. 2010.

"Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos". Olga Aguilera. 2da Edición. 2011

"Manual para el Análisis Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública". Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado. Argentina. 2006

## GLOSARIO

**Aceptación:** Dar aprobación de la calidad del producto a fin de liberar o dar la autorización para proseguir con una siguiente etapa (por ejemplo: la entrega para la utilización del producto).

**Actividad:** Es un conjunto de acciones o tareas relacionadas con el logro de un resultado. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Característica:** Rasgo diferenciador de un producto que permite determinarlo de manera concreta o real. Puede ser inherente o asignada, cualitativa o cuantitativa. Existen varias clases de características, tales como: Físicas (por ejemplo: presentación de documentos en papel, CD, archivo digital); De tiempo (por ejemplo, tiempo de entrega, tiempo de vigencia o caducidad); Funcionales (por ejemplo, protección de la información, conservación o eliminación).

**Cliente:** Es aquel que recibe productos o salidas de un proceso, puede ser una unidad orgánica, oficina descentralizada, ciudadano, entidad pública, funcionario, etc. Además, es quien tiene la capacidad de juzgar la calidad del producto o servicio cuando le es entregado. Es cliente interno quien pertenece a la estructura orgánica de la entidad y es cliente externo aquel que no pertenece a su estructura.

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.

**Control:** Parte de la gestión orientada al cumplimiento de los requisitos o lo inicialmente planificado.

**Customer:** Término en inglés que representa la “C” en la sigla SIPOC, que se traduce como “cliente”



**Diagrama de flujo del procedimiento:** Representación gráfica detallada, clara y lógica de las distintas actividades secuenciales que son ejecutadas en un procedimiento. Se elabora un diagrama de flujo por cada procedimiento o - en caso de ser complejo – por una parte de él. En un proceso, se puede elaborar un Diagrama de Flujo de Procedimiento por cada etapa identificada en el Diagrama de Bloques del proceso.

**Documentación del procedimiento:** Es el conjunto principal de documentos detallados elaborados con criterios técnicos que permiten conocer el diseño de un procedimiento y realizar de manera adecuada su gestión y mejora, y con ello la gestión y mejora del proceso.

**Documento:** Información registrada y su medio de soporte (impresos, escritos, videos, disquetes, entre otros) sea textual, cartográfico, audiovisual, automatizado, táctil y otros de semejante naturaleza, que la entidad recibe o produce y que se utiliza en las tramitaciones internas o externas.

**Documento interno del proceso:** Tipo de documento que es utilizado para ejecutar, apoyar o normar las tareas de un proceso. Ha sido elaborado dentro del alcance del proceso o por el Propietario del Proceso. Generalmente queda en el proceso y no sale de él. Estos documentos pueden estar en medios electrónicos o físicos.

**Documento producto del proceso:** Tipo de documento que deberá ser entregado al cliente como resultado final esperado de las actividades ejecutadas en el proceso y puede contener otros tipos de documentos. Está en medios electrónicos o físicos.

**Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficaz:** Que tiene eficacia (grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados).

**Eficiencia:** Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados; es decir, una comparación de los recursos utilizados para obtener un producto o servicio respecto a un estándar de desempeño establecido.

**Eficiente:** Que tiene eficiencia (relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados; es decir, una comparación de los recursos utilizados para obtener un producto o servicio respecto a un estándar de desempeño establecido).

**Elaborador:** Persona que elabora un documento.

**Enfoque basado en procesos:** Identificación de los procesos empleados en la organización y en particular de las interacciones entre tales procesos. También es denominado como “Enfoque de Procesos”.

**Entrada:** Información o elemento en general que ingresa al proceso, subproceso o actividades. Hay entradas específicas que desencadenan el proceso. Ejemplo: Solicitud de transparencia, denuncia propiamente dicha.

**Especificación:** Determinación, explicación o detalle de las características o cualidades de un producto.

**Expectativa:** Es el deseo del cliente que complementa su necesidad y con el que se define una característica o requisito del producto.

**Formato:** Documento sobre el cual se escriben o almacenan datos o información.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Gestión por procesos:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a sus procesos.

**Indicador:** Representación cuantitativa que sirve para medir el cambio de una variable con respecto a otra. Proporciona la capacidad de medir el logro de los objetivos propuestos en torno a lo que se está haciendo o lo que se deberá hacer en el futuro.

**Información:** Datos que poseen significado.

**Input:** Término en inglés que representa la “I” en la sigla SIPOC, que se traduce como “entrada”

**Macroproceso:** Agrupación de procesos de una organización efectuada bajo un criterio técnico. Es el nivel más agregado de los procesos de toda la entidad (Modelo de Alto Nivel). Son agrupaciones usuales de los procesos: por ejes temáticos, por factores que se relacionan entre sí, o conforme al proceso administrativo. La determinación y aprobación de los Macroprocesos es competencia de la Alta Dirección.

**Mapa de macroprocesos:** Documento que permite organizar y representar gráficamente los procesos relevantes de la institución para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos trazados.

**Medición:** Acción y efecto de medir, de comparar una cantidad con su respectiva unidad con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera.

**Mejora:** Actividad efectuada para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Mejora continua:** Actividad efectuada recurrentemente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Meta:** Cuantificación del objetivo. Valor que se espera lograr como resultado del proceso.

**Normativa:** Conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad. Entre ellas tenemos leyes, directivas, decretos, etc.

**Objetivo:** Algo ambicionado o pretendido. Se expresa generalmente en términos cualitativos.

**Output:** Término en inglés que representa la "O" en la sigla SIPOC, que se traduce como "salida"

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad, subproceso o proceso. De ser el caso, el procedimiento se expresa en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales combinan métodos, información, recursos, personas, medio ambiente y mediciones denominados elementos de entrada, transformándolos en resultados con valor agregado.

**Proceso de apoyo:** Es aquel proceso que proporciona los recursos y medios necesarios al resto de procesos de la organización conforme a los requisitos de los clientes internos.

**Proceso estratégico:** Es el proceso que proporciona directrices a los demás procesos, es decir, indica cómo se deben realizar. Está destinado a definir y controlar las metas, políticas y estrategias para que se pueda lograr la visión de la institución. Es conocido también como "proceso visionario" y es liderado por la Alta Dirección.

**Proceso misional:** Es el proceso que transforma los recursos o genera los servicios para proporcionar resultados con valor agregado de acuerdo a los requisitos del cliente. Es denominado también "proceso de línea".

**Process:** Término en inglés que representa la “P” en la sigla SIPOC, que se traduce como “proceso”

**Producto:** Resultado esperado de un proceso. Un producto puede ser entrada (recurso) de otro proceso.

**Propietario del proceso:** Es el responsable global de la gestión, resultados y mejora del proceso y productos que genera. La designación de los Propietarios de Procesos es de cargo del Comité de Procesos.

**Proveedor:** Área, entidad o Unidad Orgánica que proporciona un recurso (producto). Cuando se trata de datos o información, es quien provee de los recursos de información con los cuales se elaborará el producto.

**Registro:** Formato que contiene datos o información. Presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Regla de negocio:** Elemento que describe las políticas, normas, operaciones, definiciones y restricciones presentes en una organización y que son de vital importancia para alcanzar los objetivos misionales.

**Requisito:** Necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria.

**Requisito legal:** Requisito referido a normas, directivas, entre otros documentos legales empleados en el desarrollo del proceso.

**Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación, y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

**Revisor:** Persona con suficiente conocimiento del proceso, capaz de determinar la utilidad y correcta elaboración de un documento. Puede existir más de un revisor para un determinado documento.

**Salida:** Resultado de la ejecución de actividades, procesos, subprocesos o etapas según lo previamente planificado, tales como documentos, información, productos, entre otros.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**SIPOC:** Por sus siglas en ingles Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers. Ayuda a tener una perspectiva de alto nivel de un proceso ya que permite definir los limites del proyecto, y describe donde recopilar datos.

**Stakeholder:** Cualquier persona, grupo u organización que tiene un impacto significativo o puede ser significativamente impactado por los resultados de los productos o servicios que son proporcionados.

**Subproceso:** Etapa o partes específicas de un proceso cuya división se hace necesaria para llevar un control efectivo. Lo conforman grupos de actividades que persiguen un fin semejante.

**Supplier:** Término en inglés que representa la “S” en la sigla SIPOC, que se traduce como “proveedor”

**Tarea:** Son trabajos o acciones específicas componentes de una actividad.

**Tipo de documento:** Clasificación básica del documento. Puede ser interno, externo o producto del proceso.

**Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

**Verificación:** Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

## ANEXOS

### ANEXO A: FICHA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

<b>1. NOMBRE DEL PROCESO:</b>		
<b>2. RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		
<b>3. UNIDAD ORGÁNICA</b>		
<b>4. PERSONAL ENTREVISTADO:</b>		
<b>5. PROPÓSITO Y OBJETIVOS GENERALES DEL PROCESO:</b>		
<b>6. FASES DEL PROCESO:</b>		
<b>7. BASE NORMATIVA RELACIONADA CON EL PROCESO:</b>		
<b>8. LÍMITES DEL PROCESO:</b>	EL PROCESO SE INICIA CON LA ACTIVIDAD:	
	EL PROCESO TERMINA CON LA ACTIVIDAD:	
<b>9. TIEMPO ESTIMADO DEL PROCESO</b>		
<b>10. PARTICIPANTES DEL PROCESO:</b>	<b>CARGO</b>	<b>UNIDAD ORGÁNICA</b>
<b>11. ENTRADAS / INSUMOS DEL PROCESO</b>		<b>12. PROVEEDORES DE LOS INSUMOS DEL PROCESO</b>
<b>ENTRADA</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>PROVEEDOR</b>
<b>13. RECURSOS QUE REQUIERE EL PROCESO:</b>		
<b>14. LIMITACIONES DEL PROCESO:</b>		

15. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS GENERADOS POR EL PROCESO		16. CLIENTES DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS GENERADOS POR EL PROCESO
PRODUCTO	REQUISITOS	CLIENTE
17. ¿CÓMO MIDE LOS RESULTADOS DEL PROCESO?, ¿QUÉ INDICADORES TIENE EL PROCESO?		
18. ¿TIENE DOCUMENTADO SU PROCESO (PROCEDIMIENTOS / INSTRUCTIVOS)?:		
19. ¿SU PROCESO SE RELACIONA CON OTROS PROCESOS, CUALES?		

### ANEXO B: LISTADO DE ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDAD	OBSERVACION



### ANEXO C: LISTADO DE ACTIVIDADES

PROCESO:				
RESPONSABLE:				
S PROVEEDORES ¿De quién?	I ENTRADAS ¿Qué recibe?	P PROCESOS ¿Qué realiza?	O SALIDAS ¿Qué entrega?	C CLIENTES ¿A quién?
-	-	-	-	-

## ANEXO D: FICHA TÉCNICA DEL PROCESO

DATOS GENERALES DEL PROCESO		
<b>MACROPROCESO</b>		
<b>TIPO DE PROCESO</b>		
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		
<b>PROPIETARIO DEL PROCESO</b>		
<b>LÍMITES DEL PROCESO</b>	<b>INICIO DEL PROCESO</b>	<b>FIN DEL PROCESO</b>
PRODUCTO (S) GENERADO (S)		
<b>ETAPAS</b>	TIPO DE PRODUCTO	
	EXTERNOS	INTERNOS
IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS DEL PROCESO		
<b>CLIENTES</b>		
<b>PROVEEDORES</b>	<b>INSUMOS ENTREGADOS</b>	<b>CRITERIOS DE ACEPTACION</b>
<b>OTROS STAKEHOLDERS</b>		
IDENTIFICACION DE RECURSOS QUE REQUIERE EL PROCESO		
RECURSOS HUMANOS		
<b>U.O.</b>	<b>ROL</b>	<b>CANTIDAD</b>
	<b>TOTAL</b>	
FACTORES CRÍTICOS		
<b>TIPO</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>		

## ANEXO E: FICHA DE INTERACCIÓN DEL PROCESO

I. DIAGRAMA DE INTERACCIÓN Y FLUJO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO								
II. DESCRIPCIÓN DE LOS CONECTORES DEL DIAGRAMA								
1. INTERACCIÓN				2. INFORMACIÓN				
1.1 N°	1.2 DESCRIPCIÓN	1.2 ORIGEN	1.3 DESTINO	2.1 ID	2.2 DENOMINACIÓN	2.3 MEDIOS DE SOPORTE	2.4. NATURALEZA	2.5. INFORMACIÓN ASOCIADA
3. DETALLE DE LA INFORMACIÓN								
3.1. ID	3.2. DENOMINACIÓN	3.3 DESCRIPCIÓN						
3.- OBSERVACIONES								

## ANEXO F: PROCEDIMIENTO

<b>1. ALCANCE</b>	
<b>2. TERMINOS</b>	
<b>2.1 DEFINICIONES</b>	
<b>2.2 SIGLAS</b>	
<b>3. CONSIDERACIONES</b>	

<b>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>								
N°	ACTIVIDAD	ROL	DESCRIPCION	APLICATIVO / SOFTWARE	REFERENCIAS	REGLAS DE NEGOCIO	SUCESORAS	PUNTOS DE CONTROL

## ANEXO G: FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

<b>1. NOMBRE DEL INDICADOR:</b>					
<b>2. OBJETIVO DE CALIDAD RELACIONADO:</b>					
<b>3. RESPONSABLE DEL INDICADOR:</b>			<b>4. RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:</b>		
<b>5. DESCRIPCIÓN</b>					
<b>6. PROPÓSITO</b>					
7. UNIDAD DE MEDIDA	8. FUENTE/PROCESAMIENTO	9. TIPO DEL INDICADOR			
		9.1. EFICACIA	9.2. EFICIENCIA	9.3. CALIDAD	9.4. OTRO
<b>10. INFORMAR RESULTADOS A:</b>				11. MEDICION	
				11.1. PERIODICIDAD	11.2. OPORTUNIDAD
<b>12. FÓRMULA DE CÁLCULO</b>					
<b>13. DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES REQUERIDAS PARA DESARROLLAR LA FÓRMULA</b>					
<b>14. PROCESO DE MEDICIÓN</b>					
<b>15. GRÁFICO</b>			<b>16. USUARIOS</b>		
<b>17. OBSERVACIONES</b>					