



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

MEJORA CONTINUA Y REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SECTOR PÚBLICO

Profesor: Jaime Betalleluz Fernandini

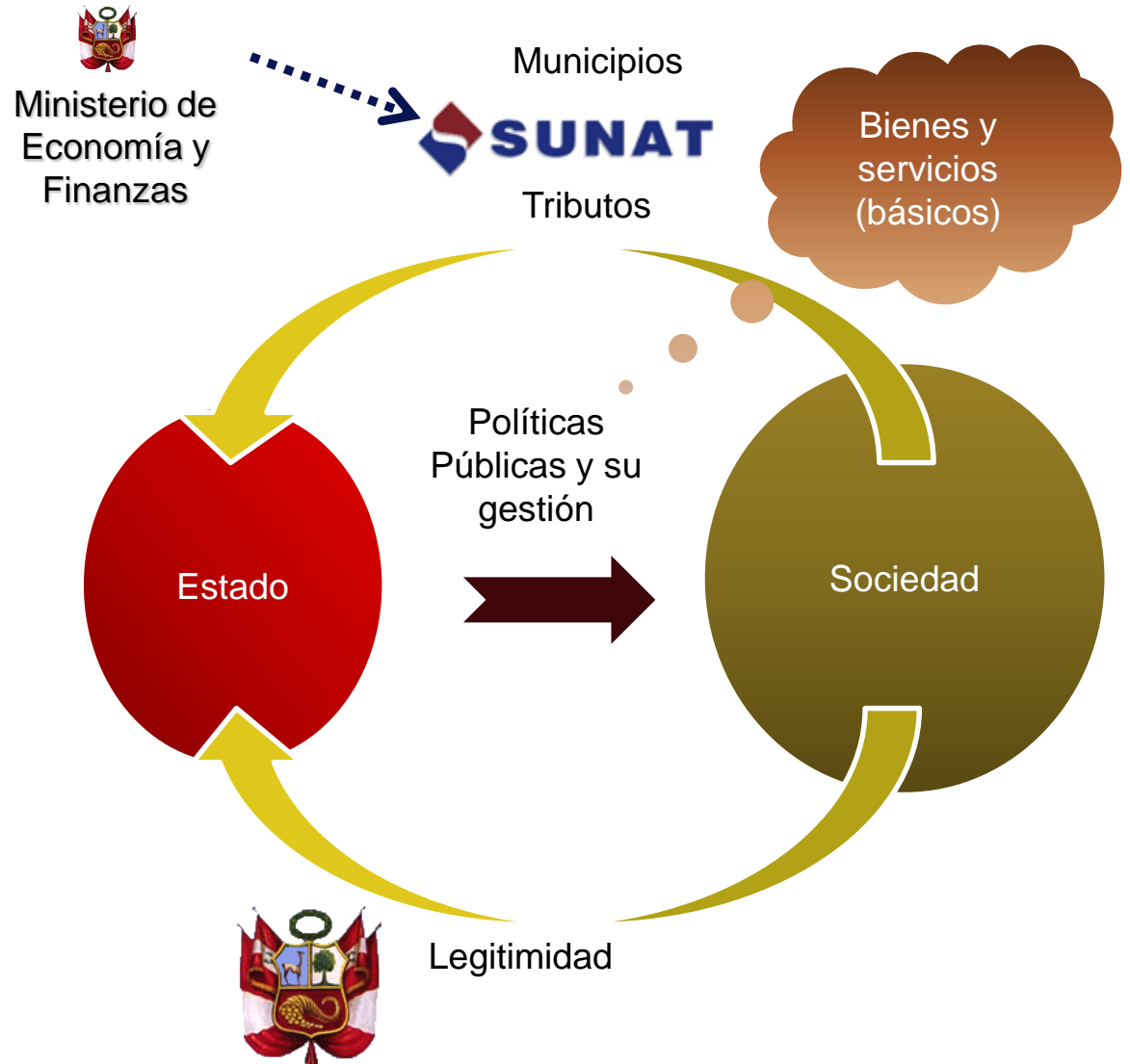
Contenido del Curso

- 1.1 Aspectos Generales
- 1.2 Introducción
- 1.3 ¿Qué es un proceso?
- 1.4 ¿Cómo generar valor?
- 1.5 ¿Objetivos de la Optimización de Procesos?
- 2.1 Metodología de mejora de procesos y sus dimensiones de análisis
- 2.2 Etapas de la metodología y enfoque del análisis de procesos
- 3.1 Mejora Continua: Aseguramiento y Sostenimiento
- 3.2 Mejora Continua: Control del grado de avance de los objetivos
- 3.3 Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras
- 4.1 Administración del Cambio

1.1 Aspectos Generales

El rol del Estado: La política pública y su gestión

Lógica de la Política Pública

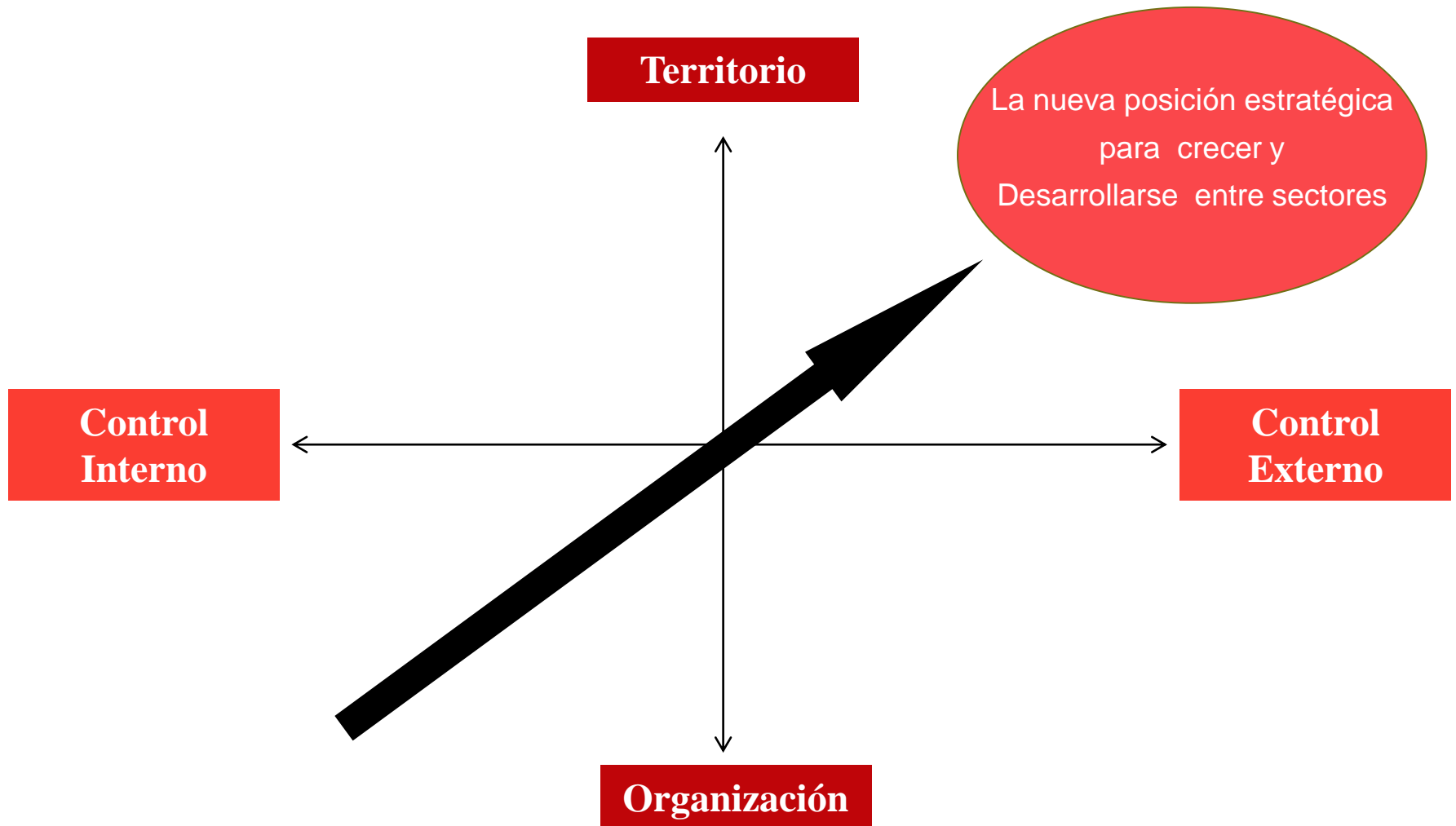


López, Sinesio (2008). "El Estado en el Perú de hoy". En: Pobreza, Desigualdad, y Desarrollo en el Perú. Informe Anual 2007-2008. pp.20-21

Algunas diferencias entre la gestión pública y la privada

- 1 La perspectiva del tiempo
- 2 Duración de los gestores del gobierno
- 3 Medición del desempeño
- 4 Limitaciones de personal
- 5 Equidad, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios (valor público)
- 6 Procesos públicos vs procesos privados
- 7 Función de la prensa y de los medios informativos
- 8 Objetivo final

Futuro del Gobierno

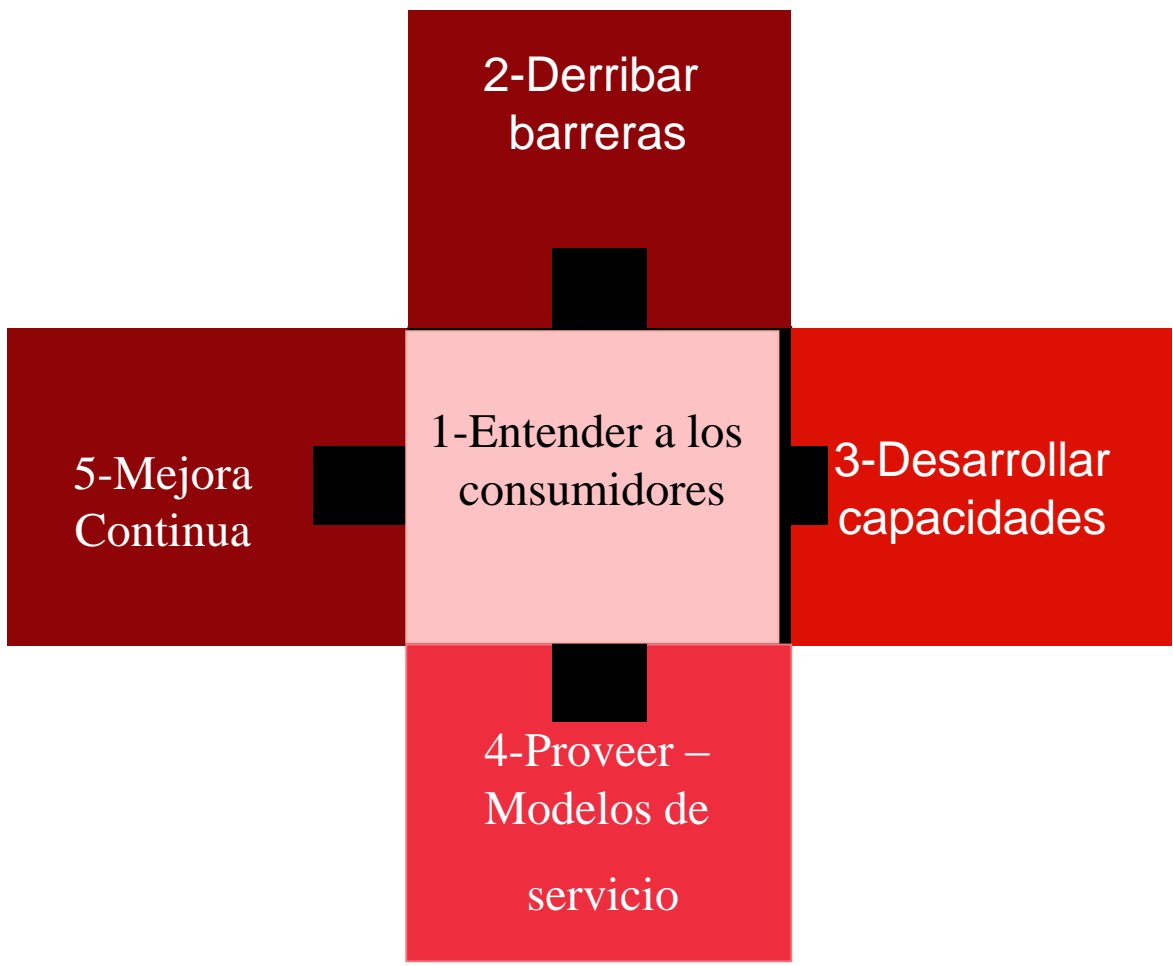


Modelos de gestión pública

Gestión Pública Tradicional	VS	Nueva Gestión Pública
Regulación y objetivos vagos		Desregulación
Gestión orientada hacia dentro		Gestión orientada hacia el cliente (ciudadano)
Ausencia de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora		Énfasis de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora
Ausencia de competencia		Introducción de la competencia y el mercado
Ausencia de evaluación y técnicas de gestión		Métodos de evaluación y técnicas de gestión
Centralización		Descentralización
Función pública burocratizada		Reorganización e implicación de la función pública en la gestión y las reformas.

Adaptado de Montesinos Jule, 1999

El camino por recorrer



1

Las expectativas de que el funcionamiento del sector público sea eficiente, eficaz y enfocado al cliente son cada vez mayores.

2

Un obstáculo clave para la provisión de servicios con enfoque al cliente es la separación del sector público en unidades independientes verticales.

3

La provisión eficaz de servicios públicos requiere de una transformación en los distintos niveles de la organización.

4

El sector público necesita utilizar el modelo correcto de provisión de servicios para lograr: (a) calidad del servicio (b) costo del servicio.

5

Innovación y Mejora Continua son elementos claves para la sostenibilidad de la transformación del gobierno

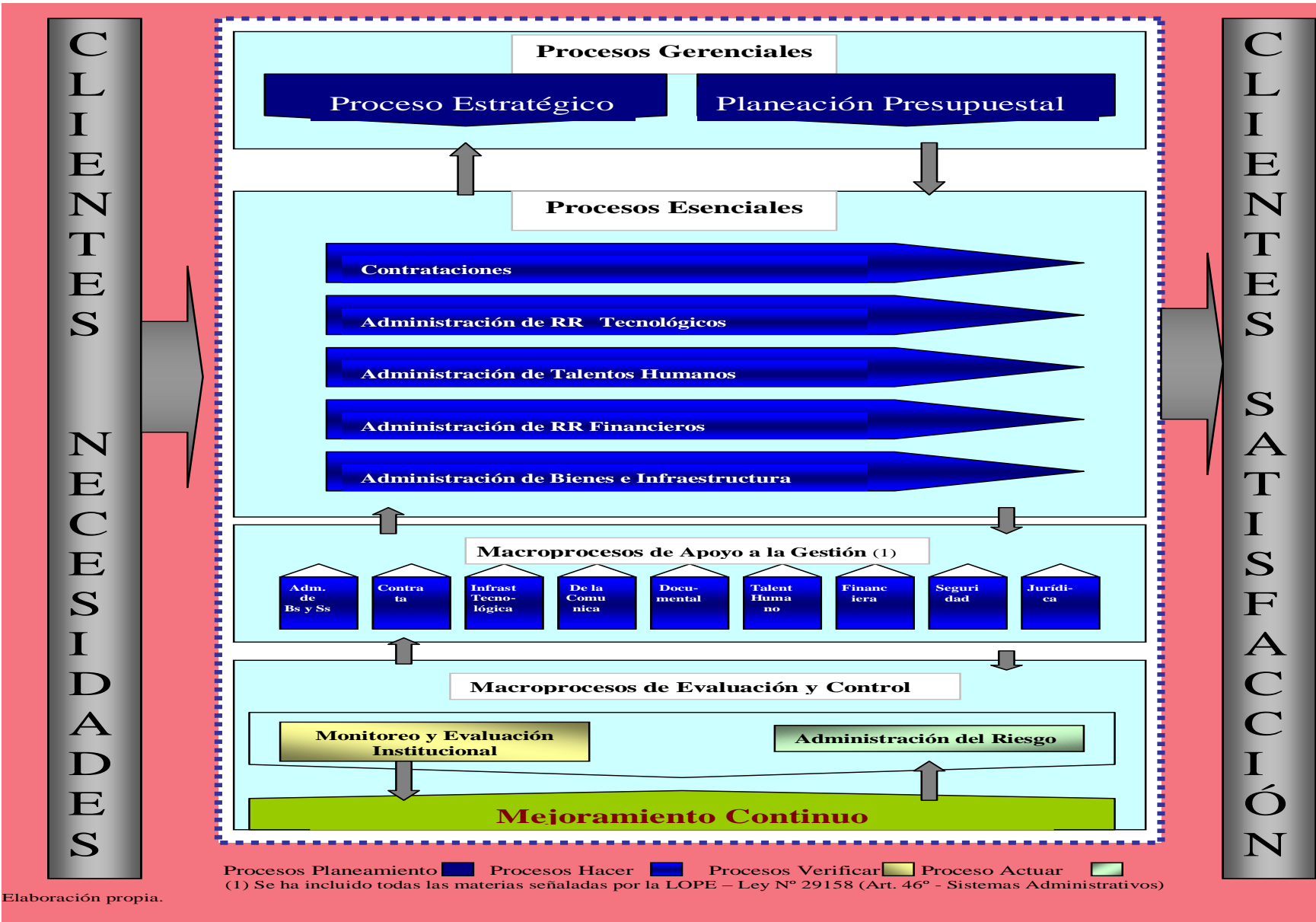
Enfoque de Gestión por Resultados

**Visión, Misión,
Estrategias y
Políticas**

Con qué recursos lo hace (Información, Personas, Infraestructura, Equipamiento, Tecnología, Financieros, etc.)	Insumos
Quién hace (responsables) Cómo hace (Procesos) Con que calidad lo hace (atributos de calidad)	Actividades
Qué hace (Productos: Bs y/o Ss; Para quién hace; Monitoreo e Impacto.	Productos
Monitoreo de lo que hace	Impacto

**Economía, eficiencia,
Eficacia (Efectividad)**

Mapa de Procesos – El caso de un Gobierno Regional



1.2 Antecedentes

Antecedentes

- Ley N° 27658 (año 2002): declara al Estado peruano en **proceso de modernización**, con la finalidad de mejorar la **gestión pública** y construir un Estado **democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano**.
- La **Presidencia del Consejo de Ministros - PCM** es responsable de la formulación, aprobación y ejecución de las **políticas nacionales de modernización de la Administración Pública** y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, así como coordinar y dirigir dicha modernización.
- La Secretaría de Gestión Pública (SGP) es el órgano, encargado de **coordinar y dirigir el proceso de modernización de la gestión pública**.
- La SGP es competente en materia de **funcionamiento y organización del Estado, simplificación administrativa, ética y transparencia** en concordancia con las normas de modernización, racionalización, descentralización del Estado, control interno, así como el código de ética de la función pública.

Política Nacional de Simplificación Administrativa

Marco legal

La política nacional de simplificación administrativa - PNSA (D.S. 025-2010-PCM) se aplica a todas las entidades que conforman la administración pública.

Finalidad

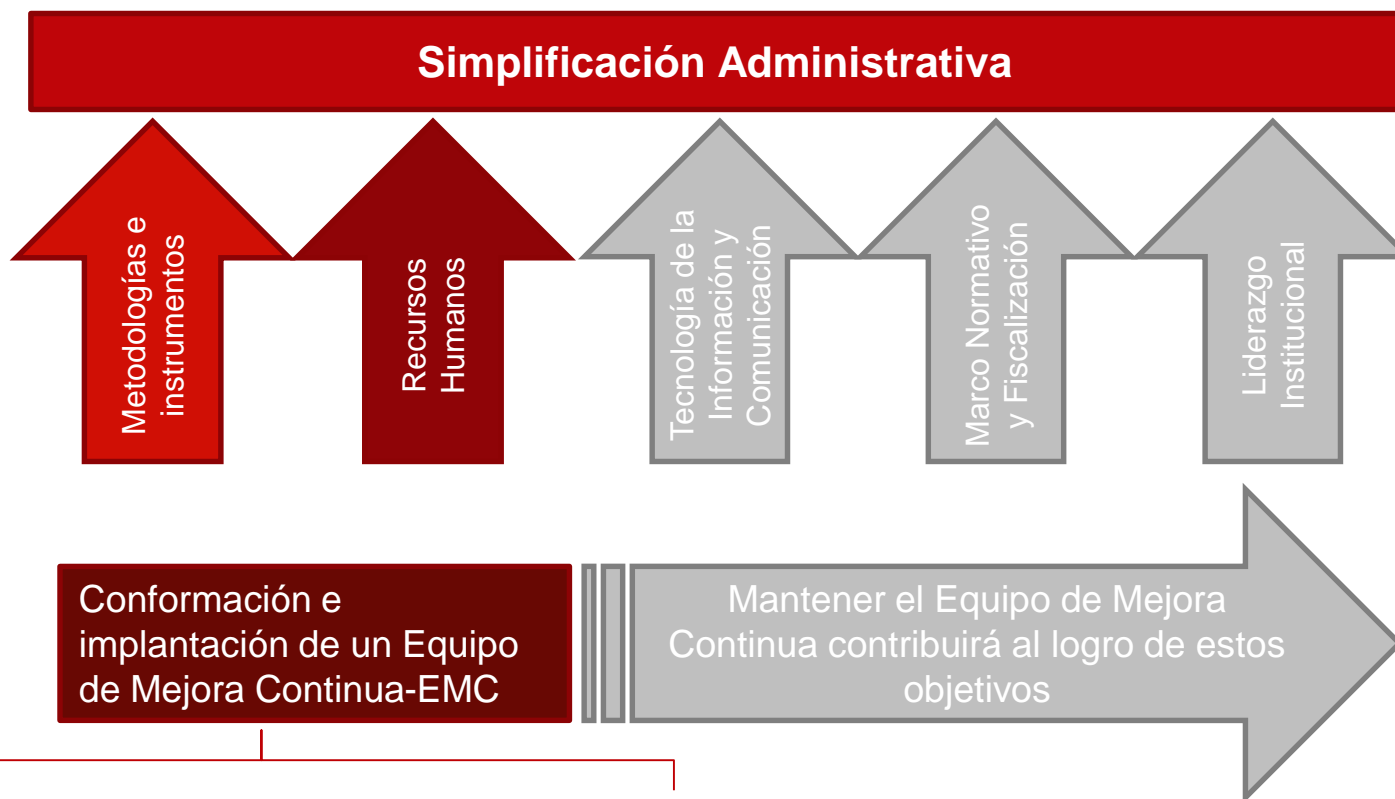
Que las entidades públicas brinden trámites y servicios administrativos valiosos y oportunos, sobre la base de criterios de simplicidad, calidad, mejoramiento continuo, análisis costo beneficio y participación ciudadana

Principios

- Orientación a la ciudadanía
- Integridad de las soluciones
- Rigor técnico
- Principio de transversalidad
- Mejoramiento continuo
- Valoración de la función de atención a la ciudadanía
- Gestión basada en procesos
- Participación ciudadana

Política Nacional de Simplificación Administrativa

Objetivos estratégicos



En este contexto, daremos **asistencia técnica**.

Objetivos de la metodología de simplificación administrativa

Objetivo general

Brindar pautas a las entidades públicas para la eliminación y simplificación de trámites utilizando un modelo estandarizado bajo un enfoque integral.

Objetivos específicos

- Orientar a las entidades públicas en la eliminación y simplificación de trámites desde un enfoque integral que aborde el análisis de procesos, legal, costos, infraestructura y equipamiento, entre otros.
- Generar un modelo estandarizado de simplificación, que permita el intercambio de iniciativas y buenas prácticas respecto de trámites similares en entidades diferentes.
- Optimizar los costos de los trámites actuales en beneficio de la ciudadanía.
- Contribuir a la implantación de una gestión pública con enfoque de procesos que enfatiza en la gestión horizontal y no funcional, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales para el logro de los objetivos de la organización.
- Facilitar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa de las entidades públicas, como elemento fundamental en la relación Estado/sociedad.
- Propender a la incorporación dentro de la función pública de la reflexión permanente respecto del valor público como elemento justificante de la existencia de los trámites.
- Promover la participación ciudadana ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en la formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social.
- Promover la participación del personal de las entidades públicas dedicado a la tramitación de procedimientos o prestación de servicios en contacto directo con el público.

Beneficios

1. Conocer la situación actual de los procesos clave, para identificar posibles mejoras de alto impacto en la ciudadanía.
2. Contar con información de la situación actual de los procesos clave; a fin de tomar acciones con soluciones inmediatas.
3. Mayor rapidez de respuesta de la entidad, ante las exigencias de la ciudadanía.
4. Incorporar un nuevo enfoque de gestión pública con procesos orientados en la ciudadanía.
5. Monitoreo permanente de procesos con indicadores de medición de desempeño y con esta base se pueden emprender proyectos de mejora continua.
6. Mejorar el clima organizacional a través de la motivación y desarrollo del personal en la ejecución de procesos simples y no rutinarios, enfocando su trabajo en actividades que agregan valor para la ciudadanía. Todo ello sobre la base de una asignación de responsabilidades, de acuerdo a un perfil del puesto y a competencias.
7. Equipos de mejora continua que generen conocimiento de las buenas prácticas en el sector público, las cuales puedan ser compartidas y estandarizadas en el corto y mediano plazo.

- Ley N° 27444 - Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 29158 - Ley del Poder Ejecutivo (LOPE).
- Ley N° 29060 - Ley del Silencio Administrativo.
- Ley N° 29091.
- Decreto Legislativo N° 1029.
- Ley N° 28335 - Ley que crea el Índice de Barreras Burocráticas de Acceso al Mercado impuestas a nivel local.
- Ley N° 28996 - Ley de eliminación de sobrecostos, trabas y restricciones a la inversión privada.
- Decreto Supremo N° 064-2010-PCM.
- Decreto Supremo N° 027-2007-PCM.
- Decreto Supremo N° 025-2010-PCM.
- Decreto Supremo N° 079-2007-PCM.
- Decreto Supremo N° 096-2007-PCM.
- Decreto Supremo N° 004-2008-PCM.
- Decreto Supremo N° 062-2009-PCM.
- Resolución N° 274-2007/CAM-INDECOPI.

Documentos de referencia

- Código Iberoamericano de Buen Gobierno.
- Carta Iberoamericana de la Función Pública.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.
- Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

1.3 ¿Qué es un proceso?

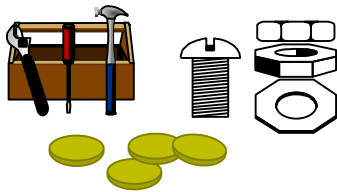
¿Qué es un proceso?

Conjunto de actividades estructuradas y medibles que transforman “entradas” en “salidas” orientadas a producir un resultado con valor para el cliente.

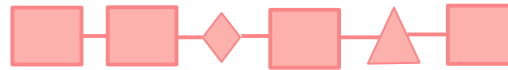
Proveedor



Inputs



Proceso



Cliente

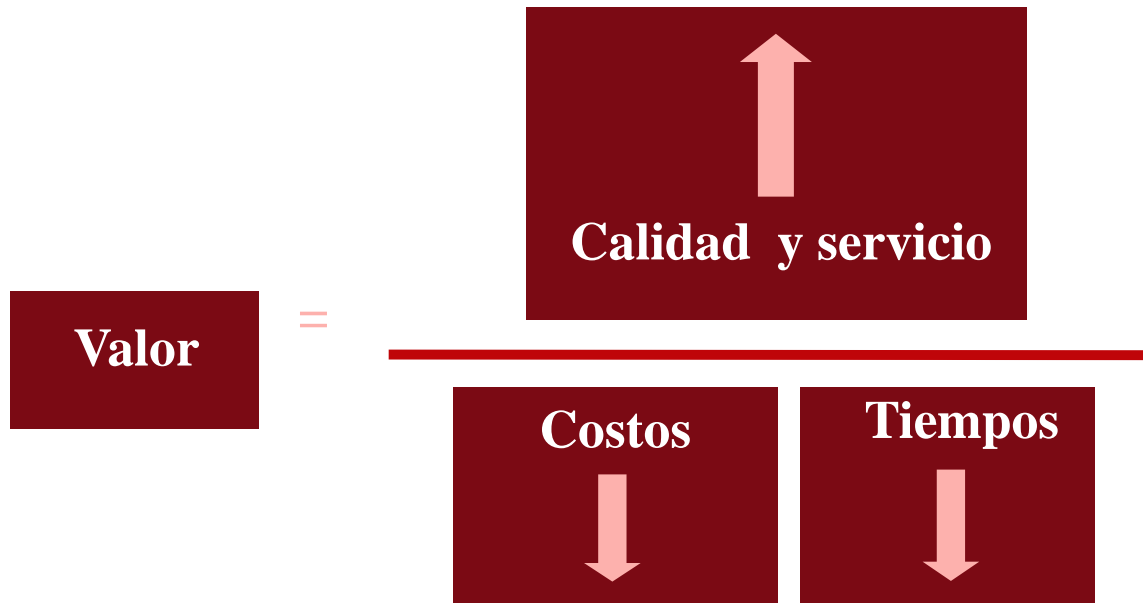


Outputs



¿Proceso?

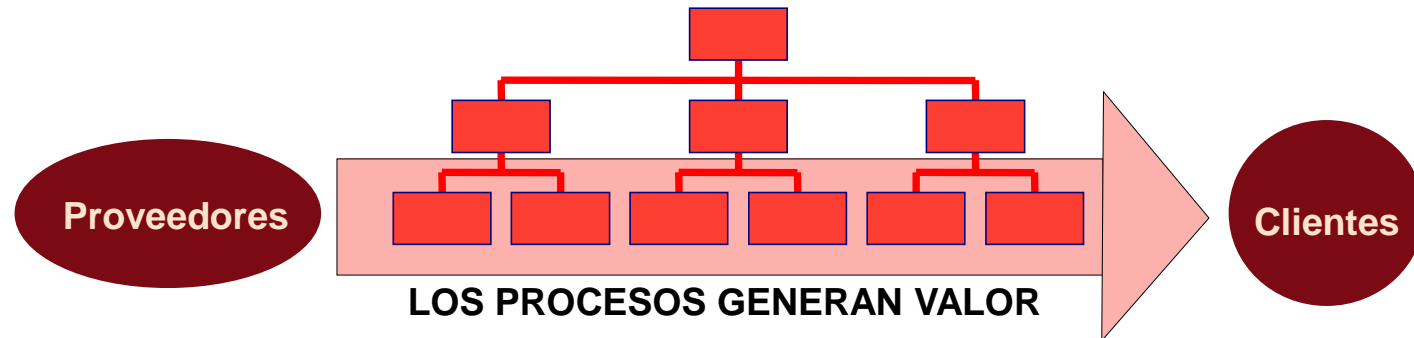
- **Procesos Clave:** Procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y que son críticos para el éxito del negocio”.



1.3 ¿Por qué analizar procesos?

¿Por qué analizar procesos...?

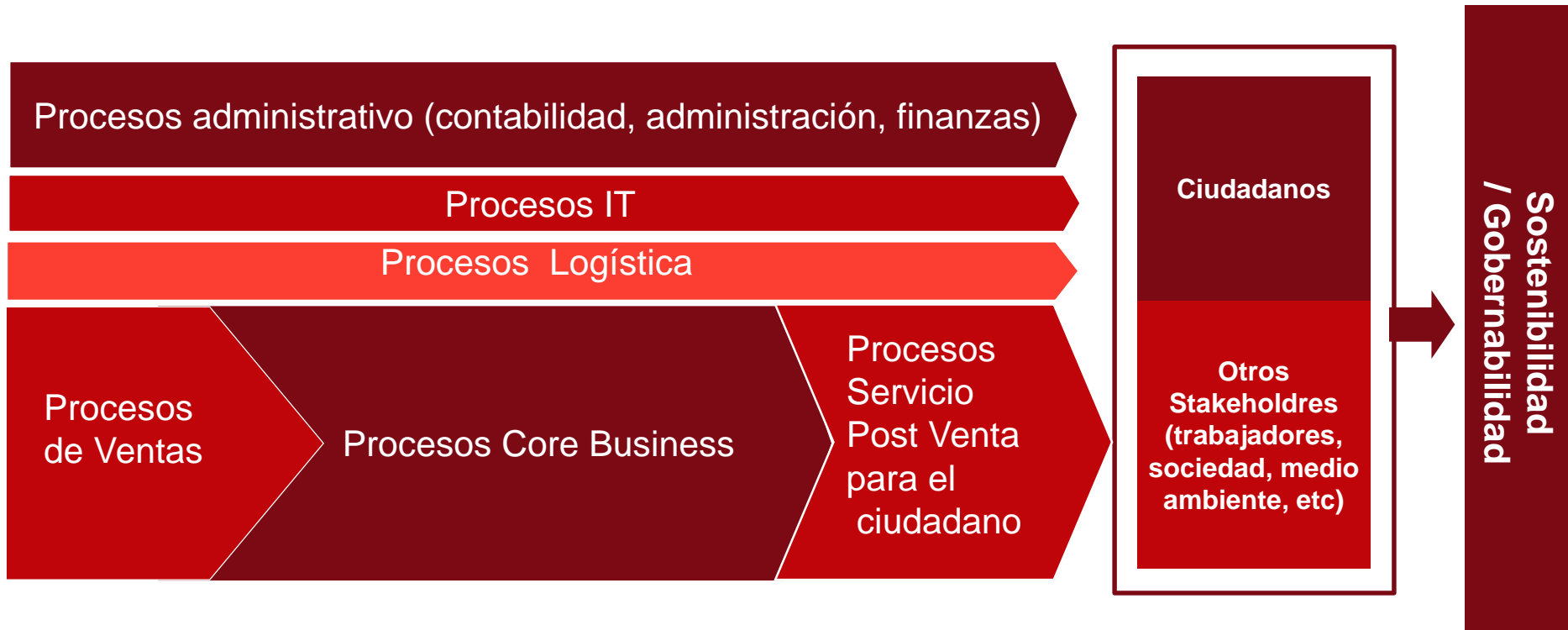
Los procesos atraviesan las áreas de la entidad y éstos deben agregar **valor** para el cliente.



¿Qué
buscamos?

- La satisfacción del cliente
- Cumplir y superar las expectativas del cliente
- Mejora continua de la actividad
- Involucramiento y compromiso de las personas
- Resultados

¿Por qué analizar procesos...?

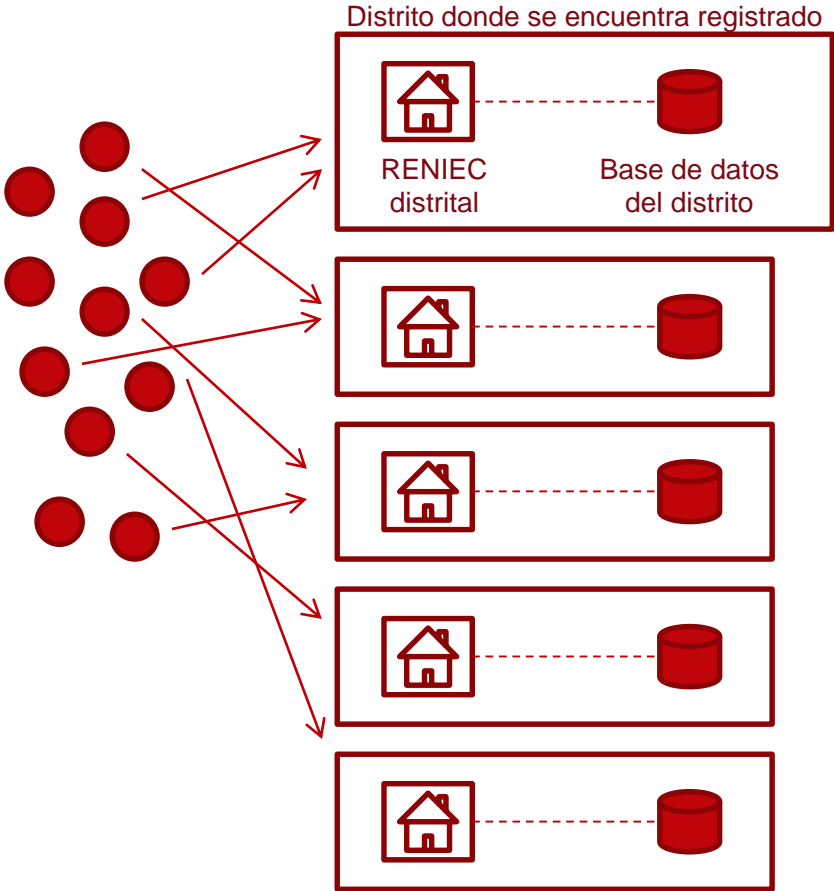


1.4 ¿Cómo generar valor?

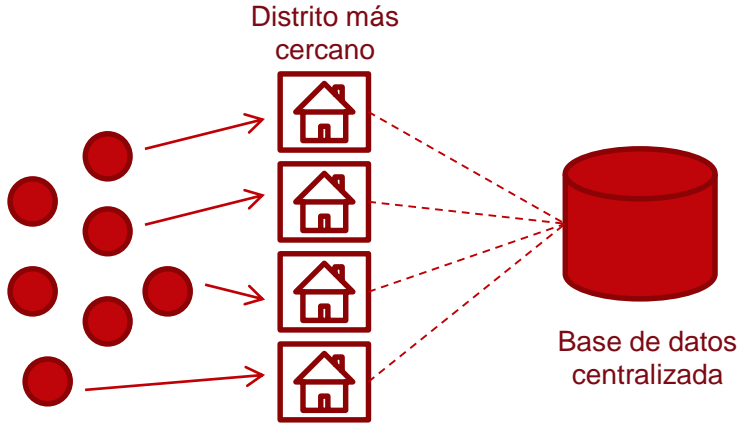
¿Qué genera valor?

Ejemplo: Proceso de obtención de certificados del RENIEC

SITUACIÓN ANTERIOR DEL PROCESO...



SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO



HOY

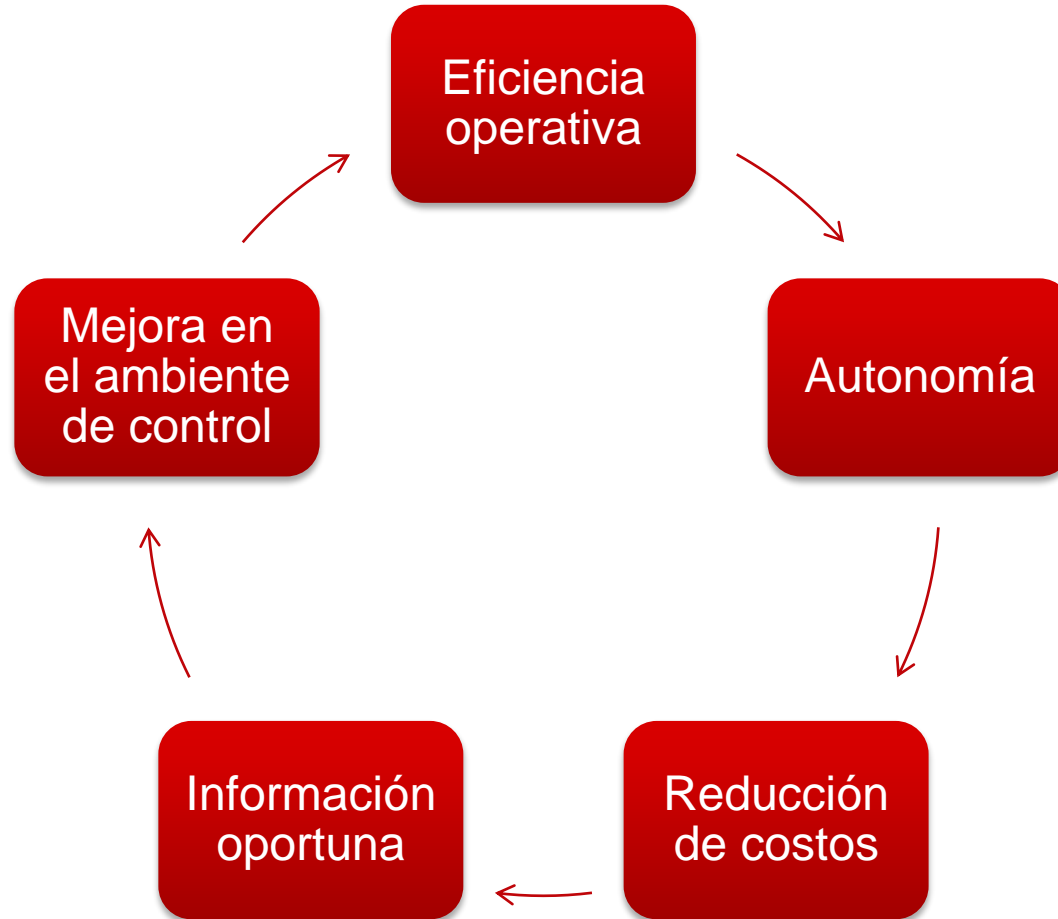
Plataforma Virtual Multiservicios



1.5 ¿Objetivos de la Optimización de Procesos?

¿Por qué optimizar procesos?

Objetivos de la optimización de los procesos y mejoras en las entidades son:



¿Por qué optimizar procesos?

Objetivos de la optimización de los procesos

Procedimiento general



Definir la visión, misión y estrategia.



Determinar los factores críticos de éxito.



Medición de la performance.



Metas de performance a alcanzar.



Análisis del proceso actual.



Priorización.



Diseño del nuevo proceso.

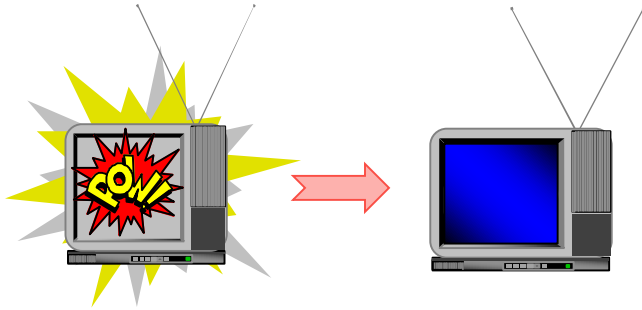


Plan de implantación.

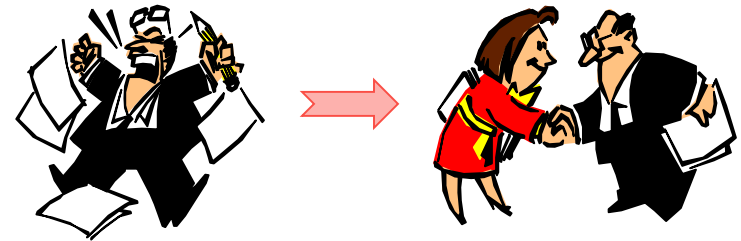
- ⇒ *¿Qué somos?*
- ⇒ *¿Qué queremos ser?*
- ⇒ *¿Cómo nos perciben?*
- ⇒ *¿Hacia donde nos dirigimos?*
- ⇒ *¿Qué queremos lograr?*



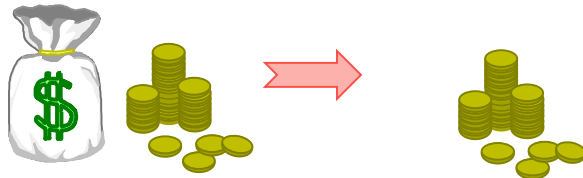
Calidad



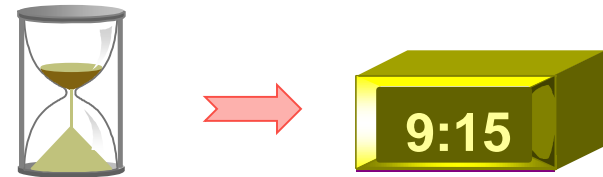
Reclamo



Costo unitario



Tiempo de atención al cliente

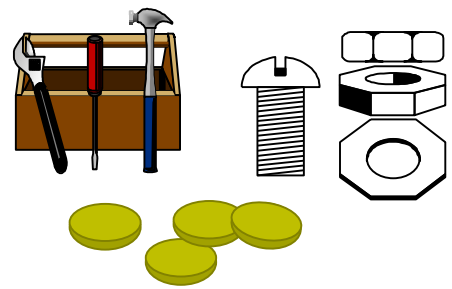


Esquema general: Análisis del proceso actual, PIPCO

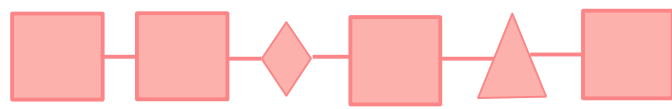
Proveedor



Inputs



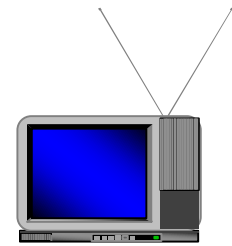
Proceso



Cliente



Outputs



Entidad del Poder Ejecutivo

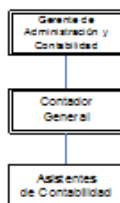
Manual de Organización y Funciones de las áreas de soporte administrativo Mayo 2010

Tabla de Contenidos

Sección	Página
1 Introducción	3
2 Puestos desarrollados en el MOF	4
3 Procedimiento de actualización	5
4 Estructura Organizacional.....	6
5 Funciones de la Gerencia de Administración y Contabilidad	8
6 Funciones de la Jefatura de Logística	10
7 Funciones de la Jefatura Comercial.....	17
8 Funciones de la Jefatura de Finanzas y Tesorería.....	21
9 Funciones de la Jefatura de Recursos Humanos.....	24
10 Funciones del Area de Contabilidad.....	27

10. Area de Contabilidad

10.1 Organización del área de contabilidad



10.1.1 Funciones del Contador General

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto	CONTADOR GENERAL
2. Area	Area de Contabilidad
3. Jefe inmediato	Gerente de Administración y Contabilidad
4. Supervisa a	Asistente de Contabilidad

B. DESCRIPCION DE FUNCIONES

5. Función Principal:

Planificar, dirigir y controlar las operaciones contables de la compañía y la emisión de Estados Financieros, así como el control presupuestal e información gerencial.

6. Responsabilidades y Funciones:

1. Es responsable del eficiente planeamiento y la correcta supervisión de las operaciones contables de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos; para lo cual deberá:

B. DESCRIPCION DE FUNCIONES

actualizaciones y mejoras continuas, priorizando aquellas mejoras que tienen un claro beneficio de lograr eficiencia operativa a menores costos.

- c. Dictar las medidas que se requieran para procesar oportunamente las transacciones de la compañía y presentar los estados financieros.
- d. Desarrollar e implementar periódicamente sistemas, métodos y procedimientos para contabilizar las operaciones de la compañía.
- e. Desarrollar y proponer medidas para mejorar el control interno de las operaciones de la Compañía.
- f. Establecer y actualizar el plan de cuentas y los centros de costo de la Compañía.

2. Es responsable de la correcta ejecución de las actividades contables, para lo cual deberá:

- a. Supervisar el registro de la información proveniente de cada una de las fuentes estableciendo y ejecutando los controles apropiados sobre dicha información.
- b. Supervisar el ingreso adecuado de la información contable en el sistema.
- c. Supervisar el procesamiento de la información contable a través de pruebas y controles.
- d. Revisar y controlar la oportuna emisión de los estados financieros.
- e. Supervisar la conciliación bancaria mensual de las cuentas corrientes de la Compañía.

7. Requisitos

a. Formación

- Profesión: Ingeniería Industrial, Administración de empresas y/o afines.
Titulado.

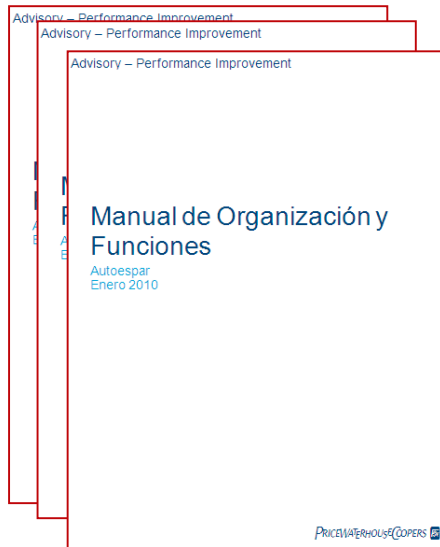
b. Experiencia

- 3 año de experiencias en posiciones similares

c. Competencias:

- Capacidad para seguir instrucciones y cumplir plazos.

Utilidad del Manual de Organización y Funciones



- ✓ Normar la Organización interna del Grupo.
- ✓ Orientar al personal en lo referente a sus obligaciones, líneas de autoridad, responsabilidad y canales de comunicación.
- ✓ Incrementar eficiencia y eficacia en las áreas y el personal.
- ✓ Proporcionar elementos de juicio en materia de organización y funciones.
- ✓ Facilitar la ejecución de los procesos de selección de personal, inducción, capacitación y evaluación de desempeño.
- ✓ Facilitar la ejecución de auditorías

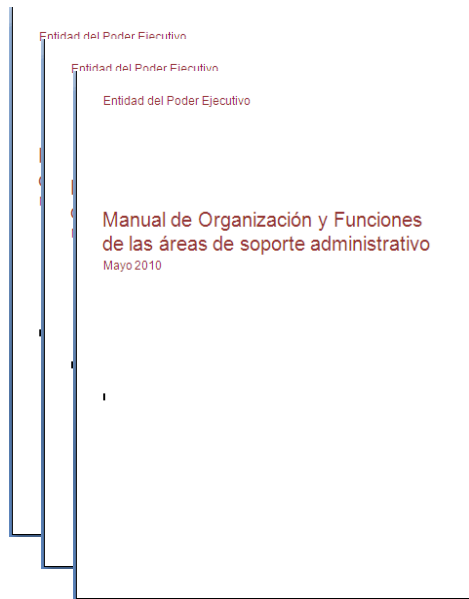
Manual de Procesos

Entidad del Poder Ejecutivo
Mayo 2010

Tabla de Contenidos

Sección	Página
1 Nombre del proceso	3
2 Objetivo del proceso	4
3 Área responsable	5
4 Indicadores de gestión.....	6
5. Diagrama de Flujo.....	7

Utilidad del Manual de Procesos



- ✓ Estandarizar las actividades que se desarrollan en la entidad.
- ✓ Servir de guía para el trabajo que realiza cada empleado.
- ✓ Optimizar las actividades para ejecutar los procesos en el menor tiempo posible.
- ✓ Ser sujeto de evaluación para mantener un proceso de mejora continua.
- ✓ Medir la performance del proceso.

Enfoques de Resultados

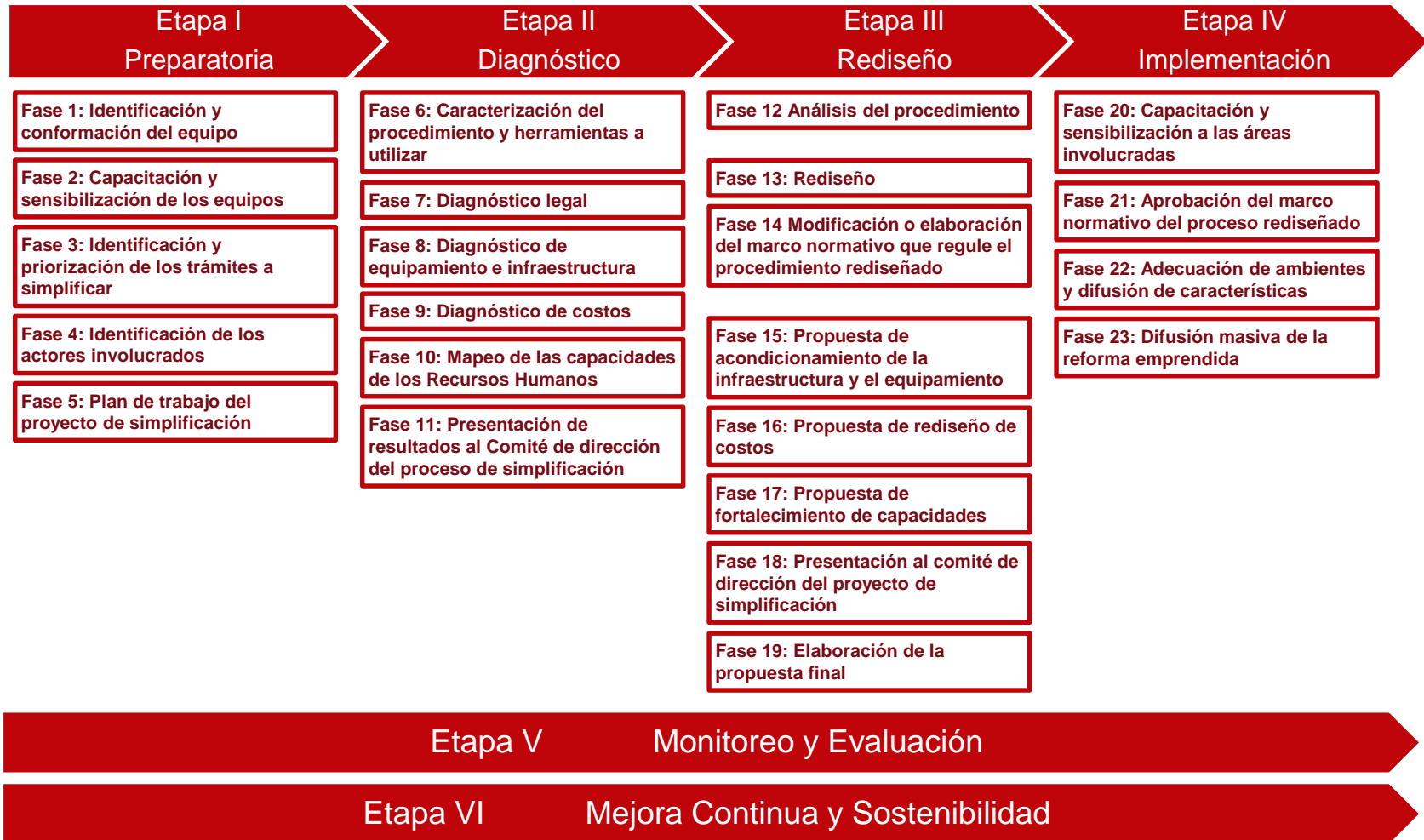
- **Enfoque en los resultados específicos** que persigue la entidad
- Guía a la entidad a la implementación de solo aquellos cambios que proporcionan la máxima ganancia organizacional de manera rentable.
- Garantizar que la iniciativa de cambio de una entidad es apoyada durante todo el proceso: diagnóstico, propuesta, evaluación, decisión, implementación y monitoreo



2.1 Metodología de mejora de procesos y sus dimensiones de análisis

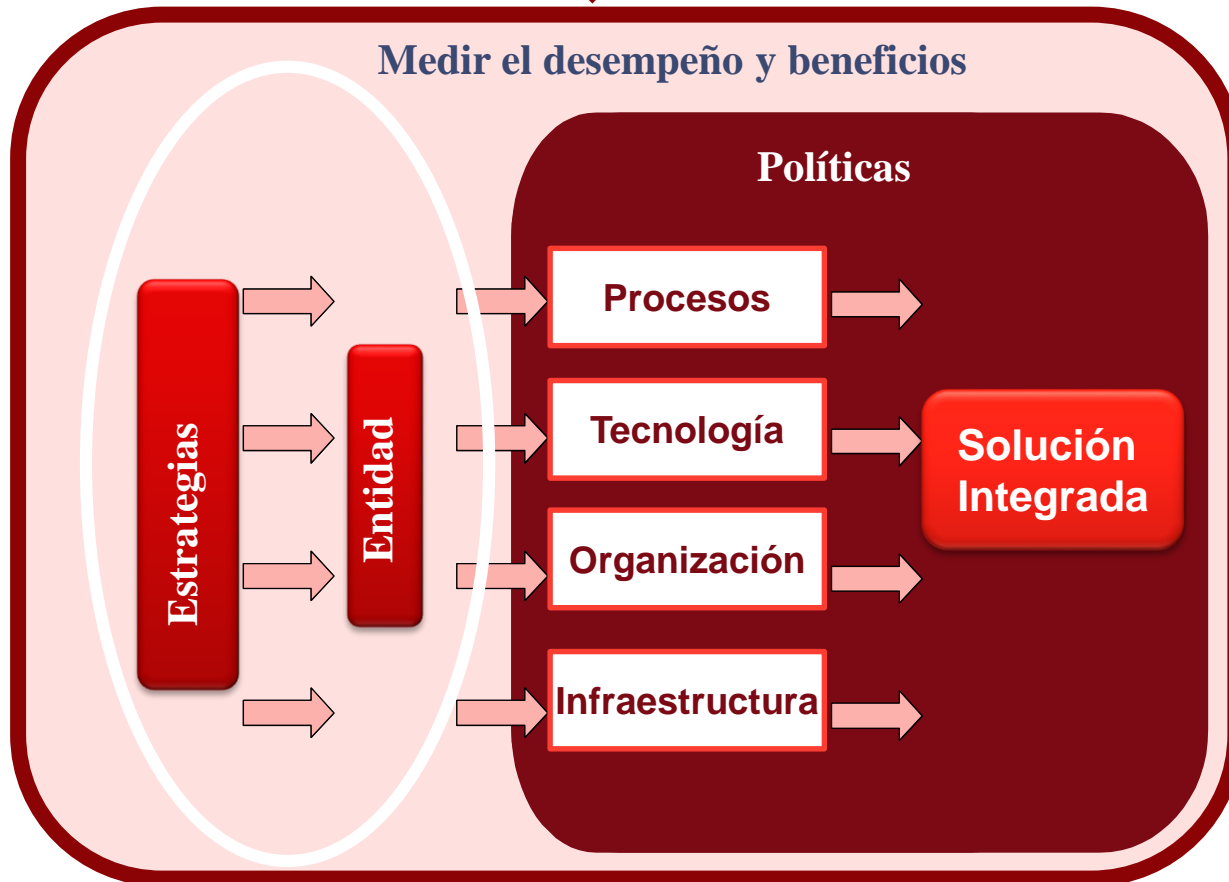
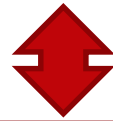
Etapas de la metodología

Simplificación Administrativa: 6 etapas



Etapas de la metodología

Etapas de la metodología y un enfoque del análisis de procesos en 4 dimensiones



2.2 - Etapas de la metodología y enfoque del análisis de procesos

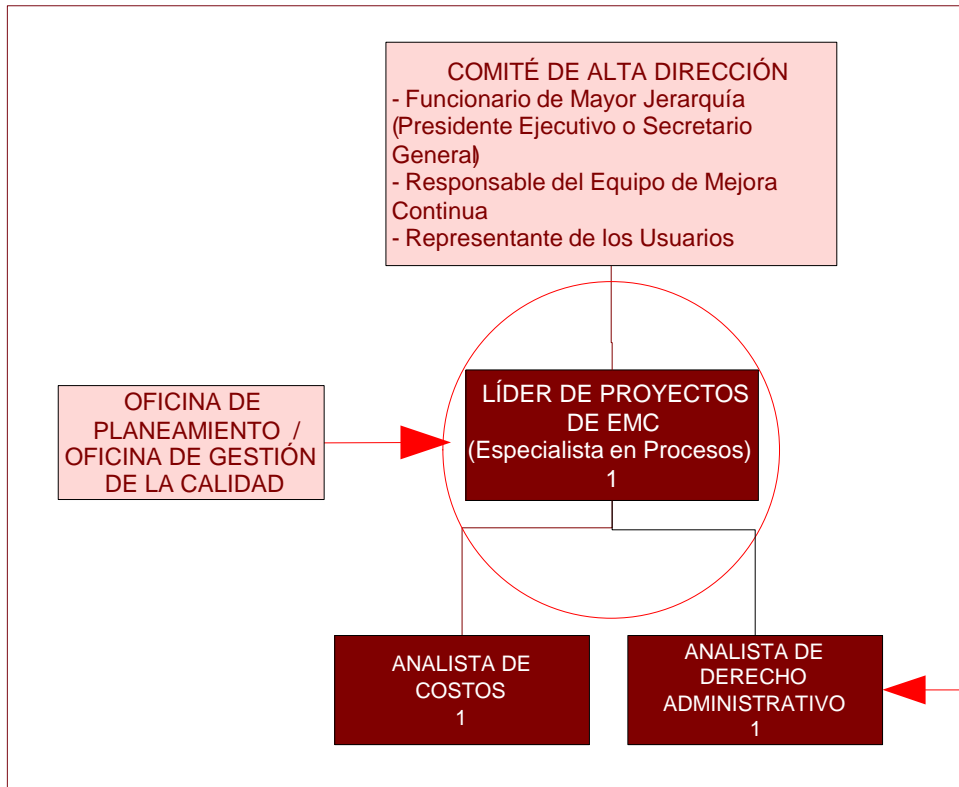
Etapa I: Preparatoria

Ejemplo: Para procedimientos de simplificación administrativa

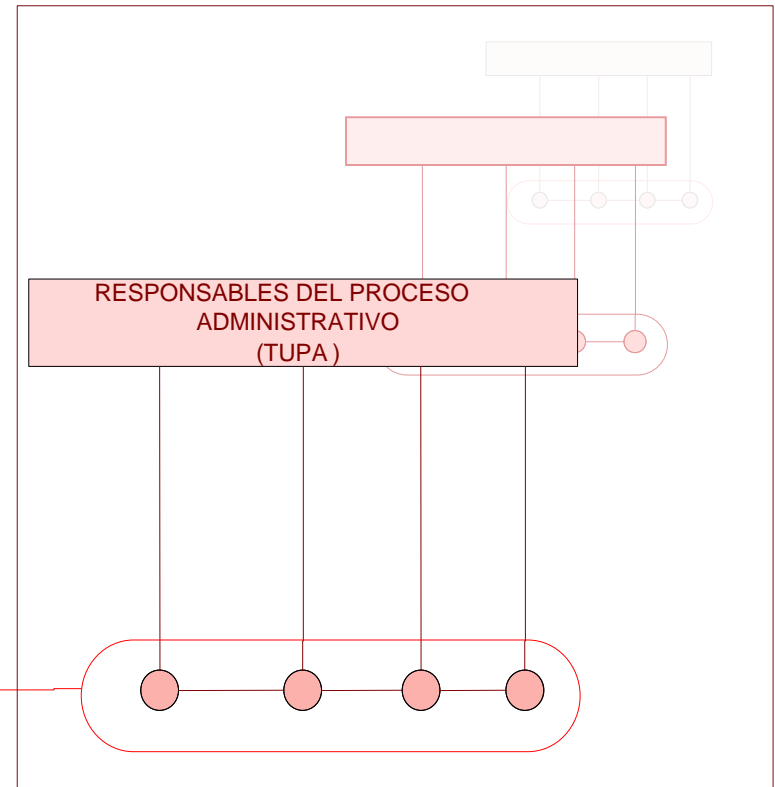
El objetivo de esta etapa es planificar el proceso a desarrollar y delimitar su alcance.

Fase 1: Identificación y conformación del equipo

EQUIPO DE MEJORA CONTINUA – EMC



ENTIDADES PÚBLICAS



Fase 2: Capacitación y sensibilización de los equipos

Actividades:

- El líder del EMC debe encargarse de que todos los miembros del equipo así como los responsables del proceso, se encuentren sensibilizados con el objetivo del proyecto de simplificación.
- Realizar talleres de sensibilización y de importancia del cambio.
- Realizar talleres de capacitación en los cuales se entrene al equipo sobre la Metodología .
- Se debe buscar la participación activa de todos los miembros del equipo en estos talleres por cuanto ellos serán los encargados de capacitar y sensibilizar a los demás funcionarios y personal de la entidad.

Fase 3: Identificación y priorización de los procedimientos (Para el caso de trámites a simplificar)

Actividades:

Paso 1: Identificar el universo de trámites

- Tomar como referencia el total de trámites contenidos en el TUPA de la entidad. Todos los procedimientos administrativos y servicios deben estar contenidos en dicho documento.

Paso 2: Eliminar trámites innecesarios o que no añaden valor

- Analizar los siguientes aspectos:
 - a) Valor añadido del trámite para el interés público y la sociedad
 - Buscar describir beneficios para la sociedad
 - Analizar si el trámite contribuye, por ejemplo, a crear un entorno favorable para la competitividad de las empresas o el desarrollo armónico de los individuos
 - Analizar medios alternativos al trámite en cuestión
 - b) Alineamiento del trámite con los objetivos y procesos esenciales de la entidad
 - El proceso debe cruzar las barreras entre diferentes unidades funcionales y orientarse hacia las metas principales de la organización
 - Los procesos pueden estar compuestos por varios sub procesos y estos a su vez englobar varios procedimientos administrativos
 - c) Marco jurídico del trámite
 - Competencia de la entidad para realizar el trámite. Identificar las normas que otorgan la competencia.
 - ¿Corresponde a la entidad la gestión del trámite, según el marco legal?
 - d) Demanda del trámite
 - Revisar estadísticas de uso del trámite

Etapa I: Preparatoria

Fase 3: Identificación y priorización de los Procedimientos (trámites a simplificar)

Actividades:

Paso 3: Priorizar tramites a simplificar

- Criterios:
 - Trámites alineados a los objetivos y procesos esenciales de la entidad.
 - Mayor demanda del trámite.
 - Tipo de Población Beneficiaria.
 - Impacto en una o varias actividades económicas.
 - Tiempos de respuesta elevados.
 - Elevado costo.
 - Elevado número de quejas y sugerencias del servicio.

Criterio de priorización	Procedimiento 1	Procedimiento 2	Procedimiento N.
Alineamiento a misión y objetivos de la entidad, es un proceso esencial			
Mayor demanda del trámite			
Criterio N			
Total			

Emplear una escala del 1 al 5 para evaluar cada criterio.

- Se recomienda la ejecución de un taller para validar la prioridad de los trámites con las áreas y luego con el Comité.

Paso 4: Elegir el primer trámite a ser simplificado

- El EMC y el Comité deberán elegir el trámite a ser simplificado.
- El Comité debe informar a las autoridades sobre el trámite elegido.

Etapa I: Preparatoria

Fase 4: Identificación de los actores involucrados (en las áreas donde se realizará los trámites a simplificar)

Actividades:

- Identificar actores internos y externos y analizar quiénes serán los que apoyen o se opongan al proyecto.
- Elaborar la matriz de actores:

GRUPO DE ACTORES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACION PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
Clasificación de los diferentes actores	Conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en un proyecto	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus acciones	Se define como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto) 1. FAVOR 2. INDIFERENTE 3. EN CONTRA	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones 1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO

Fase 5: Plan de trabajo del proyecto de simplificación

Actividades:

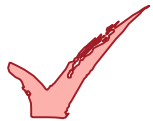
1. Establecer las etapas y actividades.
2. Plazo del proyecto de simplificación.
3. Identificar los recursos: humanos, financieros, tecnológicos y otros.
4. Identificar las restricciones, desafíos y logros esperados.
5. Ajustar las actividades y plazos si es necesario.
6. Redactar el documento final del plan.
7. Elaborar un Plan de Monitoreo y Evaluación.
8. Informar al Comité sobre el Plan.

Etapa II - Diagnóstico

Fase 6: Caracterización del procedimiento y herramientas a utilizar

Esquema general: Análisis del proceso actual, calificación de las actividades del proceso

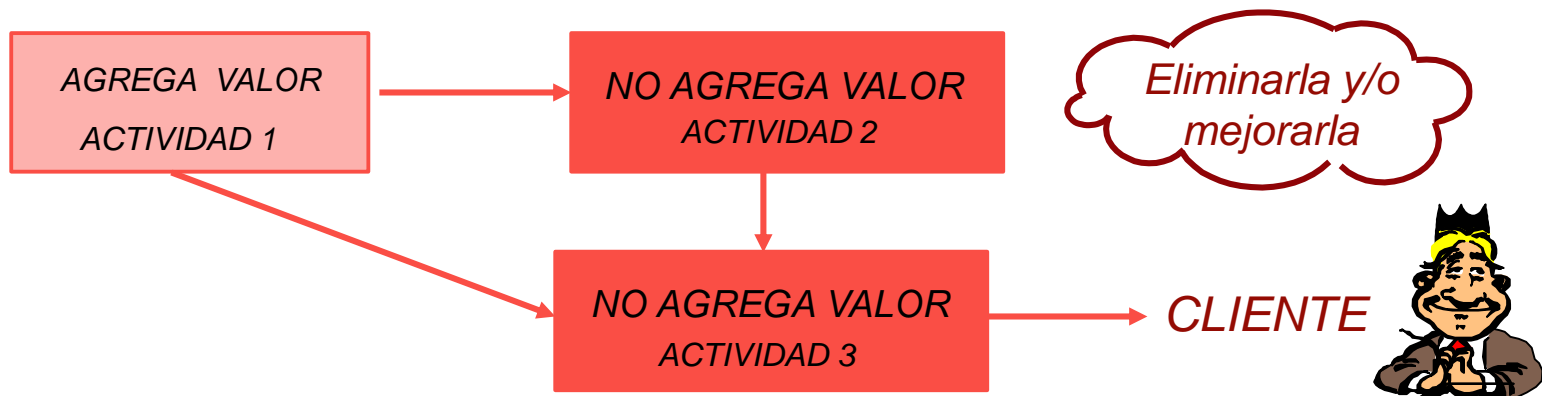
Es momento de calificar las actividades en:



- 1 *Actividades que AGREGAN VALOR al CLIENTE o le generan un BENEFICIO.*



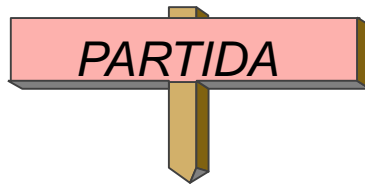
- 2 *Actividades que NO AGREGAN VALOR al CLIENTE o NO le generan BENEFICIO: Esperas, Revisión/Aprobación, Transporte, Redundancias, Preparación.*



Etapa II - Diagnóstico

Fase 6: Caracterización del procedimiento y herramientas a utilizar

Análisis del proceso actual, protagonistas del proceso



Identificarlos es el punto de partida

PROTAGONISTA

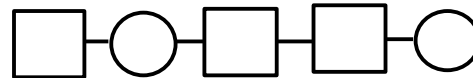
Proveedor



Inputs o Entradas



Proceso



Cliente



Outputs o Salidas

**BENEFICIO
DEL CLIENTE**

REINGENIERIA

Alimenta el proceso con información.

Aquello que da el proveedor (información, documentos, etc.)

Flujo de las actividades.

El más importante en el proceso. Por él, existe.

Lo que obtiene el cliente al final del proceso.

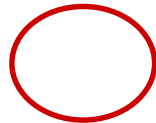
Etapa II - Diagnóstico

Fase 6: Caracterización del procedimiento y herramientas a utilizar

Símbolos para mapear procesos



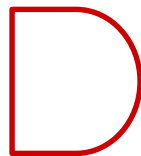
Actividad



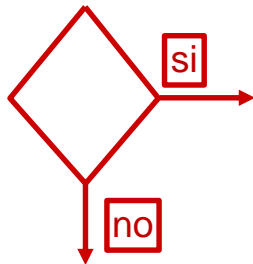
Enlazar procedimientos



Dirección del flujo



Espera



Punto de decisión



Inicio / Fin

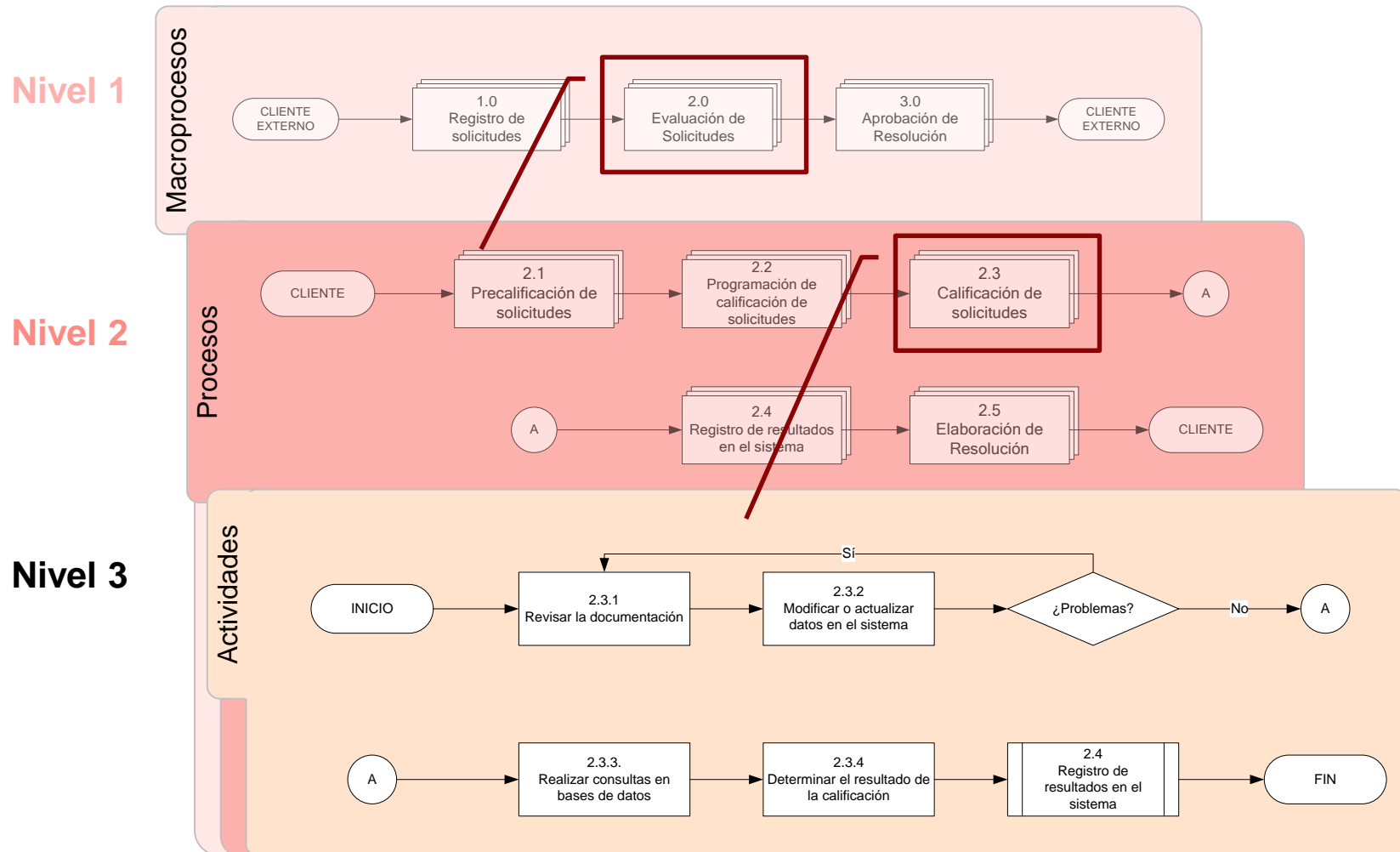
Etapa II - Diagnóstico

Fase 6: Caracterización del procedimiento y herramientas a utilizar

Paso 3: Construcción del Diagrama de Bloques

Construir un flujograma con las actividades identificadas en el Paso 2, debajo de una columna por cada área involucrada.

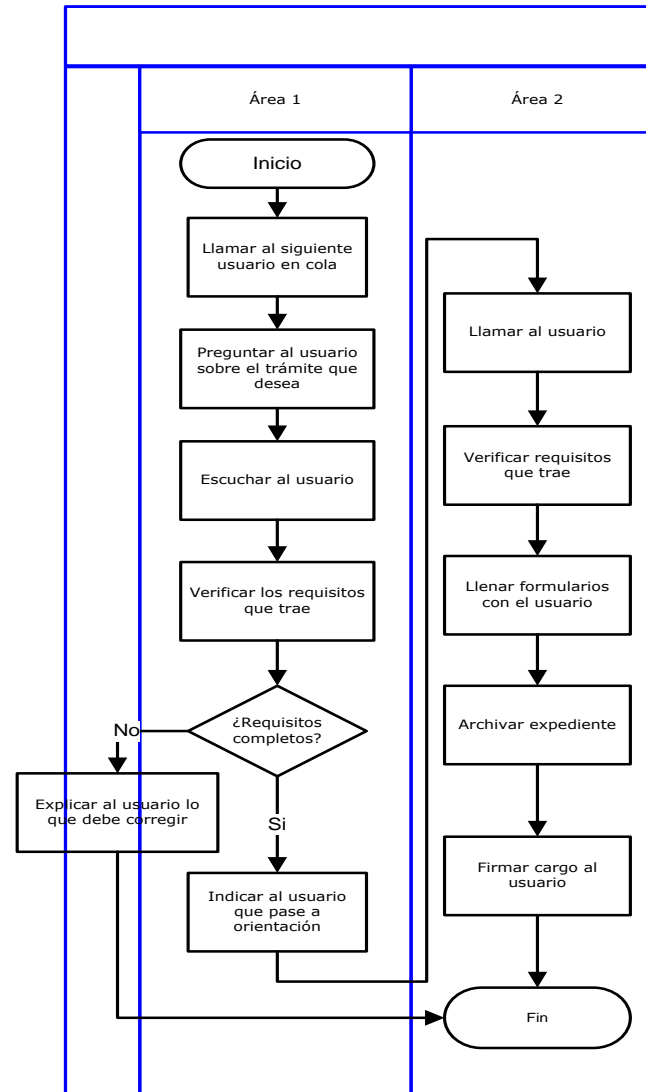
Niveles de detalle de los diagramas de bloques



Etapa II - Diagnóstico

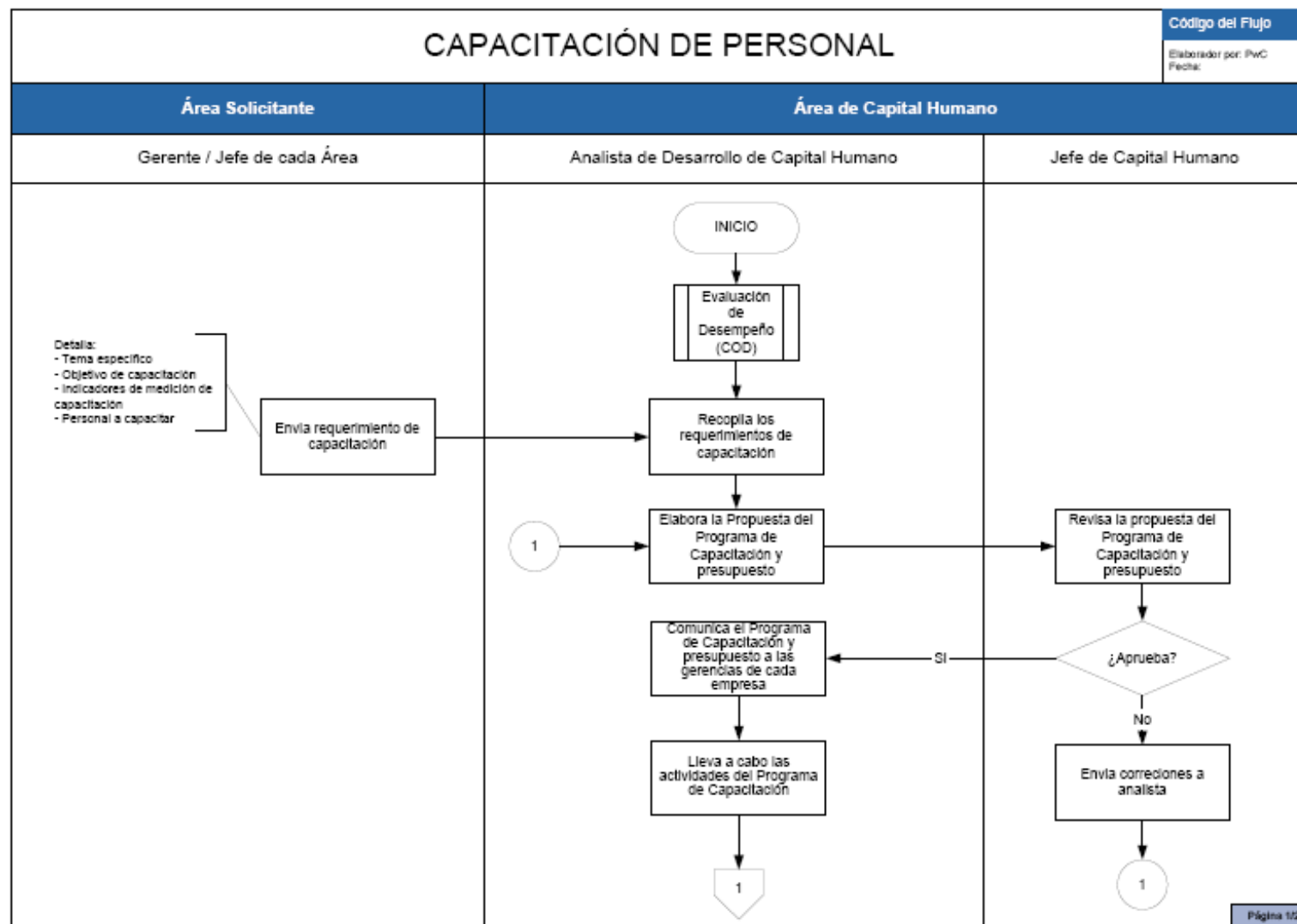
Fase 6: Caracterización del procedimiento y herramientas a utilizar

Formato de presentación por áreas responsables



Etapa II - Diagnóstico

Fase 6: Caracterización del procedimiento y herramientas a utilizar



Etapa II - Diagnóstico

Formato para el levantamiento de información

Entidad :

Levantamiento de procesos

Área	Nro.	Proceso	Actividad	Responsable	Frecuencia
	1				
	2				
	3				

Total

Fase 7: Diagnóstico legal

- Hacer un levantamiento de las normas relacionadas al procedimiento, como son:
 - Leyes
 - Ordenanzas
 - Decretos supremos
 - TUPAs
 - Reglamentos
- Registrar, si es el caso, la existencia de propuestas de modificación de las presentes normas y una descripción del estado de dichas propuestas.

Fase 8: Diagnóstico de equipamiento e infraestructura

- Hacer un listado de los sistemas de información (software) y equipos, con las siguientes características:
 - Información relevante
 - Persona de Contacto/Responsable de la Oficina de Sistemas
 - Número de computadoras
 - Personal de desarrollo
 - Personal de soporte
 - Estado de la red
 - Estado general de los sistemas
 - Estado del Módulo de Trámite Documentario
 - Estado del Módulo que gestiona el procedimiento
 - Manejador de Base de Datos
 - Lenguaje de Programación
- Armar un *checklist* similar para la infraestructura

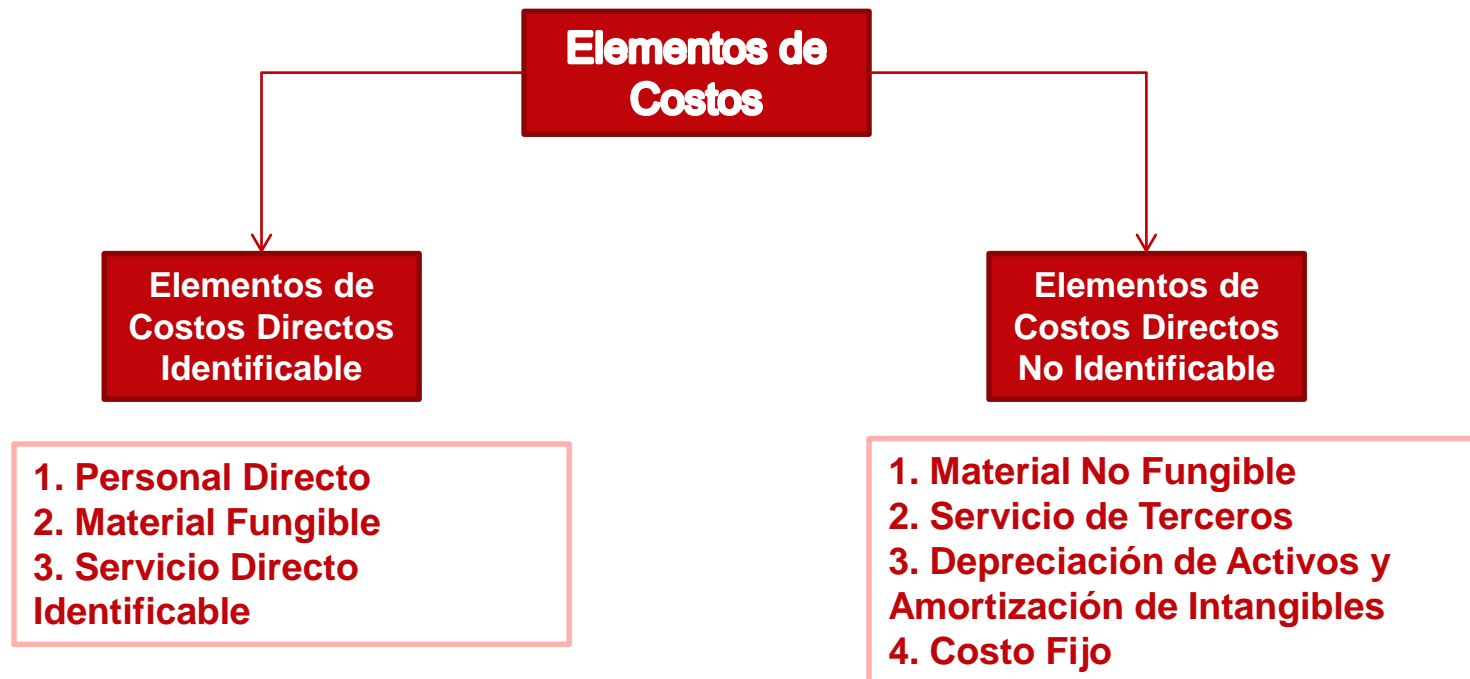
Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

- Con la información levantada en la primera fase de caracterización del procedimiento y usando la Metodología de Determinación de Costos se puede realizar el diagnóstico de costos del procedimiento.

Elemento de Costo

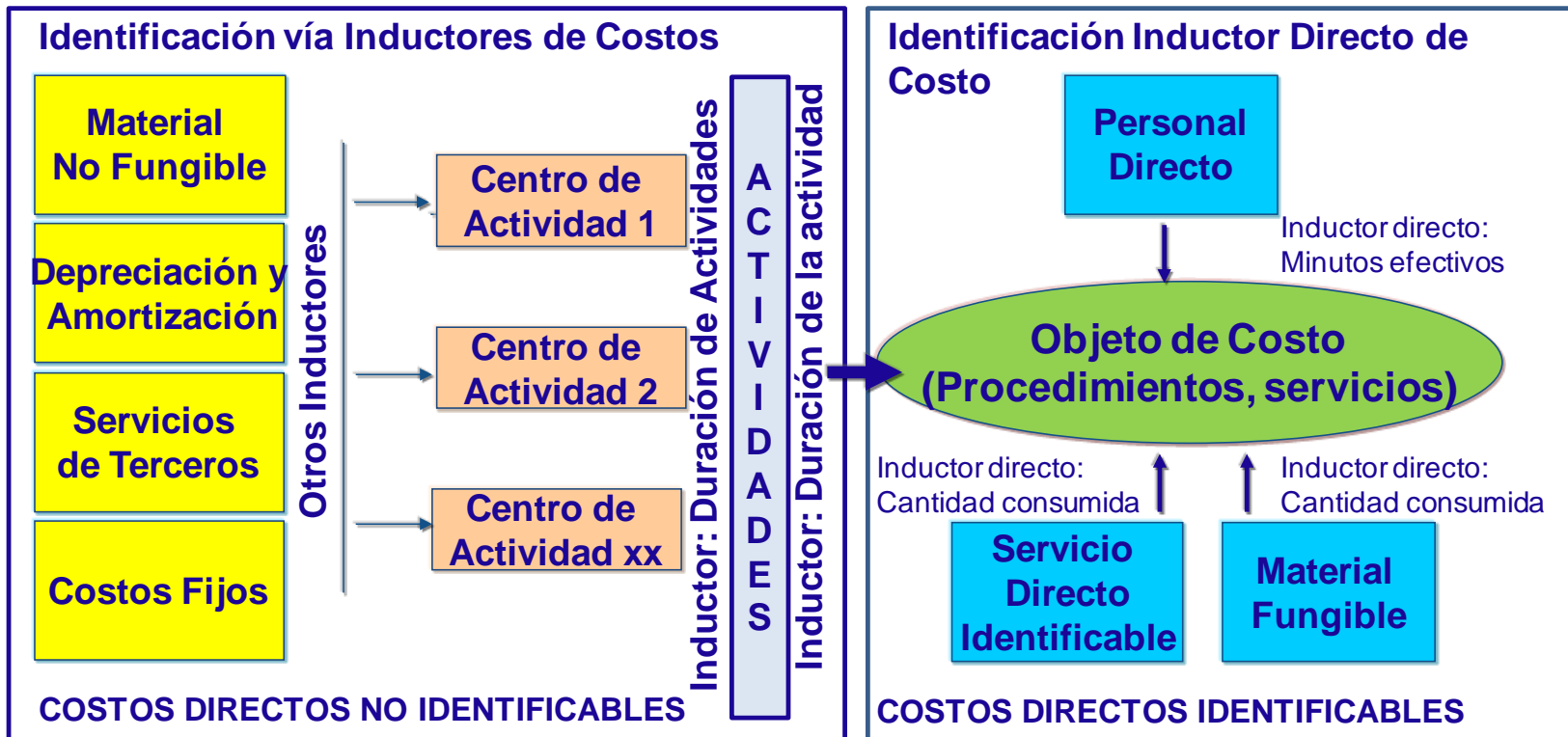
Cada uno de los elementos que se consume y luego se costean en un Objeto de Costo. Solo se consideran los Elementos de Costos relacionados directamente en la prestación de los Objetos de Costos.



Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

Metodología de Determinación de Costos de Procedimientos y Servicios Administrativos



Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

Metodología de Determinación de Costos de Procedimientos y Servicios Administrativos

Pasos Previos

- Determinación de los objetos de costos
- Realización del mapeo de actividades por cada centro de actividad
- Recopilación de información de consumo en cantidad de los elementos de costos considerados
- Recopilación de información del costo unitario por cada elemento de costo considerado



Proceso de Determinación de Costos

(1) Cálculo del Costo Directo Identificable

* **Identificación Directa**

(2) Cálculo del Costo Directo No Identificable

* **Identificación Mediante Inductores**



**Cálculo del Costo
Unitario del
Procedimiento y
Servicio Administrativo**

Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

(1) Cálculo de Costo Directo Identificable



Identificación Directa

I. Cálculo de Costo de Personal Directo

1. Determinación del costo del personal directo por minuto

CENTRO DE ACTIVIDAD	CARGO	Escala de Ingresos	Costo Mensual*	Horas Efectivas al día	Nº días laborables	Tiempo mensual efectivo (min)	Costo PD por minuto
			CMp	HEd	DL	$TMe=60 \times Hed \times DL$	$CPm = CMp / TMe$

a. Cálculo del tiempo mensual efectivo (Por cargo)

Hed= Horas efectivas trabajadas al día

DL= Número de días laborables por mes

Tme= $60 \times Hed \times DL$ =Tiempo mensual efectivo

b. Cálculo del costo de personal directo por minuto (Por cargo)

CMp= Costo mensual del personal directo

CPm= Costo de personal directo por minuto

$CPm = CMp/TMe$

Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

(1) Cálculo de Costo Directo Identificable

➔ Identificación Directa

I. Cálculo de Costo de Personal Directo - Continuación

2. Determinación del costo del personal directo por prestación

CENTRO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	CARGO	Escala de Ingresos	Cantidad de Personas	Tiempo por Actividad (Min)	Tiempo Total (Min)	Costo Personal por minuto	Costo Total (S/.)
					Cp	Te	Tt = Cp x Te	CPm	CTp = Tt x CPm
									$CPp = \sum CTp$

c. Cálculo del tiempo total (Por actividad)

Cp= Cantidad de personas

Te= Tiempo efectivo (en minutos)

Tt= Tiempo total (en minutos)

Tt= Cp x Te

d. Cálculo del costo total de Personal Directo (Por actividad)

CTp= Tt x Cpm= Costo total de personal

e. Cálculo del costo de Personal Directo por prestación

CPp= Costo de personal por prestación

CPp= $\sum CTp$

Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

(1) Cálculo de Costo Directo Identificable

➔ Identificación Directa

II. Cálculo de Costo de Material Fungible

1. Determinación del costo total del material fungible por actividad
2. Determinación del costo del material fungible por prestación

CENTRO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD N°	MATERIAL	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	Costo Total (S/.)
				Cm	Cu	CTm = Cm x Cu
						CMp = \sum CTm

a. Cálculo del costo de material fungible (por actividad)

Cm= Cantidad de material fungible

Cu= Costo unitario del material por la unidad de medida

CTm= Cm x Cu= Costo total de material fungible

b. Cálculo del costo de material fungible (Por prestación)

CMp= \sum CTm

Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

(1) Cálculo de Costo Directo Identificable

➔ Identificación Directa

III. Cálculo de Servicios Directo Identificables (por Centro de Actividad)

1. Determinación del costo total del servicio directo identificable por actividad
2. Determinación del costo del servicio directo identificable por prestación

CENTRO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD N°	SERVICIO DIRECTO	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	Costo Total (S/.)
				CS	Cu	CTS
						$CS_p = \sum CTS$

a. Cálculo del costo de Servicios Directos Identificables (por Centro de Actividad)

CS= Cantidad de "Servicio Directo"

Cu= Costo unitario de "Servicio Directo"

CTS= CS x Cu= Costo total de "Servicio Directo"

b. Cálculo del costo de "Servicios Directos Identificable" (por prestación)

$CS_p = \sum CTS$

Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

(2) Cálculo de Costo Directo No Identificable

 **Identificación Mediante Inductores**

IV. Cálculo del Costo de Elemento de Costo (Material No Fungible, Servicio de Terceros, Depreciación de Activos y Amortización de Intangibles, Costos Fijos)

Paso 1: Cálculo del costo del elemento de costos por centro de actividad

1. Determinación del inductor a utilizar en el proceso de cálculo y recopilación de los valores del inductor por centro de actividad

Elemento de Costo	INDUCTOR	Centro de Actividad 1	Centro de Actividad 2	Centro de Actividad 3	Otros Centros de Actividad	Total
		INDca1	INDca2	INDca3	INDca4	INDt= \sum INDca

INDca= Valor del Inductor por Centro de Actividad

INDt= Valor Total del Inductor= \sum INDca

2. Cálculo del costo del elemento de costo por centro de actividad

Elemento de Costo	COSTO ANUAL	Centro de Actividad 1	Centro de Actividad 2	Centro de Actividad 3
	CAec	CECca= CAec x INDca1 / INDt	CECca= CAec x INDca2 / INDt	CECca= CAec x INDca3 / INDt

CAec= Costo anual del Elemento de Costo (Por Entidad)

CECca = Costo del Elemento de Costo por Centro de Actividad= CAec x INDca/ INDt

Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

(2) Cálculo de Costo Directo No Identificable

IV. Cálculo del Costo de Elemento de Costo (Material No Fungible, Servicio de Terceros, Depreciación de Activos y Amortización de Intangibles, Costos Fijos) - Continuación

Paso 2: Cálculo del costo del elemento de costos por actividad por centro de actividad

Elemento de Costo	Centro de Actividad	Actividad	Identificación del Uso	Tiempo consumido en la actividad (para todos los Objetos de Costos)	Factor de tiempo de actividades relacionadas a TUPA	Tiempo Total Efectivo de actividades por Centro de Actividad	% Dedicación	Costo por Centro de Actividad	Costo por Actividad (S/.)
			SÍ/NO	$TTact = \sum (TEi \times NPi)$	FT	TTEca	$PDact = TTact / TTEca$	CECca	$CECact = CECca \times PDact$

TEi = Tiempo efectivo (por Actividad) en la prestación del Procedimiento i

NPi= Número de prestaciones anuales del Procedimiento i

TTact =Tiempo Total consumido en la actividad (por entidad) = $\sum (TEi \times NPi)$

FT = Factor TUPA = Porcentaje de Tiempo de actividades relacionadas a TUPA (Por Centro de Actividad)

TTEca = Tiempo Total Efectivo consumido en el Centro de Actividad (por entidad) = $(\sum Ttact) / FT$

PDact = Porcentaje de dedicación (por actividad) = $TTact / TTEca$

CECact = Costo del Elemento de Costo por actividad= $CECca \times PDact$

Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

(2) Cálculo de Costo Directo No Identificable

IV. Cálculo del Costo de Elemento de Costo (Material No Fungible, Servicio de Terceros, Depreciación de Activos y Amortización de Intangibles, Costos Fijos) - Continuación

Paso 3: Cálculo del Costo del Elemento de Costo (Por Centro de Actividad, Actividad y Objeto de Costo)

Elemento de Costo	Centro de Actividad	Actividad	Objeto de Costo	Tiempo de Consumo en todos los Objetos de Costo	Tiempo Total de Consumo	% Dedicación	Costo por Actividad	Costo por Objeto de Costo (S/.)
				$TToc = TE \times NP$	$Ttact$	$PDoc = TToc / Ttact$	$CECact$	$CECoc = CECact \times PDoc$

TE = Tiempo efectivo por actividad (de una prestación)

NP= Número de prestaciones anuales

TToc =Tiempo Total consumido en el Objeto de Costo (por entidad) =TE x NP

PDoc = Porcentaje de dedicación (por objeto de costo) = TToc /Ttact

CECoc = Costo del Elemento de Costo por objeto de costo= CECact x PDoc

Paso 4: Cálculo del Costo del Elemento de Costo (Por prestación)

NP = Número de prestaciones

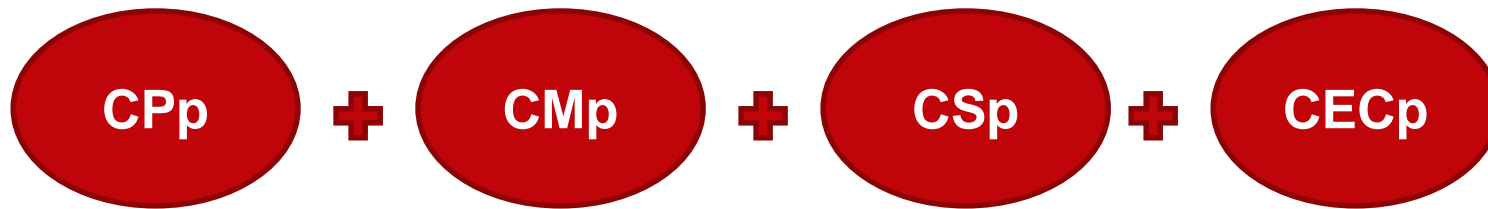
CECp = Costo del Elemento de Costo por prestación= $\sum CECoc / NP = CEC / NP$

Etapa II - Diagnóstico

Fase 09: Diagnóstico de costos

(3) Cálculo del Costo Unitario del Procedimiento o Servicio Administrativo

Co = Costo de una Prestación (Por Procedimiento) =



CPp = Costo de personal por prestación

CMp = Costo de material fungible por prestación

CSp = Costo de “Servicios Directos Identificables” por prestación

CECp = Costo del Elemento de Costo (i) para Materiales Fungibles, (ii) para Servicios de Terceros, (iii) para Depreciación de Activos y amortización de intangibles y (iv) para Costos Fijos

Etapa II - Diagnóstico

Fase 10: Mapeo de las capacidades de los Recursos Humanos

- Identificar las habilidades y destrezas del personal.

#	Funcionario/ empleado(a)	Componente Intrapersonal				Componente Interpersonal			Capacidad de adaptarse al cambio			Manejo del estrés		Comen- tarios
		Comprensión de sí mismo	Aserti- vidad	Autorrea- lización	Indepen- dencia	Empatía	Relaciones interpersonales	Responsabi- lidad social	Solución de problemas	Prueba de realidad	Flexibi- lidad	Tolerancia al estrés	Control de impulsos	
1	Funcionario 1													
2	Funcionario 2													
3	Funcionario 3													
5	Empleado 1													
6	Empleado 2													
...	Empleado N													

- Contar con información veraz sobre el nivel de asimilación por parte de los funcionarios del proceso de simplificación, con el fin de reforzar los puntos débiles y aclarar las dudas en futuros talleres y en el posterior monitoreo del proceso.
- Detectar futuras necesidades de capacitación.
- Identificar personas que puedan ejercer las funciones de orientadores o gestores del procedimiento.

Fase 11: Presentación de resultados al Comité de Dirección encargado del Proceso

- Dar a conocer al Comité la situación que se ha encontrado en la etapa de diagnóstico.
- Presentar información sobre las normas e instrumentos de gestión que regulan el procedimiento.
- Presentar los resultados del análisis de equipamiento e infraestructura, las capacidades de los recursos humanos, el costo verdadero en contraste con los establecidos, entre otros.
- Es importante invitar a los funcionarios a cargo de las áreas donde se ha realizado el diagnóstico, y a los funcionarios responsables de las áreas de apoyo y asesoramiento, para que brinden el apoyo necesario.

Etapa III - Rediseño

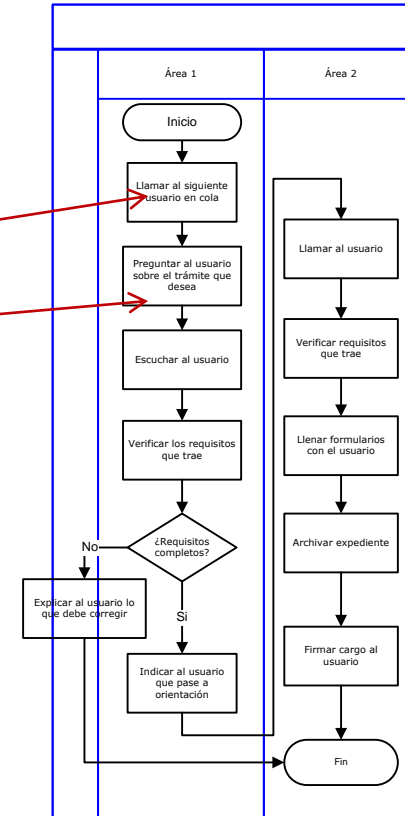
El objetivo es proponer una solución simple, con la menor cantidad de pasos, recursos y requisitos. Se requiere **criterio y creatividad**, y deben participar el EMC, los responsables del proceso y otros representantes del área.

Fase 12: Análisis del Procedimiento

Actividades:

- Analizar el procedimiento con la información de la tabla ASME-VM y el Diagrama de Bloques.

Paso	Actividad	Área	Tiempo
1	Llamar al siguiente usuario en cola	Informes	1
2	Preguntar al usuario sobre trámite que desea	Informes	2
3	Escuchar al usuario	Informes	5
4	Verificar los requisitos que trae	Informes	1
5	Indicar al usuario que pase a Orientación	Informes	1
6	Llamar al usuario	Orientación	1
7	Verificar requisitos que trae	Orientación	1
8	Llenar formularios con el usuario	Orientación	15
9	Archivar expediente	Orientación	1
10	Firmar cargo a usuario	Orientación	1
			47



Etapa III - Rediseño

Fase 12: Análisis del Procedimiento

Actividades:

- Se puede usar para el análisis las siguientes preguntas:

Tabla ASME-VM	Diagrama de Bloques
<ul style="list-style-type: none">• ¿Demasiadas revisiones?• ¿Demasiados traslados?• ¿Demasiadas esperas?• ¿Demora de la operación?• ¿Excesivo tiempo de espera?• ¿Actividades que se repiten?• ¿Participa demasiado personal en la actividad?• ¿Participan demasiados recursos de tecnología?• ¿Control repetido?• ¿Actividades sin valor añadido?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Es necesaria la participación de estas áreas?• ¿Hay retroceso en el flujo del procedimiento?• ¿El flujo del procedimiento regresa sobre áreas que ya pasó?• ¿Se están repitiendo actividades?• ¿Deben pasar tantas actividades para llenar el formulario?

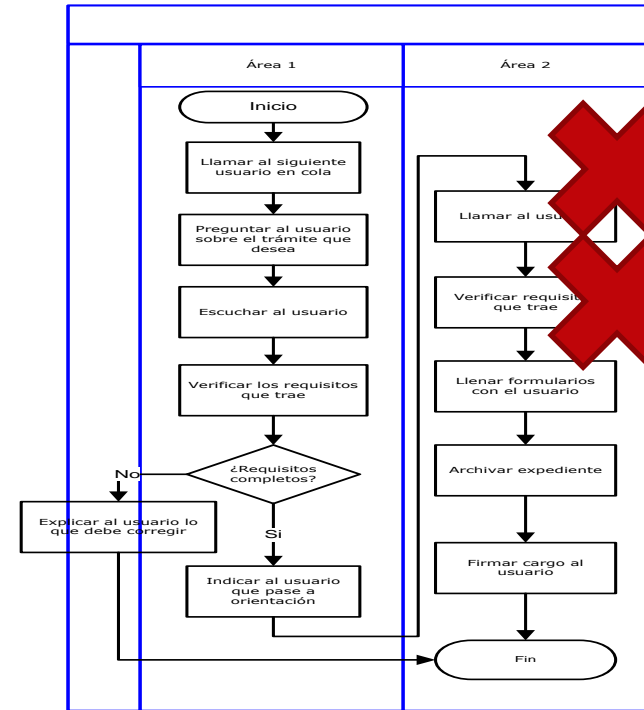
Etapa III - Rediseño

Fase 13: Rediseño

Actividades:

- Proponer el nuevo procedimiento: eliminar las actividades innecesarias y/o modificar las actuales y modificar la secuencia.

Paso	Actividad	Área	Tiempo	Contador de Recursos							Tipo de actividad					Tipo de valor				
				Personal					Otros recursos		Operación	Revisión	Traslado	Espera	Archivo	VA	Control	SVA		
				R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7										
1	Llamar al siguiente usuario en cola	Informes	1	0	0	1	0	0	0	0	0	●						1		
2	Preguntar al usuario sobre trámite que desea	Informes	2	0	0	1	0	0	0	0	0	●						1		
3	Escuchar al usuario	Informes	5	0	0	1	0	0	0	0	0	●						1		
4	Verificar los requisitos que trae	Informes	10	0	0	1	0	0	0	0	1	●							1	
5	Indicar al usuario que pase a Orientación	Informes	1	0	0	1	0	0	0	0	0	●								1
6	Llamar al usuario	Orientación	1	0	1	0	0	0	0	0	0	●						1		
7	Verificar requisitos que trae	Orientación	10	0	1	0	0	0	1	1	1	●							1	
8	Llenar formularios con el usuario	Orientación	15	0	1	0	0	1	1	1	1	●						1		
9	Archivar expediente	Orientación	3	0	1	0	0	0	1	0	0	●						1		
10	Firmar cargo a usuario	Orientación	1	0	1	0	0	0	1	0	0	●						1		
			49	0	5	5	0	1	4	3								7	2	1



Actividades:

- La propuesta de rediseño debe presentarse con la nueva tabla y el diagrama de bloques.

Etapa III - Rediseño

Fase 13: Rediseño

Actividades:

- Forma parte del análisis de **beneficios** del rediseño, elaborar indicadores de la situación actual y la nueva. Ejemplo:

	Actual	Propuesto	Diferencia
Actividades	10	7	-3
• Con valor añadido	7	6	-1
• De control	2	1	-1
• Sin valor añadido	1	0	-1
Tiempo	49 minutos	37 minutos	-12 minutos
Número de Requisitos			
Costo			
Cantidad de áreas participantes	2	1	-1
Recursos			
R1	0	0	0
R2	5	3	-2
R3	5	4	-1
R4	0	0	0
R5	1	1	0
R6	4	3	-1
R7	3	2	-1

Etapa III - Rediseño

Fase 13: Rediseño

Actividades:

- Organizar el taller de validación. Presentación de la propuesta de rediseño a los del área involucrada y posteriormente a los usuarios finales.
- Se requiere que el EMC y los funcionarios del área tenga apertura para hacer cambios significativos.

Fase 14: Modificación o elaboración del marco normativo que regule el procedimiento rediseñado

Actividad:

- Formular la norma legal que documente el procedimiento, o la norma que cambie el marco legal , si existen barreras legales.

Fase 15: Propuesta de acondicionamiento de la infraestructura y el equipamiento

Actividad:

- La propuesta de rediseño del trámite debe ir acompañada de los requerimientos de hardware y software, para darle soporte al trámite.
- Equipamiento mínimo.
- Iniciar el diseño del software.
- Redistribución del espacio físico con el propósito de brindar adecuada atención al público y generar un buen clima laboral.
- Aspectos a tener en cuenta: la ubicación de las oficinas, la facilidad de acceso al local, servicios adicionales, la actitud de los trabajadores con el usuario, ventanilla de información y atención al cliente, entre otros), las colas y tiempos de espera para ser atendidos, el tiempo de atención, la entrega de material informativo, entre otros.
- Competencias del personal de sistemas.

Fase 16: Rediseño de costos

Actividades:

- Usar la metodología de costos: **DS 064-2010-PCM**.

Fase 17: Propuesta de fortalecimiento de capacidades

Actividades:

- Las brechas que se determinen en términos de conocimiento; así como de habilidades del personal, deberán proponer un plan de capacitación necesarias para lograr que los administradores del proceso **adquieran las competencias requeridas** para el cargo.

Fase 18: Presentación al Comité

Actividades:

- Presentar el procedimiento rediseñado al Comité, a través del Diagrama de Bloques y la tabla ASME-VM, y los beneficios del rediseño.
- Presentación de las normas que requieren modificación y/o aprobación.
- Requerimientos de infraestructura y TIC.
- Plan de capacitación del personal para mejorar capacidades de gestión. Competencias.

Fase 19: Elaboración de la propuesta final

Actividades:

- El Comité opina sobre la propuesta de rediseño y se ajusta la propuesta final.
- La propuesta final Incluye:
 - Diagrama de Bloques y ASME-VM.
 - Cuadro comparativo de mejoras.
 - Normas legales e instrumentos de gestión.
 - Infraestructura.
 - Requerimientos de equipamiento y TIC.
 - Plan de capacitación para fortalecer capacidades de gestión.

Etapa IV – Implementación

El objetivo es poner en marcha el procedimiento rediseñado, llevando a cabo las siguientes actividades: capacitar y sensibilizar al personal involucrado con el trámite rediseñado, aprobar el marco normativo que sustente el procedimiento rediseñado, adecuar los ambientes físicos y difundir el procedimiento

Fase 20: Capacitación y sensibilización a las áreas involucradas

Actividades:

- Compartir y socializar la propuesta del nuevo procedimiento y entrenar al personal en el rol que cumplirá.
- Realizar la capacitación a través de talleres dirigidos por el EMC.
- Considerar en la capacitación al personal que está involucrado en el procedimiento, desde los que orientan e informan hasta los que procesan internamente la información.

Fase 21: Aprobación del marco normativo del proceso rediseñado

Actividades:

- Formalizar la propuesta de procedimiento realizando los cambios normativos necesarios para su implementación.
- Para dar sostenibilidad al procedimiento es sumamente importante el aspecto “normativo”. Las modificaciones del marco normativo pueden implicar la modificación de las siguientes normas:
 - Instrumentos de gestión: ROF y MOF; en casos más específicos el CAP.
 - Norma que regula el trámite: la que corresponda.
 - Texto Único de Procedimientos Administrativos.
 - Manual de Procedimientos.
 - Norma que aprobó los derechos de tramitación.

Etapa IV – Implementación

Fase 22: Adecuación de ambientes y difusión de características

Actividades:

- Reorganizar o adecuar los ambientes para lograr impacto de la simplificación administrativa en los trabajadores y el público usuario, se logra impacto con pintado de ambientes, cambio de sillas, entre otros cambios menores.
- La reorganización de ambientes debe estar alineada a la lógica del nuevo procedimiento, siguiendo la disposición del diagrama de flujos.
- Ejecutar el rediseño de ambiente de la etapa de rediseño.
- Evaluar el apoyo político cuando se requieran cambios mayores en infraestructura. En caso no percibir un claro apoyo, es conveniente mostrar primero resultados en las primeras semanas y luego solicitar los cambio de infraestructura.
- Elaborar folletos informativos sencillos del nuevo procedimiento para los usuarios internos y externos, señalando requisitos, costos, entre otros.
- Comparar hardware en caso sea necesario y software especializado. Tener en cuenta las facilidades asociadas como servidores de la entidad, bases de datos, conexión a red, entre otras.

Fase 23: Difusión masiva de la reforma emprendida

Actividades:

- Comunicar al público usuario la reforma realizada para que conozcan cómo se desarrolla el nuevo procedimiento y se empoderen, de manera que exijan a la entidad los mismos niveles de calidad.
- Realizar la difusión masiva del rediseño luego de un tiempo prudencial en que se espera que el personal haya adquirido las capacidades necesarias.
- Hacer participar a los miembros del EMC y personal de las áreas involucradas, en conferencias de prensa y similares para el público usuario, para una mayor difusión del procedimiento rediseñado.
- Utilizar para la difusión los canales regionales o locales que pueden tener las entidades.

Etapa V – Monitoreo y evaluación

El Monitoreo y la Evaluación son herramientas interdependientes y básicas para la gestión del proceso de simplificación. Se recomienda recoger y usar información cualitativa y cuantitativa sobre el avance del proceso de simplificación, tanto de la gestión misma del proyecto como del rediseño del trámite.

Fase 24: Monitoreo

Proceso continuo y sistemático de verificación de la eficiencia y eficacia del proceso mediante la identificación de los logros y debilidades del proceso.

Actividades:

- Diseño y ejecución de un Plan de Monitoreo en el que se detalle las actividades, el cronograma y plazos.
- Establecer mecanismos de difusión de los hallazgos.
- Usar herramientas apropiadas de recopilación de información, como:
 - Encuestas y entrevistas a usuarios y clientes sobre la calidad y pertinencia de los cambios realizados.
 - Recojo periódico de información sobre indicadores cualitativos y cuantitativos.

Indicadores	Ejemplos de indicadores
Indicadores sobre el avance de la gestión del proyecto de simplificación:	<ul style="list-style-type: none">- % de avance de actividades realizadas de acuerdo con el plan.- Número de metas cumplidas- % de presupuesto ejecutado
Indicadores sobre los logros de la simplificación en términos del trámite rediseñado	<ul style="list-style-type: none">- Número de pasos simplificados- Número de requisitos- Número de rechazos de solicitudes presentadas.- Costo del trámite- Plazo para el pronunciamiento de la entidad

Fase 25: Evaluación

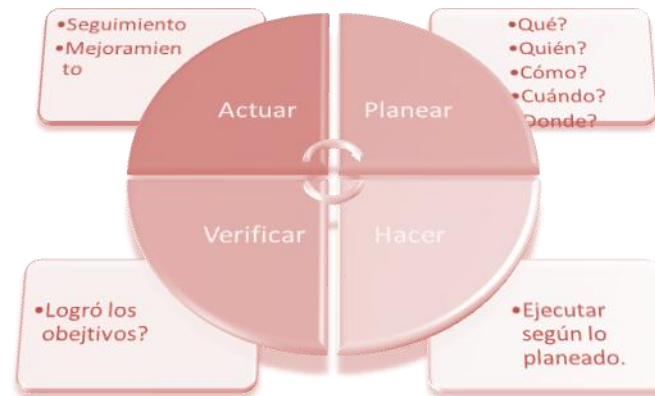
- La evaluación está orientada a mejorar la eficacia de los procedimientos en relación con sus fines.
- El enfoque de la evaluación varía según la oportunidad de mejora que ésta brinda. Se clasifica dependiendo del momento en que se realiza:
 - **Evaluación ex-ante:** Se realiza antes de la aprobación de la etapa de rediseño del proyecto de simplificación. El objetivo es analizar la pertinencia, viabilidad y eficacia potencial del diseño propuesto. Este tipo de evaluación supone la incorporación de ajustes necesarios en el diseño del trámite a simplificar.
 - **Evaluación de medio término o continua:** Se hará mientras el proyecto se va desarrollando, permitirá conocer en qué medida se vienen logrando los objetivos.
 - **Evaluación ex-post,** de resultados o de fin del proyecto de simplificación: Se realizará cuando culmine el proyecto. Se buscará indagar sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos; asimismo, buscará demostrar que los cambios producidos son consecuencia de las actividades del rediseño.
 - **Evaluación de impacto:** Se identificarán las mejoras en el trámite y su impacto en los ciudadanos usuarios, es decir, se enfoca en conocer si la mejora del trámite ha significado cambios en el comportamiento de los usuarios, por ejemplo, incremento de su productividad de ser un trámite relacionado con empresas.

Etapa VI – Mejora continua y sostenibilidad

El objetivo es dar continuidad a las mejoras con actividades articuladas entre sí, garantizando la calidad de los servicios y/o productos generados. Es importante incorporar en las entidades prácticas y herramientas de mejora continua.

Fase 26: Mejora continua

- Un proceso de mejora continua requiere un cambio de mentalidad, hábitos, técnicas a nivel de empleados, impulsados por los funcionarios y/o directivos y apoyados por la alta dirección de la entidad.
- El enfoque de mejora continua contempla 4 pasos (Rueda de Deming) que debe volverse un hábito dentro de la entidad:



Actividades:

- **Planear:** Diseñar los servicios para los usuarios, los procedimientos que involucran y de los objetivos necesarios para obtener resultados de acuerdo con los requisitos y las expectativas del usuario y las políticas de la Entidad.
- **Hacer:** Implantar procedimientos diseñados para la entrega de los servicios.
- **Verificar:** Realizar el monitoreo y evaluación de los procedimientos y los servicios entregados al usuario y su comprobación respecto al diseño de los objetivos establecidos, e informar sobre los resultados obtenidos.
- **Actuar:** A partir de los resultados obtenidos en el proceso de monitoreo y evaluación se toman acciones necesarias para igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio entregado.

Etapa VI – Mejora continua y sostenibilidad

Fase 26: Mejora continua

- Para conseguir que la mejora continua se sostenga es necesario incluir objetivos de mejora continua en el Plan Operativo Institucional (POI) de la entidad.
- Al culminar el proyecto el EMC debe seguir detectando, analizando y ensayando soluciones a los problemas que se suscitan como consecuencia de la provisión de un servicio y buscar mejorar continuamente
- **Medir hacia adentro**, para conocer deficiencias, siendo el objetivo de las acciones correctivas, y sirviendo para que la entidad aprenda de sus errores.
- Establecer indicadores objetivo para cada procedimiento (trámite) y establecer el nivel a alcanzar:

Tipos de indicadores

- **Indicadores de economía:** expresan la relación entre los costos reales frente a los costos previstos.
- **Indicadores de eficiencia:** expresan si es adecuada la relación entre la prestación de los servicios y los recursos utilizados para su producción.
- **Indicadores de eficacia:** Expresan la relación entre los resultados obtenidos y los resultados previstos.
- **Indicadores de efectividad:** Miden el impacto final en el conjunto de la población frente al impacto previsto.

- **Medir hacia fuera**, determinar el grado de importancia que los usuarios asignan a la satisfacción, para identificar los atributos de calidad desde el punto de vista del usuario. Estos atributos pueden agruparse en:
 - **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el trámite acordado de forma fiable y cuidadosa.
 - **Capacidad de respuesta:** Disposición para proporcionar un trámite rápido.
 - **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
 - **Empatía:** Atención individualizada que se ofrece a los clientes.
 - **Elementos tangibles:** Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.

Situación actual:

La función de elaboración de informes es asumida por diferentes departamentos.

Si bien actualmente la función de elaboración de informes se concentra principalmente en el Departamento de Tesorería, existen otros informes que se elaboran desde otros departamentos (Administración, Control de Gestión, Almacenes), lo que provoca que se genere cierta información de manera duplicada y no se aproveche una posible economía de escala.

Se ha detectado que perfiles altos de la organización están actualmente elaborando informes que podrían ser elaborados por otros empleados.

Descripción de la mejora:

La centralización en una sola unidad, de la función de elaboración de informes para el Área de Tesorería permite aprovechar posibles economías de escala, evita la generación duplicada de informes, homogeniza procedimientos de elaboración y envío de información y adecua perfiles a puestos.

En el análisis realizado no se ha identificado un inventario de los informes elaborados por departamento ni un procedimiento de solicitud de información. Sería recomendable realizar un análisis de todos los informes elaborados por el Área de Tesorería y elaborar un proceso de solicitud formal de elaboración de nuevos informes.

Se recomienda que sea el Departamento de Tesorería sea el que centralice la elaboración de todos los informes del área, si bien debe ser apoyado, en la realización de los informes más técnicos, por el departamento correspondiente.

Etapa VI – Mejora continua y sostenibilidad

- Otras técnicas para medir:
 - Encuestas con cuestionarios estructurados
 - Encuestas vía correo electrónico
 - Encuestas vía Web
 - Entrevistas personales
 - Focus group
 - Buzón de sugerencias

Fase 27: Sostenibilidad

El objetivo es darle continuidad al rediseño a partir de un conjunto de actividades que consoliden y fortalezcan los procedimientos e impactos de la reforma emprendida, evitando con ello retrocesos

Actividades:

- Documentar el proyecto, es indispensable para realizar evaluaciones periódicas internas y externas.
- Realizar difusión interna y externa a fin de informar acerca de las mejoras, los beneficios, y las características más amigables del procedimiento simplificado, de manera tal que el personal y público usuario las conozca.
- Reglamentar el procedimiento, normar el procedimiento reformado, impidiendo de esta manera que futuras acciones atenten contra el avance alcanzado.
- Acceder a certificaciones porque permite la elaboración de manuales como guías de cómo proceder en la práctica.
- Utilizar cartas de compromiso al ciudadano que son elementos para establecer compromisos con los usuarios de los trámites, es decir, la calidad que puede esperar un usuario de un determinado servicio.
- Algunas características de las “Cartas de Servicio” :
 - Significativas para los usuarios:
 - Basadas sobre consultas hechas por los usuarios
 - Exigentes pero alcanzables
 - Realizables
 - Equitativas
 - Apropriadas para funcionarios y empleados
 - De conocimiento público.
 - Actualizarse periódicamente

3.1 Mejora Continua: Aseguramiento y Sostenimiento

Enfoque: mejora continua

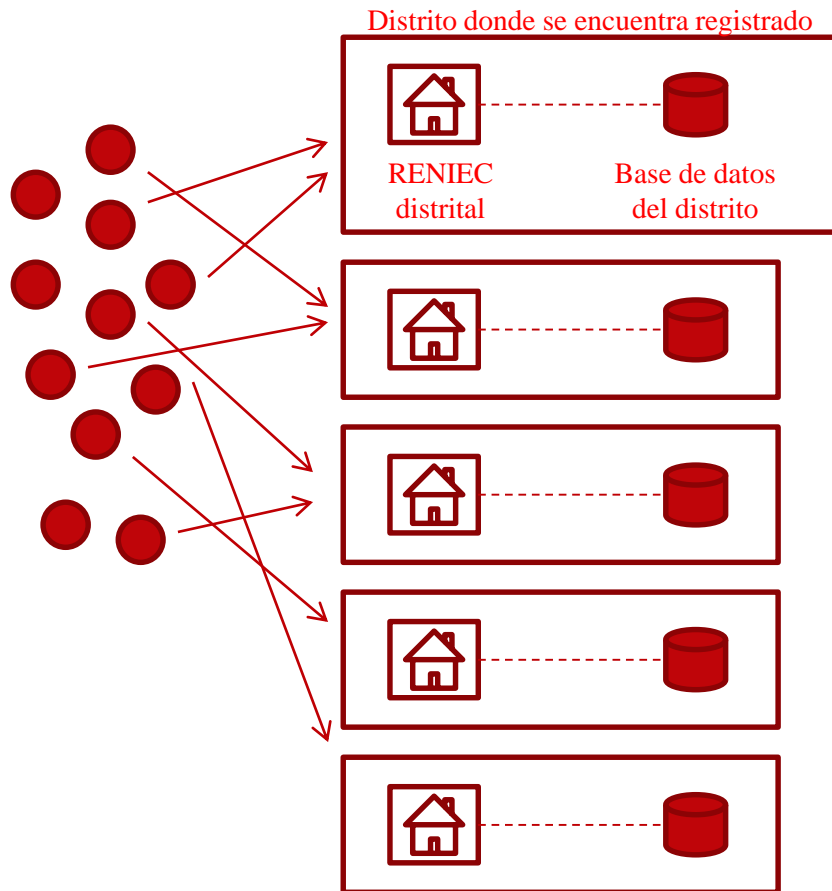
¿Cómo nos encontramos?



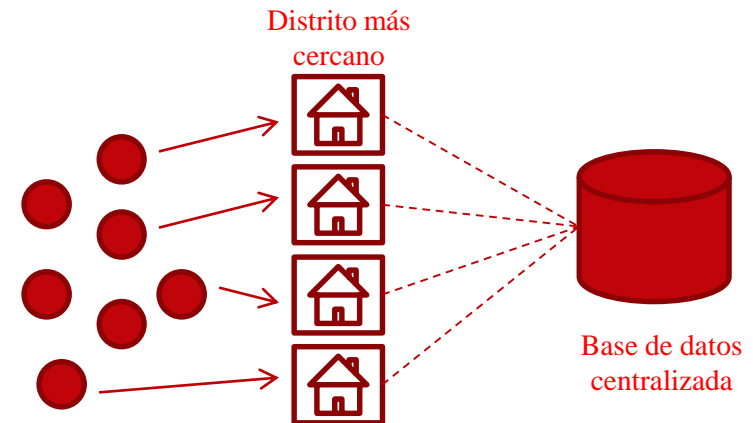
Mejora continua: Ejemplo

Ejemplo: Proceso de obtención de certificados del RENIEC

SITUACIÓN ANTERIOR DEL PROCESO...



SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO



HOY

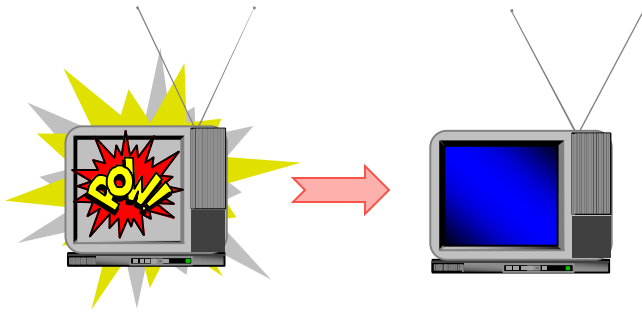
**Plataforma
Virtual
Multiservicios**



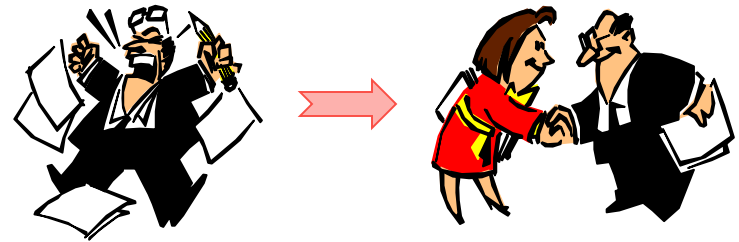
La Mejora Continua

Medición de performance - Objetivos

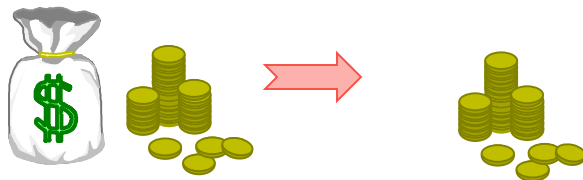
Calidad



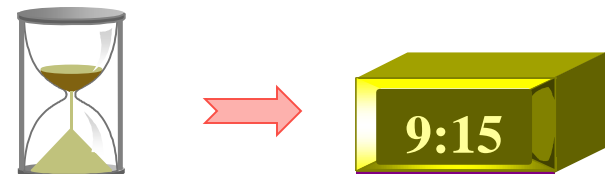
Reclamo



Costo unitario



Tiempo de atención al cliente



La Mejora Continua



3.2 Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras

■

La Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras

Oportunidades de mejora

- ❑ Las oportunidades de mejora identificadas agrupan en función de las principales líneas de actuación sobre las que se desarrollaría cada una de ellas: procesos, sistemas y estructura organizativa.
- ❑ En algunos casos, estos ámbitos de actuación se encuentran en mayor o menor medida interrelacionados, de manera que, por ejemplo, la implementación de una propuesta de mejora en el ámbito de sistemas, podría tener un impacto directo en el ámbito de procesos y estructura organizativa.



Indicadores de gestión

- ❑ Los indicadores de gestión identificados están orientados a monitorizar la eficiencia, la calidad y el control de los procesos analizados, a través de la medición del análisis del desempeño/ rendimiento de dichos procesos, de la efectividad de los controles clave y del nivel de exposición al riesgo.
- ❑ La tipología de indicadores identificados son:
 1. **KEY RISK INDICATOR (KRI):** Medidas e indicadores que hacen referencia a riesgo específicos asociados al proceso, y que permiten monitorizar la evolución de la probabilidad de ocurrencia o del impacto de la materialización de dichos riesgos, y por tanto, controlar que los riesgos asumidos se encuentran dentro del nivel de apetencia o aversión al riesgo definido previamente por la entidad.
 2. **KEY CONTROL INDICATOR (KCI):** Medidas e indicadores que permiten monitorizar el nivel de eficacia de un control establecido como clave por la entidad, y por tanto, identificar priorizar donde deben establecerse los esfuerzos o planes de acción de la entidad para mejorar su control interno.
 3. **KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI):** Medidas o indicadores que permiten monitorizar el nivel de rendimiento de la entidad y por tanto evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de negocio específicos asociados a cada proceso.

La Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras

MAPA DE PROCESOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ENTIDAD

	ÁREAS	PROCESOS
	RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">✓ Definición y ejecución del plan de selección.✓ Política de remuneración e incentivos.✓ Administración de personal.✓ Gestión de relaciones laborales.✓ Elaboración de informe head count.

La Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras

Oportunidades de mejora: Área de Recursos Humanos

Oportunidad de mejora: Área de Recursos Humanos			
	Descripción	Beneficios de su implementación	Tipo de oportunidad de mejora
HR. 1	Elaboración de un modelo de informe estándar que recoja toda la información relevante de las candidaturas valoradas en el proceso de selección.	<ul style="list-style-type: none">✓ Agiliza el tratamiento de la información capturada, reduciendo el tiempo dedicado al proceso.✓ Permite comparar de forma homogénea los candidatos entrevistados.✓ Facilita la toma de decisiones.	Procesos
HR. 2	Elaboración de un procedimiento que defina los hitos necesarios para la incorporación/ desvinculación de un empleado en la entidad (ordenador, espacio físico, mobiliario, material de oficina, tarjetas de entrada y salida del edificio, etc.).	<ul style="list-style-type: none">✓ Determina las funciones y responsabilidades de los intervinientes en el proceso.✓ Favorece la integración del nuevo personal contratado por la entidad, optimizando su dedicación desde el momento de su incorporación.	Procesos
HR. 3	Homogeneización del proceso de aprobación del fichero de nóminas.	<ul style="list-style-type: none">✓ Homogeneiza los subprocesos en las diferentes Unidades de Negocio.✓ Reduce el tiempo dedicado al proceso.✓ Evita periodos de demora en la aprobación.✓ Reduce los cuellos de botella.✓ Reduce el riesgo operacional.	Procesos

La Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras

Oportunidades de mejora: Área de Recursos Humanos

Oportunidad de mejora: Área de Recursos Humanos			
	Descripción	Beneficios de su implementación	Tipo de oportunidad de mejora
HR. 4	Desarrollo del interface de descarga de información del programa de nóminas CCS Agreso para poder extraer todos los datos necesarios de manera automática.	<ul style="list-style-type: none">✓ Reduce el riesgo operacional.✓ Reduce el tiempo dedicado al proceso.	Sistemas
HR. 5	Establecimiento de un procedimiento de generación y análisis de la información registrada en el aplicativo de control presencial de la entidad.	<ul style="list-style-type: none">✓ Determina los responsables de la generación y análisis de la información registrada.✓ Establece los plazos y medios de comunicación de los resultados obtenidos en el análisis.✓ Proporciona información que permita la toma de decisiones y el control del absentismo laboral	Sistemas

La Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras

Indicadores de gestión: Área Recursos Humanos (Sub Proceso de Definición y ejecución del Plan de Selección)

ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES					
Código indicador	Subproceso	Descripción indicador	Propietario	Unidad medida	Tipo indicador
DEPS 1	Definición y ejecución del Plan de Selección	Tiempo medio desde que se elabora el Plan de Selección hasta que se ejecuta el plan de acogida	Responsable de Área / Responsable directo del puesto / Dirección General / Responsable de Selección / RRHH	Días	KPI
DEPS 2		Número de solicitudes de personal rechazadas por la Dirección General sobre el número total de solicitudes realizadas	Responsable de Área	Porcentaje	KPI
DEPS 3		Cartas de oferta elaboradas con errores sobre el número total de cartas de oferta elaboradas	Responsable de Selección	Porcentaje	KRI
DEPS 4		Número de incidencias identificadas en la ejecución del Plan de Acogida	Responsable de Selección	Número	KRI
DEPS 5		Número de candidatos que ha mantenido una entrevista con el Responsable de Selección sin haber realizado previamente las pruebas genéricas	Personal de RRHH	Número	KCI
DEPS 6		Número de candidatos que ha mantenido una entrevista con el Responsable directo del puesto sin haber realizado previamente la entrevista con el Responsable de Selección	Responsable de Selección	Número	KCI
DEPS 7		Número de candidatos que ha mantenido una entrevista con el Responsable del Área sin haber realizado previamente la entrevista con el Responsable directo del puesto	Responsable directo del puesto	Número	KCI

3.3 Mejora Continua: Control del grado de avance de los objetivos.

▪

«Mejorar el rendimiento de las organizaciones ayudándolas a definir, materializar, medir y mantener los beneficios del cambio»

Comenzar bien, acabar bien

Mejorar el rendimiento mediante la gestión de los beneficios - Comenzar bien, acabar bien

Conceptos clave

Centrarse, desde la concepción de una iniciativa de cambio, en los **resultados del servicio**, en cómo se van a conseguir y medir, y en quiénes van a ser los responsables de su consecución

Garantizar que la iniciativa de cambio de una entidad cuente con un **business case sólido** desde la concepción de la iniciativa de cambio hasta su finalización

Incorporar actividades de **gestión de los beneficios, gestión de proyectos y gestión del cambio** a lo largo de todo el proceso de planeamiento estratégico.

¿Qué beneficios obtendremos?

1. Conocer la situación actual de los indicadores clave en forma permanente, para identificar posibles mejoras de alto impacto en la ciudadanía .
2. Contar con información de la situación actual para analizar cada indicador clave; a fin que los funcionarios puedan tomar acción buscando soluciones inmediatas.
3. Mayor rapidez de respuesta de la entidad, ante las exigencias de la ciudadanía, mediante la simplificación de pasos de los procesos.
4. Incorporar una nueva dinámica en la gestión pública para que el equipo especializado de mejora continua propio, interactúe con los funcionarios especializados que brindan los procesos claves; a fin de mejorar los procesos existentes.
5. Monitoreo permanente de los procesos a través de indicadores con los cuales se pueda percibir día a día el desempeño, a fin de incrementar la producción de los servicios y detectar posibles oportunidades de mejora.
6. Mejorar el clima organizacional en la medida que se asignen las responsabilidades al personal, en base a un perfil del puesto y a competencias que deberán reunir, a fin de que se logren objetivos y metas de cada área de la entidad.
7. Equipos de mejora continua que generen conocimiento de las buenas prácticas en el sector público, las cuales puedan ser compartidas y estandarizadas en el corto y mediano plazo.

5.1 – Administración del Cambio

La Administración del Cambio (Change Management Methodology)

¿Qué es?

- Es una metodología que habilita la transición eficaz y eficiente de las personas, procesos y tecnología de un ambiente actual a un ambiente futuro preferido.

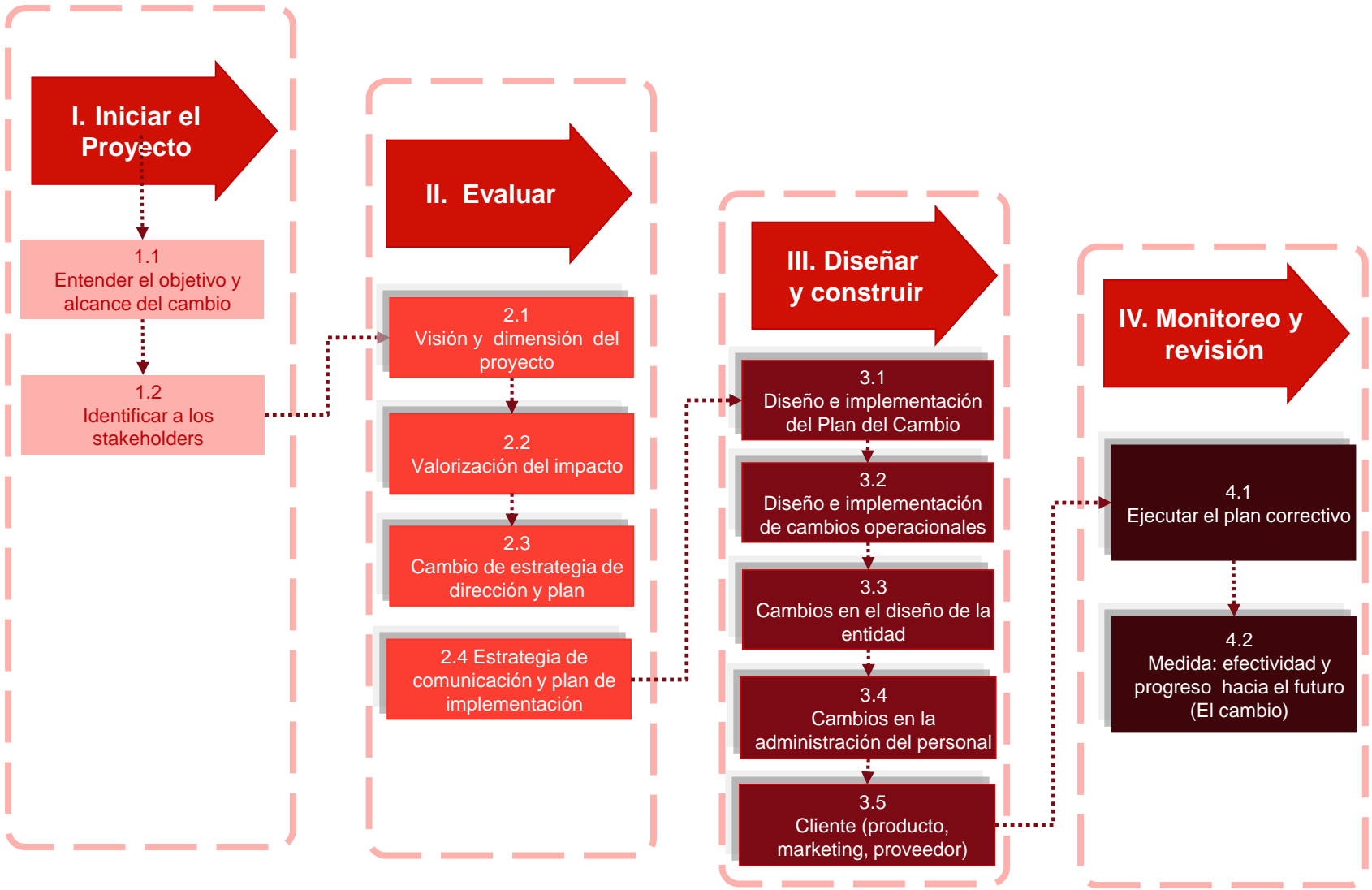
¿Por qué se necesita?

- La mayoría los proyectos de cambio no logran sus beneficios.
- Dificultad para comprometer a las personas adecuadamente al cambio y superen la resistencias que muestran.

¿Qué involucra?

- Evaluar el impacto de cambio (nuevo proceso, tecnología) en las personas y entidad.
- Establecer el escenario del futuro (visión), objetivos y metas.
- Construir 'El Plan del Cambio' para manejar impactos y aumentar al máximo el compromiso.
- Medir el progreso del cambio hacia el futuro deseado, manteniendo una plataforma con acciones correctivas.

Mapa de ruta de la metodología de la Administración del Cambio



Mapa de ruta de la metodología de la Administración del Cambio

...y algunas respuestas potenciales

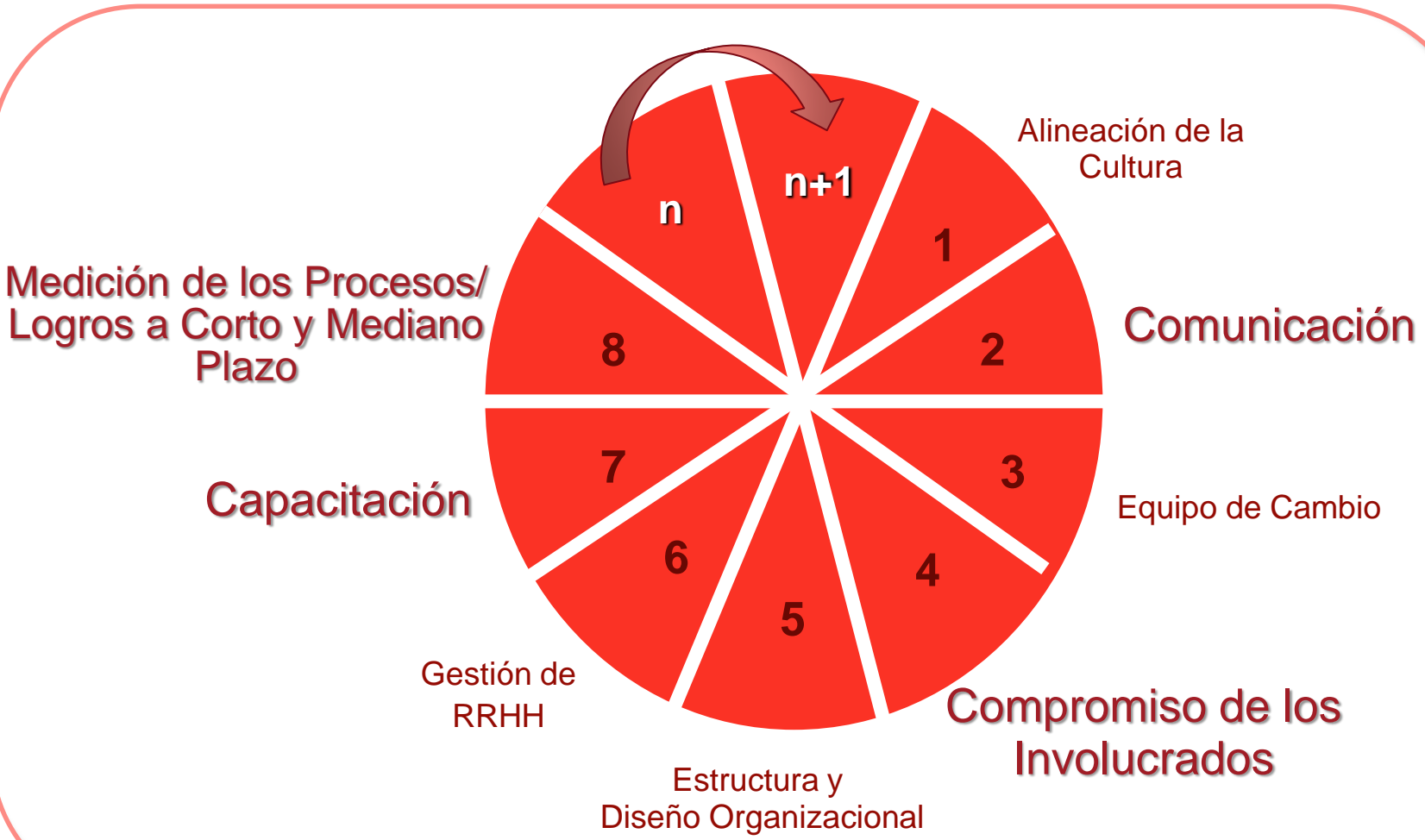


Mapa de ruta de la metodología de la Administración del Cambio

Las acciones de los Stakeholder son típicamente divididas en tres categorías:



Factores que intervienen en la Gestión del proceso del Cambio



Objetivo

- Lograr el involucramiento de todo el personal de las áreas de las entidades,
- Conciencia que todos forman parte activa del cambio,
- Entender cómo les afecta y qué deben hacer.



ACTIVIDADES

Percepción General

Cambio de actitud



Compromiso

Calidad del proyecto





PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ



Dinamicas

Profesor: Jaime Betalleluz Fernandini

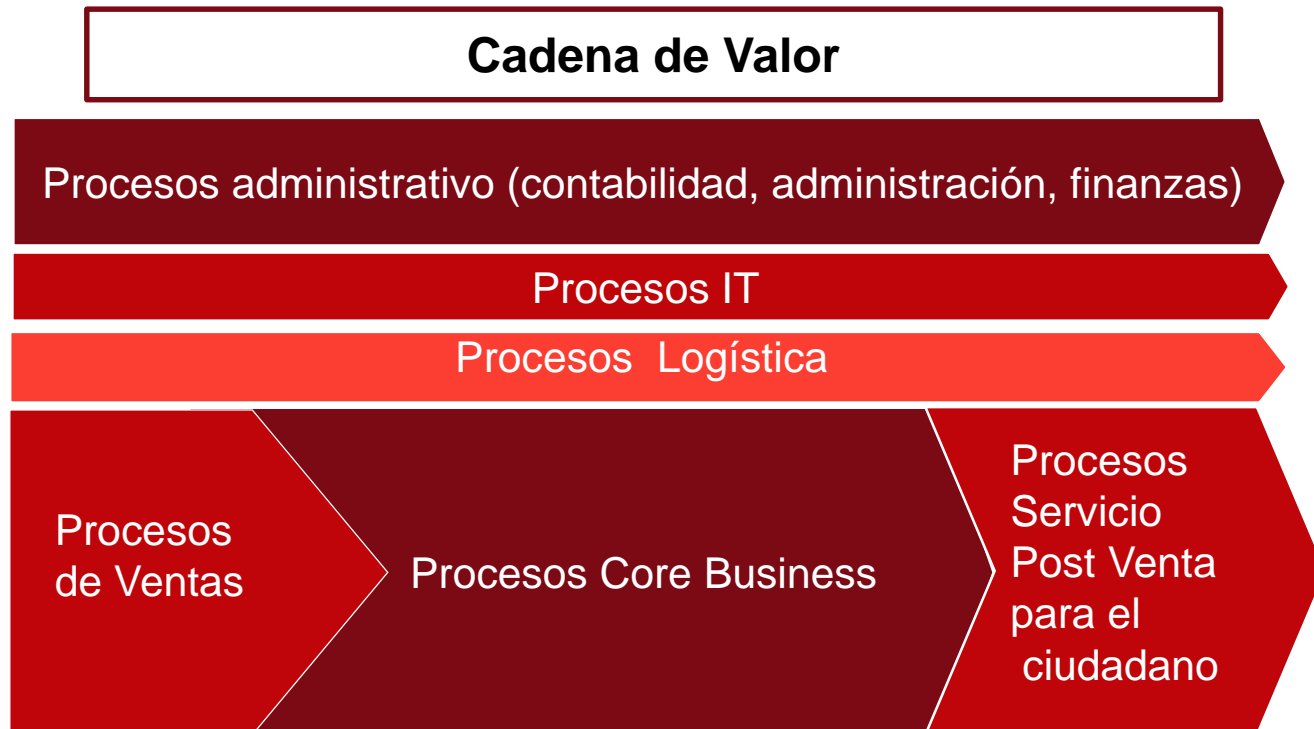
Dinámica 1

Paso 1: Formar grupos de 6 personas.

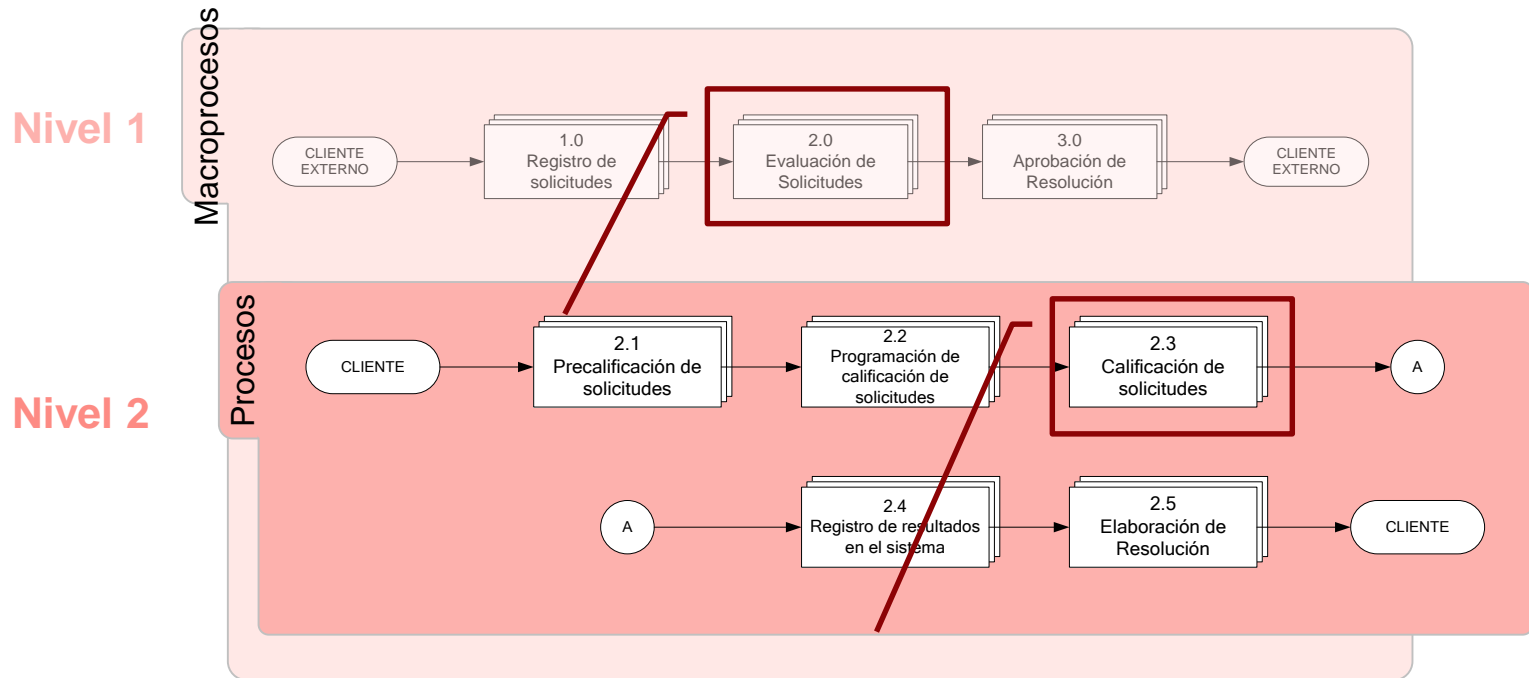
Paso 2: Elegir una entidad Pública, de preferencia una entidad que sea el centro de labores de uno de los miembros del grupo.

Paso 3: Elegir un área de la entidad pública, de preferencia el área del miembro que labora en la entidad.

Paso 4: Identificar los Macroprocesos y Subprocesos en los que la Área tiene injerencia.

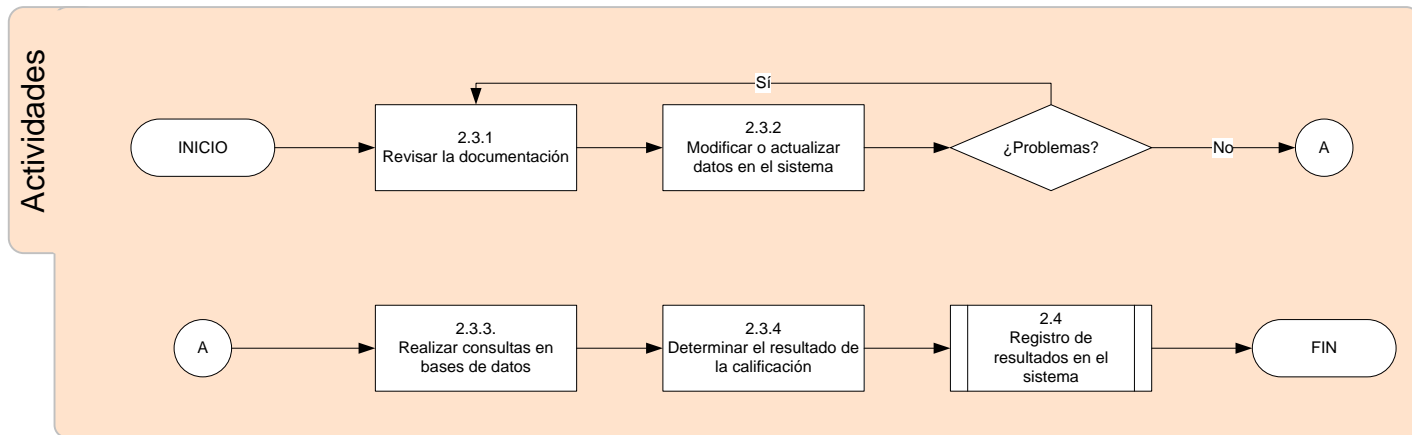


Macroprocesos y Procesos



Paso 1: Definir las actividades de uno de los subprocessos identificados y mapearlo ASIS (Nivel 3).

Nivel 3



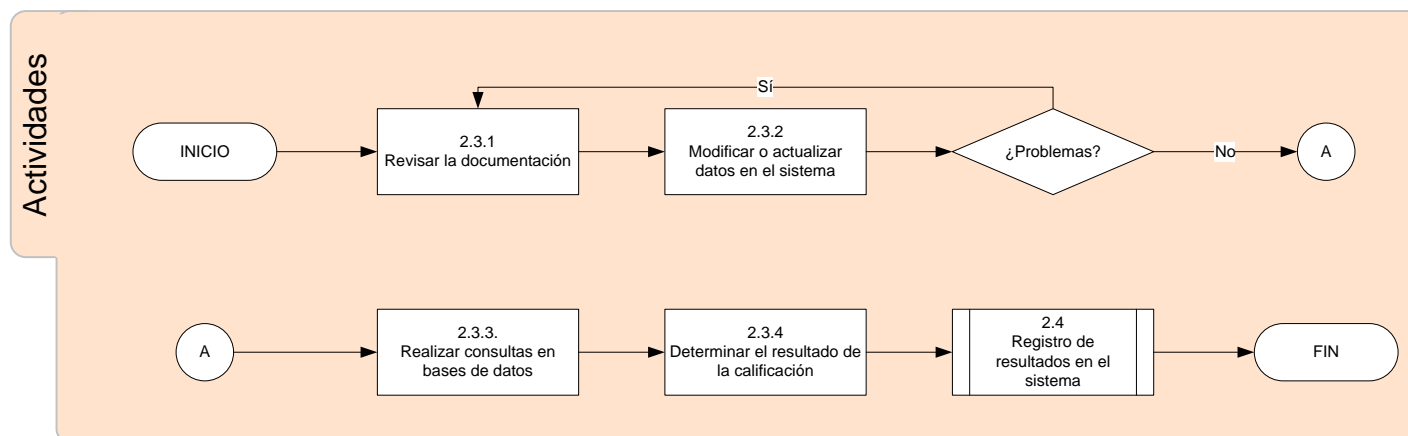
Construcción de la Tabla ASME-VM

La tabla ASME-VM, permite registrar ordenada y secuencialmente, las actividades que se han encontrado a lo largo del “recorrido físico” efectuado y que en conjunto conforman el “procedimiento”. También permite registrar características de cada una de estas actividades: área, tiempo, recursos y calificación del tipo de actividad. Un ejemplo de una tabla ASME-VM, se ve en la siguiente figura.

Paso 1: Elaborar la tabla ASME para el procedimiento (detalle de actividades) desarrollado anteriormente.

Paso 1: Elaborar el procedimiento rediseñado de acuerdo al Diagnóstico para el procedimiento (detalle de actividades) desarrollado anteriormente.

Nivel 3



Implementación

En esta fase se implementa el proceso mejorado sobre la base del Plan previamente elaborado. Estas acciones incorporan los pasos necesarios para comenzar el procesamiento en vivo. Acciones contempladas en el Plan:

- Aprobaciones
- Talleres de trabajo con el personal
- Monitoreo del desempeño de los trabajadores en el uso del proceso mejorado
- Orientación a la ciudadanía en el nuevo proceso.
- Ajustes a los manuales de procesos de acuerdo con los resultados de la implantación.
- Reportar al Comité de Alta Dirección y al Jefe responsable del proceso acerca del proceso implantado.
- Análisis de los indicadores de desempeño del proceso e informe a los responsables del proceso para su conocimiento del progreso del proceso de cambio.

La Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras

Oportunidades de mejora: Área _____

Oportunidad de mejora: Área			
N°	Descripción	Beneficios de su implementación	Tipo de oportunidad de mejora
1		✓ . ✓ . ✓ . ✓ .	
2		✓ . ✓ . ✓ . ✓ . ✓ .	
3		✓ . ✓ . ✓ . ✓ .	

La Mejora Continua: Ejemplo de Implementación de mejoras

Indicadores de gestión: Área _____

ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES				
<i>Subproceso</i>	<i>Descripción indicador</i>	<i>Propietario</i>	<i>Unidad medida</i>	<i>Tipo indicador</i>



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

MEJORA CONTINUA Y REDISEÑO DE PROCESOS EN EL SECTOR PÚBLICO

Profesor: Jaime Betalleluz Fernandini