



**MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA  
ECONOMICA**

**ÁREA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**

***Guía para el Levantamiento de Procesos***

**Junio, 2009**

## Tabla de Contenido

<b>Tabla de Contenido</b> .....	<b>ii</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>iii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Objetivo de la Guía</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Relación Básica de los Procesos: Proveedor – Productor - Usuario</b> .....	<b>2</b>
<b>2. El Enfoque de Gestión por Procesos</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Etapas para el Levantamiento de los Procesos</b> .....	<b>5</b>
3.1. Etapa 1: Formación del Equipo y Planificación del Trabajo.....	6
3.2. Etapa 2: Identificación de usuarios de los Procesos y sus Necesidades.....	7
3.3. Etapa 3: Identificación de los Procesos. ....	8
3.3.1. <i>Identificación del Marco Estratégico Institucional.</i> .....	8
3.3.2. <i>Identificación de los Procesos: el Mapa de Procesos.</i> .....	8
3.4. Etapa 4: Descripción y Análisis de los Procesos. ....	11
3.4.1. <i>Identificación del Objetivo del Proceso.</i> .....	11
3.4.2. <i>Identificación del (os) Responsable (s) del Proceso.</i> .....	11
3.4.3. <i>Identificación de los Procedimientos y Actividades.</i> .....	12
3.5. Etapa 5: Priorización y Aprobación de los Procesos.....	13
3.6. Etapa 6: Difusión de los Procesos. ....	14
3.7. Etapa 7: Aplicación y Control de los Procesos. ....	14
3.8. Etapa 8: Mejoramiento Continuo de los Procesos (Rediseño de Procesos). ..	14
<b>Consideraciones Finales</b> .....	<b>15</b>
<b>Glosario de Términos</b> .....	<b>16</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>17</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>18</b>

## Presentación

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), por medio de su Dirección de Modernización del Estado, ha mantenido un interés constante por realizar actividades tendientes a fortalecer la capacidad de gestión en las instituciones públicas costarricenses y consecuentemente, contribuir a que estas brinden más y mejores bienes y servicios a los habitantes de la sociedad costarricense.

Este esfuerzo, se ha visto materializado principalmente en la realización de actividades de capacitación, la publicación de lineamientos, de guías y manuales de alto contenido técnico, sobre diversos temas relacionado con el proceso administrativo en el sector público. Dichas actividades se han orientado hacia las Unidades de Planificación Institucional de las entidades públicas, con el expreso interés de que sean estas; como integrantes del Sistema Nacional de Planificación, las encargadas de divulgar estos conocimientos, informaciones y buenas prácticas de gestión, en los diferentes niveles de la estructura jerárquica de las instituciones.

Es por estas razones, que con gran complacencia presentamos el documento titulado *“Guía para el Levantamiento de Procesos”*, publicación que además de servir como complemento a otras guías emitidas por MIDEPLAN, se constituye en un valioso insumo para las instituciones públicas que deseen adoptar el esquema de organización por procesos. La sistematización de las acciones o tareas institucionales en procesos, permite a las instituciones lograr estructuras más planas, sencillas, y flexibles; propicia el trabajo en equipo y la medición de resultados en las unidades organizacionales. Esta forma de sistematizar el trabajo facilita además implantar una cultura de servicio en las instituciones, puesto que al diseñar los procesos se pueden focalizar las acciones institucionales hacia las necesidades y expectativas de los usuarios.

Las Instituciones organizadas por procesos presentan estructuras lógicas y ordenadas que permiten agilizar las actividades, mejorar los bienes, mejorar el servicio, y sobre todo, permite detectar a tiempo posibles fallas y corregirlas antes de que el bien y/o servicio final se brinde al usuario y se facilite la prestación de los servicios con los niveles de calidad y efectividad requeridos.

El presente documento constituye una recopilación sobre esta temática, que la Dirección de Modernización del Estado de MIDEPLAN desea suministrar a las Unidades de Planificación de las instituciones públicas, como apoyo al rol que desempeñan estas unidades en sus actividades ordinarias como en los procesos de Reorganización Administrativa que se llevan a cabo en el sector público costarricense.

Maribel Sequeira Gutiérrez  
**Directora**

## Introducción

La mayoría de las instituciones públicas costarricenses han definido una estructura organizativa con el objeto de basar en ella las actividades tendientes a satisfacer las necesidades de los habitantes. Sin embargo, es frecuente encontrar que algunas de estas instituciones han diseñado su estructura sin contar previamente con una actualización de las necesidades de la población, con un adecuado análisis de las acciones necesarias para satisfacer estas necesidades, con una descripción de la forma en que estas deben realizarse, así como una definición de las unidades organizacionales encargadas de llevarlas a cabo y el recurso humano capacitado para ejecutarlas.

Es en este contexto que la Dirección de Modernización del Estado de MIDEPLAN pone a disposición de las Unidades de Planificación Institucional y de los funcionarios públicos en general, esta Guía para el Levantamiento de Procesos, como un documento de referencia para que las instituciones públicas costarricenses determinen sus actividades, funciones, estructuras y requerimientos de recurso humano de forma sistémica, estandarizada y normalizada. Contribuyendo de esta manera en la mejora en su gestión y en la resultante mejora en la calidad de bienes y servicios que ofrecen a sus usuarios.

El presente documento contiene información básica necesaria para orientar a las Instituciones Públicas (Instituciones Centralizadas, Descentralizadas, Autónomas y Gobiernos Locales) en la elaboración, diseño y actualización de los procesos institucionales.

En una primera parte del documento, se muestra la relación que existe en todo proceso -entrada o insumo, proceso de transformación, salida o bien/servicio recibido por el usuario-. La segunda parte contiene información sobre la gestión por procesos -concepto, utilidad, objetivo-. Mientras que la tercera sección indica los pasos básicos que deben seguirse para realizar un levantamiento de procesos de manera simple y concreta.

Finalmente, en la sección de anexos contiene algunos ejemplos de matrices que pueden ser utilizadas para realizar el levantamiento de los procesos institucionales y los respectivos instructivos para completarlas.

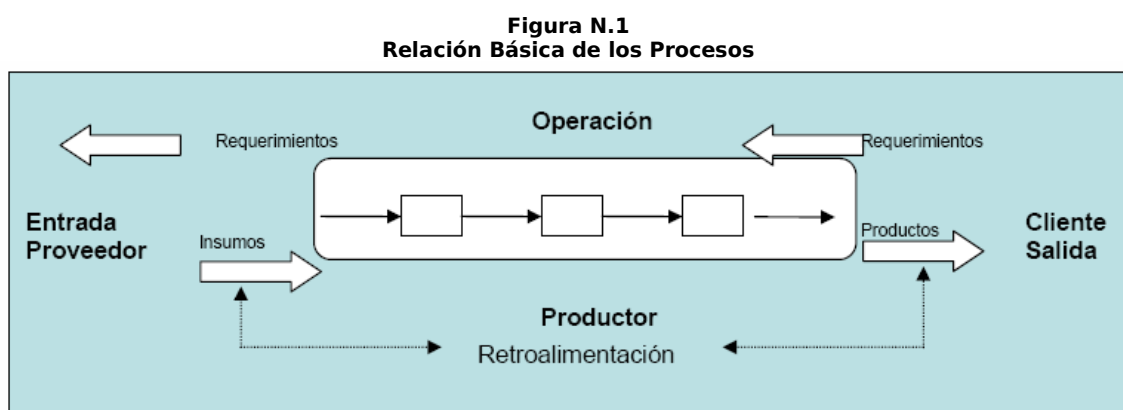
## Objetivo de la Guía

Brindar a las Instituciones Públicas costarricenses Centralizadas, Descentralizadas, Autónomas y Gobiernos Locales, una herramienta práctica para el levantamiento de los procesos administrativos, así como servir de apoyo estratégico, para coadyuvar con la mejora en la gestión institucional y, por ende, en una mejor prestación de servicios públicos.

## 1. Relación Básica de los Procesos: Proveedor – Productor - Usuario

Inicialmente, es importante mencionar que cuando se habla de procesos existe una relación implícita que debe ser comprendida, esta relación se conoce como “**Relación Proveedor-Productor-Usuario**” y es la base de toda relación de procesos, en ésta, cada eslabón se encuentra interrelacionado y es interdependiente. De esta manera, el proveedor suministra el insumo de acuerdo con los requerimientos del productor, siendo éste el responsable de la operación y quien entrega el producto (bien/servicio) al usuario (interno/externo), el que finalmente determina sus requerimientos. Estos requerimientos son primordialmente las necesidades y expectativas que poseen los usuarios con respecto a la prestación bienes o servicios por parte de la institución.

Esta relación puede ser gráficamente apreciada en la figura siguiente:



**Fuente:** Henderson García, Alan. **Antología del Curso Taller: Rediseño de Procesos y Agilización de Trámites.** Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-. San José, Costa Rica, 2006.

Los requerimientos incentivan las relaciones de los tres componentes, mismos que deben estar orientados al usuario, ya que el proveedor debe cumplir con los requerimientos del productor para que éste a su vez satisfaga los requerimientos del usuario, de acuerdo con las necesidades y expectativas que este último haya planteado anteriormente, en relación con el bien y/o servicio por recibir.

Es así como en este esquema sirve para dejar en claro que el objetivo de toda institución – pública o privada-, debe ser la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios, sean estos externos –ciudadanos y funcionarios de otras dependencias públicas- o usuarios internos o miembros de la institución en cuestión. Las **necesidades** son carencias objetivas, y las **expectativas** se relacionan con la forma en que el usuario espera que sean satisfechas esas necesidades, en ambos casos, antes de intentar llevar a cabo acciones para satisfacerlas, primero debemos utilizar los mecanismos de recolección de información que nos permitan conocerlas. En otras palabras, diseñar un proceso implica saber que necesita el usuario, como y cuando lo necesita.

## 2. El Enfoque de Gestión por Procesos

Las instituciones públicas, tradicionalmente, han desarrollado su gestión con base en la división y especialización del trabajo mediante el establecimiento de departamentos funcionales (organigramas) que al final dificultan la orientación de los bienes y/o servicios institucionales hacia el usuario. Este tipo de organización permite definir las relaciones jerárquicas entre los distintos niveles organizacionales de una institución, pero no se refleja en ella el funcionamiento de la institución, las responsabilidades, las relaciones con los usuarios, los aspectos estratégicos, ni los flujos de información, comunicación y coordinación a lo interno de la institución.

La visión departamentalizada de las instituciones ha permitido la proliferación de actividades que no aportan valor alguno a la misma institución, y en el peor de los casos, a la satisfacción de las

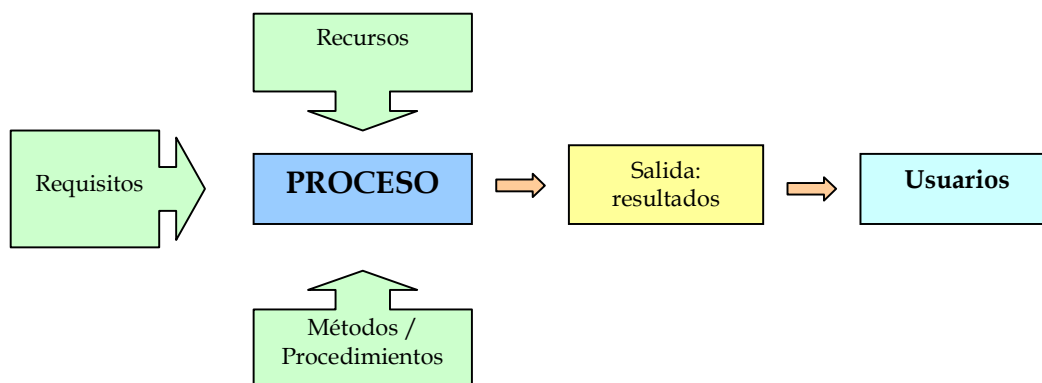
necesidades y expectativas de los usuarios, en cambio, si ha generado una burocratización de la gestión institucional y problemas de comunicación y coordinación entre unidades administrativas que al final se transforma en duplicidad de funciones, indefinición de responsabilidades, incumplimiento de competencias, entre otros.

Se entenderá como proceso, para los efectos de esta Guía, al conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos, esto a la vez tomando en cuenta que los procedimientos se forman por tareas que especifican cómo ejecutar un trabajo. Cada proceso que se desarrolla se caracteriza por la transformación de insumos en productos (bienes/servicios), los cuales tienen como destinatario final tanto usuarios internos como externos, que serán los que determinarán si el resultado obtenido responde a sus necesidades y expectativas.

Es importante indicar que los procesos existen en cualquier institución, sea pública o privada, aunque nunca se hayan identificado o definido, de esta manera, los procesos constituyen lo que hacemos y como lo hacemos. En una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio.

Para desarrollar cada proceso es necesario: a) requisitos que representan los condicionamientos que limitan la capacidad de acción de la institución (legales, estratégicas, viabilidad social y/o política, etc.); b) un grupo de recursos necesarios para llevar a cabo el proceso (recursos materiales, financieros, humanos, entre otros); y, c) un conjunto de métodos o procedimientos que lo conforman, que indican el conocimiento sobre la forma de actuar, que como resultado brindan una salida que se representa mediante el bien y/o servicio que deberá de estar acorde con las necesidades y expectativas del usuario que recibe el mismo. Esta descripción se muestra en la figura N.2 a continuación:

**Figura N.2**  
**Descripción del proceso**



**Fuente:** Blaya, Inmaculada. **Gestión por Procesos.** Oficina de Gestión y Control de la Calidad, Universidad Miguel Hernández de Elche, España, 2006.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre ellos, a menudo, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la institución y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos".

Se trata, con el enfoque de procesos o la gestión por proceso, de orientar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la institución que los sustenta para hacerlos operativos, como lo ha mencionado MIDEPLAN con la emisión de los Lineamientos de Reorganización Administrativa, así, es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. Las organizaciones, en este sentido, se encuentran orientadas hacia el logro de objetivos, para lo cual se organizan

racionalmente por conjuntos de personas que aplican un proceso transformador a los insumos disponibles, convirtiéndolos en bienes o servicios dirigidos a los ciudadanos.

El Enfoque por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (usuarios, beneficiarios, funcionarios, proveedores, sociedad en general). Según el Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-, la Gestión por Procesos *“percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.”* Así, *“Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.”*<sup>1</sup>

La Gestión por Procesos da un enfoque total al usuario desplegando al interior de la institución sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al bien o servicio. La aplicación de esta metodología permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del producto y/o servicio.

La Gestión por Procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios. Es una forma de organización diferente a la clásica organizacional funcional, en la cual prevalece la visión del usuario sobre las actividades de la institución, ya que estas deberán estar estructuradas para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. En el siguiente cuadro se presenta las diferencias entre gestionar por funciones (método tradicional) y gestionar por procesos:

**Cuadro N.1**  
**Diferencias entre Gestionar por Funciones y Gestionar por Procesos**

<b>GESTION POR FUNCIONES</b>	<b>GESTION POR PROCESOS</b>
Focalización en el producto (bien/servicio)	Focalización en el usuario
Departamentos especializados Organización por departamentos o áreas Enfoque especialista del trabajo	Procesos de valor añadido Organización orientada a los procesos Enfoque del trabajo desde la visión de la totalidad del proceso
Departamento forma organizativa Alteraciones en el proceso se resuelven jerárquicamente	Forma natural organizar el trabajo Alteraciones en el proceso se resuelven al nivel de la ejecución
Autoridad basada en Jefes funcionales Prevalece la organización vertical	Autoridad basada en los responsables de los procesos Convive la organización vertical con la horizontal
Jerarquía – control Mecanismo de coordinación: Mando y Control	Autonomía – Autocontrol Mecanismo de coordinación: Autonomía responsable
Burocracia – formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica Concentración del conocimiento	Información compartida Aprendizaje organizacional
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cómo hacer mejor lo que venimos haciendo Cómo hacer mejor las tareas	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer Qué tareas hacer y para qué
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados

<sup>1</sup> Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-. **Análisis de Procesos y Elaboración de Manuales de Procedimientos**, MIDEPLAN. San José, Costa Rica, 2008.

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento	Las mejoras tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplio – transfuncional
Medición por el resultado funcional (sector, gerencia, división)	Medición por el resultado funcional y por el resultado total del proceso (colectiva)

**Fuente:** Medina Giopp, Alejandro. **Gestión por Procesos y creación de valor público. Un enfoque analítico.** Instituto Tecnológico de Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana, 2005.

La metodología de Gestión por Procesos aporta una forma estructurada para: a) identificar los destinatarios del proceso; b) conocer sus expectativas; c) definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar; d) coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso; e) eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio; f) conocer el consumo de recursos –coste medio y marginal-; y, f) definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la institución debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. Las actividades de las instituciones son generalmente horizontales y afectan a varias unidades administrativas o funciones. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones), lo cual no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. De esta forma, producir cambios en el diseño o ejecución de los procesos centrales que constituyen una organización, producirá, ineludiblemente cambios importantes en el modelo de organización y gestión de la misma, produciendo transformaciones importantes en la organización como un todo.

El cambio por procesos lleva aparejados cambios en la estructura, así como en el clima y la cultura organizacional, entre otros, lo que implica un cambio global en el estilo de gestión y no meramente alguna modificación en algunas tareas y actividades de algún área de la organización.

### 3. Etapas para el Levantamiento de los Procesos

Normalmente el **levantamiento de los procesos** se realiza cuando la institución ya se encuentra conformada y desarrollando las funciones asignadas por la legislación respectiva, sin embargo, es frecuente encontrar instituciones que realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios mas experimentados, sin contar con un manual de procesos y/o procedimientos que regule y estandarice la realización de sus actividades. El **diseño de los procesos** se presenta cuando una institución ha sido creada recientemente y tiene que dilucidar la mejor forma de ejecutar las funciones que tiene asignadas, o en su defecto, cuando en una organización existente se crean unidades organizativas encargadas de funciones nunca antes desarrolladas por la institución. En ambos casos, se debe diseñar o establecer la forma en la que los funcionarios de la institución o unidad deben desarrollar las funciones asignadas, y dejar constancia de estos requerimientos haciendo uso de procedimientos debidamente formalizados, los cuales deben ser difundidos entre todos los funcionarios para asegurar la correcta ejecución de las labores.

En el caso del levantamiento de los procesos (formalizar la forma de realizar actividades antes ejecutadas de forma empírica) resulta más sencillo establecer los procesos, puesto que se cuenta con información informal sobre la forma de ejecutar las labores, En cambio, en el diseño de procesos (delimitar la forma correcta de realizar funciones nunca antes desarrolladas) se debe empezar de cero para determinar la manera óptima de ejecutar las tareas encomendadas. Para estos efectos, frecuentemente resulta de gran ayuda consultar documentación técnica relacionada con el tema de análisis administrativo e inclusive analizar la forma en que organizaciones con objetivos y actividades similares han delimitado sus procesos y procedimientos.

A continuación se presenta una síntesis de los pasos y elementos que deben tomarse en consideración para efectuar una identificación y diseño de procesos institucionales.

### **3.1. Etapa 1: Formación del Equipo y Planificación del Trabajo.**

Resulta fundamental que los niveles directivos en una institución se encuentren comprometidos con el proceso de levantamiento y diseño de los procesos institucionales, en virtud de que serán ellos los encargados de aprobar los procesos establecidos. Es por esta razón, que al iniciar el proceso debe ser el jerarca institucional el encargado de conformar un equipo de trabajo, integrado por funcionarios de la institución, por consultores externos, o por una mezcla de los anteriores.

En esta etapa se deben realizar las siguientes actividades:

- a. Formación de un equipo de trabajo interdisciplinario que deberá contar con las siguientes características:
  - Nombramiento de un coordinador general, quién liderará el proceso de levantamiento o diseño de los procesos.
  - Un representante de la máxima jerarquía, quién servirá como enlace de coordinación con al Jerarca durante el avance el levantamiento o diseño de procesos.
  - Estar conformado por al menos un miembro de cada unidad organizacional de la institución.
  - Conocimientos en Sistemas de Gestión por Procesos por parte de alguno o algunos de sus miembros.
  - Es recomendable, contar con la presencia de algún experto externo quién podrá apoyar con el levantamiento y/o diseño de los procesos desde una óptica externa a la propia institución.
- b. Desarrollar un proceso de consenso a lo interno de la institución: se deberá realizar charlas y/o capacitaciones a todo el personal de la institución, en las cuales se informe quiénes son las personas encargadas de realizar el trabajo, la explicación del trabajo que se va a realizar (¿para qué?) y la importante necesidad de colaboración por parte de todos los funcionarios de la institución en este proceso.
- c. Determinación de la metodología: el equipo de trabajo debe determinar las herramientas metodológicas que se van a utilizar para el levantamiento y/o diseño de los procesos, indicando si se deben utilizar encuestas, formularios, entrevistas u otro tipo de instrumentos para recolectar la información necesaria.
- d. Establecer una planificación para el trabajo de levantamiento y/o diseño de los procesos y las reuniones de trabajo que comprenda:
  - Objetivo del proyecto y de las reuniones de trabajo.
  - Presentación de informes periódicos que evalúen el grado de avance del proyecto.
  - Programación en cronograma de las reuniones de trabajo.
  - Utilización de la planificación de proyectos.
  - Establecimiento de boletines informativos con los cuales se informe a la jerarquía y demás funcionarios de la Institución acerca del desarrollo del trabajo.
  - Levantamiento de actas con los compromisos adquiridos en cada reunión.

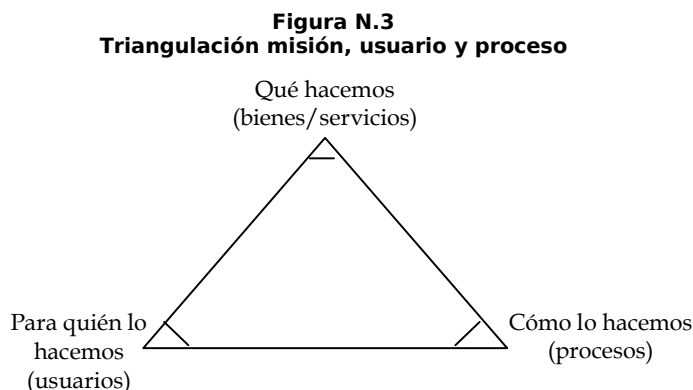
### 3.2. Etapa 2: Identificación de usuarios de los Procesos y sus Necesidades.

Una parte esencial, en el levantamiento de los procesos, es la identificación de los usuarios y las necesidades y/o expectativas que estos tienen en cuanto a los bienes y/o servicios brindados por la institución. En este sentido, es necesario que se realice un análisis sobre tres aspectos muy importantes:

- **¿Qué hacemos?:** Identificar el propósito para el que fue creada la institución, de forma que se determine claramente la misión institucional (en qué consiste, para qué existe y para quién se realizan sus actividades), su razón de ser. Luego deben concretarse las entradas y salidas (insumos y productos/servicios) e identificar los usuarios y proveedores de las mismas.
- **¿Para quién lo hacemos?:** Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios que brinda la institución. Una vez hecho esto, se puede comenzar a determinar los bienes y/o servicios que se generarán para satisfacer sus necesidades y expectativas. No hay que imaginar las necesidades y expectativas de los usuarios, sino conocerlas por medio del contacto directo con ellos, utilizando las herramientas de recolección de información más oportunas.
- **¿Cómo lo hacemos?:** Debe determinarse los procesos con los cuales se desarrollarán las actividades atinentes a la institución, de conformidad con las necesidades y expectativas determinadas por los usuarios, considerando siempre las funciones que la legislación vigente asigna a la institución. En esta etapa se identifica cuáles bienes y/o servicios se brindarán a los usuarios.

Alfonso Palacios (2002) identifica esta etapa como la etapa de *Obtención de la Información*, en la cual se perfeccionan las herramientas metodológicas para obtener la información de los procesos por parte de los responsables de los mismos, cuáles serán las fuentes de información que se utilizarán, cuál es la misión que persigue el bien y/o servicio que brinda la institución y la identificación de los usuarios y sus respectivas necesidades y/o expectativas.

En la siguiente figura se muestra gráficamente la triangulación de estos tres aspectos:



**Fuente:** Elaboración propia

### **3.3. Etapa 3: Identificación de los Procesos.**

En esta etapa se genera un listado de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la institución. Conociendo cuáles son los usuarios y determinados los bienes y/o servicios que estos requieren, pueden establecerse los procesos que sirvan para generarlos.

#### **3.3.1. Identificación del Marco Estratégico Institucional.**

Lo primero que se debe hacer para identificar los procesos de una institución es conocer el Marco Estratégico en el que se enmarcan estos procesos. De esta manera se determina la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que debe desarrollar la institución, siempre considerando las necesidades/expectativas de los usuarios y la normativa que enmarca a la institución. Si estos elementos no se tienen claros, cualquier esfuerzo que se realice en relación con el levantamiento de los procesos no dará el resultado esperado.

#### **3.3.2. Identificación de los Procesos: el Mapa de Procesos.**

En esta fase el equipo de trabajo debe determinar cuáles son los procesos que desarrolla la institución para brindar los bienes y/o servicios a los usuarios, una herramienta útil para realizar esta actividad es el Mapa de Procesos.

El Mapa de Procesos ofrece una visión general del sistema de gestión, en él se representan los procesos, procedimientos, actividades y tareas que componen el sistema institucional, así como principales relaciones de coordinación. El número de procesos de un sistema puede variar, dependiendo del enfoque del equipo de trabajo encargado del diseño del sistema. Así, con muy pocos procesos, el Mapa de Procesos será escueto y fácil de comprender, pero la descripción individual de cada proceso será más compleja. Por el contrario, identificando muchos procesos, la descripción individual de cada proceso será más sencilla, sin embargo, el Mapa de Procesos será más complejo. La solución óptima para este dilema, radica en un punto intermedio entre ambos extremos, definido por la institución al momento de comenzar con el diseño, eligiendo el balance que mejor se ajuste a sus intereses.

Para explicar mejor el significado y la importancia de un Mapa de Procesos, Domingo Rey (2005) realizó la siguiente comparación: *“El Mapa de Procesos es como la imagen de un rompecabezas: esta no se ve alterada por la forma o tamaño de las piezas que lo forman. Así, la misma imagen puede construirse con un rompecabezas de 20 piezas ó de 200 piezas. Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos (piezas del rompecabezas) de más o menos tamaño. El tamaño de los procesos (piezas) no afecta al sistema. La única limitación es que los procesos (piezas) encajen perfectamente (sin solapes ni huecos) y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.”*

Cuando se trata de identificar y delimitar los procesos en el Mapa, se pueden utilizar herramientas previamente establecidas por el equipo de trabajo, sean estas encuestas, entrevistas o reuniones con los jefes, directores, jefaturas medias, o funcionarios. Su identificación es importante porque permite un mejor entendimiento de la entidad en general y de la labor operativa que se efectúa en particular, así como conocer la forma en que éstos interactúan en el desarrollo de las funciones, las actividades y las tareas.

La definición del Mapa de Procesos deberá darse por mutuo acuerdo de todo el equipo de trabajo, para esto es aconsejable utilizar la técnica del Diagrama de Afinidad. El uso de esta técnica permitirá agrupar los procesos que se encuentran interrelacionados, para construir el sistema que permita generar los bienes y/o servicios Institucionales. Es conveniente volver a revisar, y de ser necesario, actualizar el Mapa de Procesos, una vez hayan sido descritos todos los procedimientos.

Una característica importante de los procesos, que puede observarse una vez que se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la institución y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la institución con las necesidades

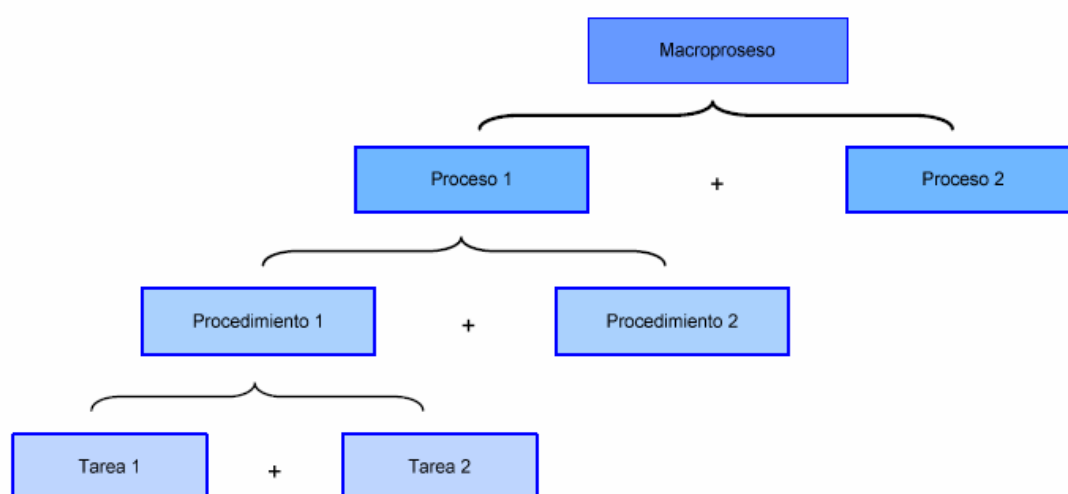
y expectativas de los usuarios, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Al momento de construir el Mapa de Procesos y comenzar a agrupar los mismos, debe tenerse en cuenta que algunos de los procesos identificados pueden ser a su vez procedimientos de otro proceso más grande, ante lo cual, debe detectarse las relaciones que existen entre cada uno de ellos para poder establecer su clasificación.

Antes de continuar, resulta indispensable aclarar los conceptos de proceso, procedimiento y actividad. Se entiende por **proceso** al conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de objetivos, Un **procedimiento** consiste en la descripción de un ciclo de operaciones o tareas necesarias para ejecutar un trabajo, estos generalmente se refieren a labores de varios funcionarios, desarrolladas en sectores distintos. Son establecidos para asegurar el tratamiento uniforme de las operaciones necesarias para producir un bien o servicio. Un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta. Y por último una **actividad** es el conjunto de operaciones o tareas afines y coordinadas que una persona o entidad debe realizar para cumplir con las funciones que le han sido asignadas.

De esta forma los procesos están conformados por procedimientos y los procedimientos a su vez por actividades o tareas y al conjunto de procesos se le conoce como macroproceso, como se observa en la figura N.4 a continuación:

**Figura N.4**  
**Composición de Macroprocesos**



**Fuente:** MIDEPLAN. **Guía para el Rediseño de Procesos.** Área de Modernización del Estado. San José, Costa Rica, 2007.

### 3.3.2.1. Clasificación de los Procesos.

Una institución mantiene interrelación con usuarios, personas, proveedores y sociedad, y con sus propios funcionarios, es por esto que sus procesos deben ser clasificados tomando en cuenta el impacto que generan en la satisfacción de los usuarios y de sus propios funcionarios, en la estrategia institucional, y en la capacidad de generar resultados (bienes y/o servicios). Es así como los procesos, suelen ser clasificados de tres maneras: los procesos estratégicos, los procesos claves y los procesos de apoyo, dependiendo de los actores que se vean más afectados por ellos. Esta es la base de la clasificación de los procesos que se detalla en el mapa de procesos. A continuación se explica cada tipo de clasificación:

Procesos Estratégicos o de Gestión: son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la institución, este tipo de procesos son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte de la institución, suelen referir a las leyes, normativas, directrices, etc. aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos. Este tipo de procesos es necesario para el mantenimiento y progreso de la institución.

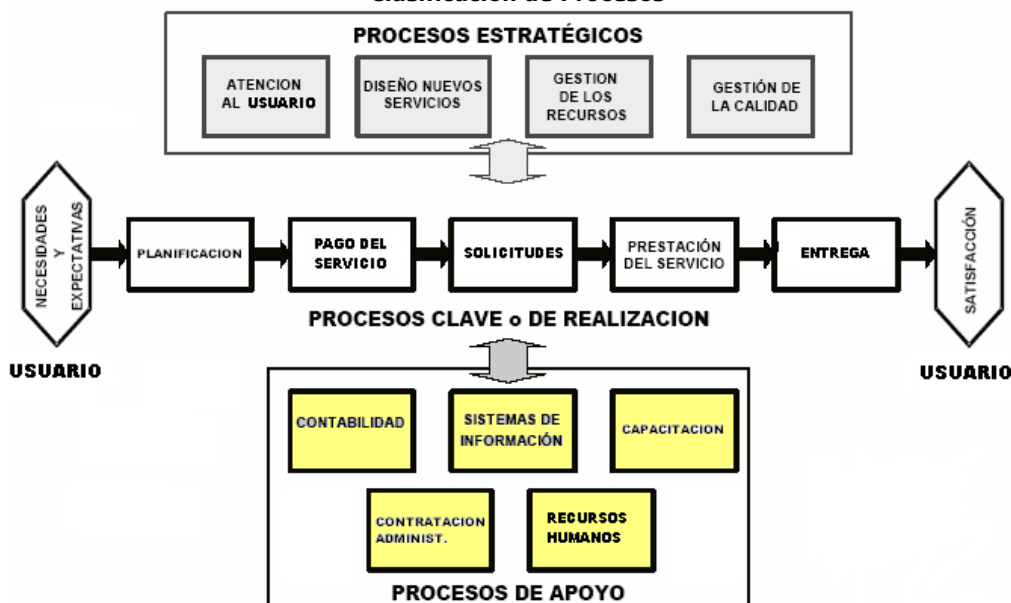
Procesos Claves u Operativos: agrupa aquellos procesos que añaden valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los que representan la razón de ser de la institución, dirección, departamento o unidad, el objeto principal de actividad, así mismo, intervienen en la misión de la institución, pero no necesariamente en la visión. Los procesos claves son aquellos que afectan de modo directo la prestación del producto (bien/servicio) y por tanto a la satisfacción del usuario externo. Guardan relación directa con los usuarios y tienen impacto sobre su satisfacción.

Procesos de Apoyo o Soporte: son todos aquellos que permitan la operación de la institución y que, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. Se encuadra, en este tipo, los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la institución.

Una vez que se tienen identificados los procesos institucionales, cada uno de ellos deberá clasificarse para determinar su tipología y su relación con los usuarios u otros procesos institucionales.

Por ejemplo, una institución dedicada a expedir licencias de conducir, debe conocer ante todo las necesidades y expectativas de sus usuarios. Así, en sus procesos estratégicos los jefes institucionales deberán considerar la atención al usuario, el diseño de nuevos servicios relacionados con la prestación del servicio de licencias, la calidad del documento, la gestión de los recursos (materiales, humanos, y financieros). En lo que respecta a los procesos claves, se deberán figurar la planificación que se realiza para poder brindar el documento en cantidad y calidad a los usuarios, el proceso de pago del servicio, el proceso de solicitud de la licencia, el proceso de servicio al usuario propiamente dicho -contacto con el usuario, en el cual se toman los datos de la persona y la respectiva fotografía-, y el proceso de entrega del documento. Finalmente entre los procesos de apoyo, aparecerán entre otros el proceso de contratación administrativa para la adquisición de los materiales necesarios para hacer la licencia, el proceso de calidad en la manufactura de la misma, el proceso de contabilidad que ayuda a que el pago del servicio se realice correctamente, los sistemas de información que permiten contar con una base de datos actualizada de los usuarios y determinar los usuarios que realizaron el pago respectivo del servicio, el proceso de capacitación del personal para brindar el servicio en las mejores condiciones, entre otros procesos de apoyo. Este ejemplo se representa gráficamente en la siguiente figura:

**Figura N.5**  
**Clasificación de Procesos**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Etapa 4: Descripción y Análisis de los Procesos.

Una vez que se tienen identificados y clasificados los procesos a partir del listado de procesos institucionales generado en la etapa anterior, se debe proceder a realizar una descripción de los mismos. Cada proceso se encuentra conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o tareas por desarrollar. Para realizar una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades institucionales debe contarse con un conocimiento preciso y claro de los mismos, por ello es bastante recomendable que los funcionarios responsables de su ejecución participen de este proceso descriptivo.

Se debe tener la certeza de que los procesos y/o procedimientos establecidos correspondan con las políticas institucionales y los planes diseñados para alcanzar sus objetivos, y que dichos procesos faciliten la consecución de los mismos. El equipo de trabajo encargado del levantamiento de los procesos, ante ello, deberá obtener la siguiente información de cada uno de los procesos:

#### 3.4.1. Identificación del Objetivo del Proceso.

Al identificar el objetivo del proceso, debe explicarse de forma resumida los motivos por los cuales se lleva a cabo cada proceso institucional. Se puede denominar, de algún modo como la "misión" del proceso.

#### 3.4.2. Identificación del (os) Responsable (s) del Proceso.

La identificación del proceso debe realizarse tanto por la unidad organizacional responsable, como por el funcionario responsable dentro de dicha unidad. El responsable del proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza un seguimiento de sus indicadores, verificando su eficacia y eficiencia, así como del avance en el logro de los objetivos definidos para dicho proceso, en cualquier gestión (productividad, calidad, seguridad, entre otros). Este responsable, tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio al proceso – sin modificar los recursos asignados-, siempre y cuando realice la debida consulta a los responsables de otros procesos implicados que se puedan ver afectados por los cambios.

### 3.4.3. Identificación de los Procedimientos y Actividades.

Se deberá identificar cada uno de los procedimientos y actividades necesarias para desarrollar de manera correcta el proceso. De esta forma pueda determinarse:

- a) Si el proceso detectado es realmente un proceso, es decir, un grupo de procedimientos enfocados a producir un bien o servicio;
- b) Si es más bien un procedimiento, es decir un grupo de actividades necesarias para producir un bien o servicio;
- c) Si lo que ha sido erróneamente catalogado como un proceso o un procedimiento, no es más que una simple actividad dentro de un procedimiento. Este tipo de situaciones donde se presentan procedimientos o actividades como si fueran procesos, es bastante común.

Para tener una mayor precisión y claridad de los procedimientos, es recomendable que cada procedimiento incluya al menos la siguiente información:

#### 3.4.3.1. Codificación del Procedimiento.

Debidamente identificados los procesos y procedimientos, resulta necesario codificar los mismos, como una forma de hacer más sencilla su identificación dentro de cada proceso. La codificación tanto de los procesos, como de los procedimientos es una actividad sencilla que se realiza utilizando siglas componentes del proceso y/o procedimientos, tal y como Juan Bautista Vieto (2007) indica en el cuadro siguiente:

**Cuadro N.2**  
**Codificación del Proceso y/o Procedimiento**

Pasos	Ejemplo
Las siglas de la Institución a la que pertenece.	MH (Ministerio de Hacienda).
Las siglas de la Dirección a la que pertenece el proceso.	PI (Planificación Institucional)
Las siglas de la Subdirección, Departamento o Unidad a la que pertenece el proceso.	PE (Planificación Estratégica)
Las siglas del nombre del Proceso.	PEI (Plan Estratégico Institucional).
De acuerdo al ejemplo anterior el código del proceso es:	<b>MH-PI-PE-PEI</b>

**Fuente:** Vieto Z. Juan Bautista, **Manual General de Rediseño de Procesos**, Unidad de Planificación Institucional, Ministerio de Hacienda, San José, Costa Rica. 2007.

Si un proceso esta conformado por varios procedimientos, se podría agregar al final de la codificación un número consecutivo, para distinguir los diferentes procedimientos que conforman este proceso y brindar orden y coherencia al mismo.

#### 3.4.3.2. Objetivo del Procedimiento.

El objetivo del procedimiento es el motivo por el cual se realiza determinado procedimientos, es la razón de ser del mismo. Este indica de forma resumida lo que se pretende alcanzar con el procedimiento.

### 3.4.3.3. Alcance del Procedimiento.

El alcance es el ámbito funcional que abarca el procedimiento. Es recomendable definir el alcance de cada procedimiento de la siguiente forma:

- a) Exponiendo el conjunto de bienes y/o servicios a los que afecta el procedimiento.
- b) Indicando dónde empieza y dónde termina el procedimiento en relación a otros procedimientos.

### 3.4.3.4. Lineamientos del Procedimiento.

Los lineamientos del procedimiento son una enunciación de las principales normativas que dan sustento a la institución para la realización del procedimiento.

### 3.4.3.5. Descripción del Procedimiento.

La descripción es la secuencia de actividades constitutivas del procedimiento. Se representa en forma de prosa, y debe indicar:

- a) El nombre del procedimiento, el número secuencial de la actividad (1, 2, 3, 4... "n"),
- b) Un enunciado de la actividad que se realiza (p.e. Remisión de informe ó entrega de documento),
- c) El nombre del responsable (funcionario o unidad) de la ejecución de la actividad,
- d) La descripción narrativa de las actividades secuenciales para desarrollar el procedimiento y si se desea la normativa que da sustento a esa actividad.

### 3.4.3.6. Diagramación del Procedimiento.

La diagramación de los procedimientos se realiza a través de los diagramas de flujo. Un diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento, mediante la cual y por medio de una simbología previamente establecida, se indica la secuencia de actividades y el flujo de información. El diagrama de flujo constituye la representación diagramática de la secuencia lógica de pasos, en las operaciones y actividades desarrolladas por las diferentes unidades organizativas.

Su trazado permite un conocimiento general del procedimiento, explicando cómo funciona, cuáles son sus elementos clave, identificando quién proporciona los insumos o recursos y a quién, así como delimitando la áreas importantes del proceso, entre otros. Realizar un análisis de los procedimientos detectados es importante, pues la visualización de los mismos permite reducir al mínimo la duplicidad de las tareas, el traslape de información y los conflictos de tipo laboral en cuanto a responsabilidades en la ejecución de los mismos.

Cada proceso debe tener identificada su visión, su misión, sus objetivos y metas. La estructura organizacional donde se identifiquen las unidades organizacionales responsables de la ejecución de los procesos, deberá ser definida una vez que se cuente con las versiones finales de estos. En el anexo N.2 se muestra el ejemplo de una matriz utilizada para el levantamiento y descripción de los procesos y procedimientos institucionales.

## **3.5. Etapa 5: Priorización y Aprobación de los Procesos.**

Antes de ser publicados y distribuidos en la organización, los procesos y procedimientos institucionales deberán ser expuestos a los Jerarcas Institucionales por parte del equipo

encargado del levantamiento de los procesos, para su respectiva revisión, priorización y aprobación.

En esta instancia, los Jerarcas Instituciones establecerán el listado definitivo de los procesos y procedimientos institucionales y, procederán a priorizar los mismos, identificando los procesos que resulten claves para la institución. Para facilitar a los jefes de las instituciones este proceso de priorización, el equipo encargado del levantamiento de procesos, podrá presentarle una propuesta de priorización de los procesos, obtenida de forma participativa con los funcionarios de la Institución. Para esta priorización se debe tomar como referencia *el impacto del proceso* en los objetivos estratégicos y las metas institucionales y la *repercusión o impacto en el usuario*.

Asimismo, los jefes de las instituciones podrán solicitar ajustes a los procesos antes de proceder con la validación o aprobación de los procesos institucionales, lo que le genera un grado de formalidad a la aplicación de los procesos. Para su formalización, los procesos se agrupan en un Manual de Procesos o Procedimientos.

### **3.6. Etapa 6: Difusión de los Procesos.**

Los procesos deben ser comunicados tanto a los funcionarios responsables de su ejecución, como a toda la institución, una vez que los jefes de las instituciones los hayan aprobado y formalizado. Dicha comunicación y formalización tienen por objetivo asegurar que se estandarice su aplicación y tanto los funcionarios actuales y como los que ingresen en el futuro, puedan conocer la forma de realizar determinada actividad, procedimiento o proceso.

### **3.7. Etapa 7: Aplicación y Control de los Procesos.**

Toda institución debe realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los procesos. La periodicidad de estas evaluaciones se establecerá previamente por los jefes de las instituciones y podría estar indicada en el Manual de Procesos y/o Procedimientos. La intención de realizar estas evaluaciones es detectar si los procesos conservan su utilidad para el desarrollo de las actividades de la institución, o en su defecto, han perdido su eficacia, eficiencia y productividad y por ende, su capacidad para satisfacer las necesidades de sus usuarios internos o externos.

### **3.8. Etapa 8: Mejoramiento Continuo de los Procesos (Rediseño de Procesos).**

Esta etapa es también conocida como Rediseño de Procesos, en ella se realiza una revisión de los procesos establecidos por la institución, y de ser necesario, se rediseñan estos para mejorarlos y adecuarlos para satisfacer las necesidades de los usuarios.

El objetivo del rediseño es evaluar los procesos de trabajo, y si es el caso modificarlos para crear servicios o productos dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios. Persigue por tanto:

- Suprimir actividades que no aportan valor.
- Reducir los tiempos al mínimo.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos legalmente establecidos.
- Adecuar a la normativa reguladora.
- Aplicar la tecnología al rediseño.

Para la realización de esta etapa el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica publicó la *“Guía para el Rediseño de Procesos”*, misma que puede ser consultada en el sitio electrónico: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

## **Consideraciones Finales**

El contenido de este documento tiene como propósito guiar a las instituciones públicas hacia modos de organización por procesos, donde la gestión de los servicios se realice dando un valor agregado a los mismos, y mejorando la eficiencia y la eficacia, así como la mejora de los bienes y servicios que se les brinda a los usuarios.

En este contexto, es preciso crear un enfoque integral del funcionamiento institucional donde intervienen diversos elementos que se complementan e interactúan por medio de los procesos institucionales para generar bienes y servicios públicos, tales como: la conformación estructural, los objetivos institucionales, el recurso humano apropiado para la gestión, la tecnología y la infraestructura organizacional.

Dichas variables o factores son susceptibles de ser ordenados, normalizados y estandarizados, por medio de Manuales de Procesos, en el orden de lograr la mejor y más eficiente combinación de ellos para ofrecer más y mejores servicios y bienes a la ciudadanía.

Con la publicación de este documento, la Unidad de Reforma Institucional de la Dirección de Modernización del Estado del MIDEPLAN, espera contribuir con el diseño y la comprensión de los procesos organizacionales en instituciones públicas, como un esfuerzo más por lograr una mejor organización y gestión pública, capaz de generar un bienestar a la población.

## Glosario de Términos

**Actividades:** conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos. Buscan un fin práctico a través de la suma de las acciones que llevan a cabo cada uno de los miembros de la organización, a través de los pasos que realizan en el desempeño de su trabajo individual y que tiene una intención operativa.

**Expectativas:** calidades o requerimientos esperados del producto (bien/servicio) a adquirir para la satisfacción de necesidades.

**Mapa de Procesos:** diagrama que permite identificar los procesos de una institución y describir sus interrelaciones principales.

**Necesidad:** carencia, falta de algo, usualmente indispensable para la vida, unida al deseo de satisfacerla.

**Procedimiento:** sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio. Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos funcionarios que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado. Un procedimiento indica cómo proceder en una situación concreta.

**Proceso:** con el propósito de que se elija la definición que mejor se ajuste a los propósitos del trabajo, se presentan tres definiciones de este concepto.

- a) Es la expresión de lo que debe hacerse a través de los procedimientos. Los procesos buscan la obtención de los objetivos a través de la realización de las funciones propiamente dichas. Por ello es que la estructura administrativa es el resultado de la conformación de los procesos operativos y administrativos (sustantivos y auxiliares) necesarios para el funcionamiento de la organización. Se considera proceso al conjunto de procedimientos interrelacionados entre sí que buscan la obtención de un objetivo.
- b) Sucesión e interrelación de pasos, tareas y decisiones, con valor agregado, que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto o servicio.
- c) Son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.

**Producto (bien/servicio):** es el resultado de un proceso. Es el resultado tangible, el bien obtenido de la transformación de los insumos que agregan valor al proceso.

**Resultado:** consiste en el producto –bienes, información o servicios- que resultan del proceso. Es el punto final del proceso.

**Servicio:** toda prestación de carácter intangible que contribuye a la satisfacción de una necesidad, sea individual o colectiva. Para Kotler (1984) un servicio es *“...cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y nos da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico”*.

**Tarea:** también llamadas operaciones o actividades, es el conjunto de cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.

**Usuario:** es cualquier persona, grupo de trabajo o unidad administrativa, que recibe el producto y determina sus requerimientos.

**Usuario externo:** persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que no trabaja en la misma organización que el productor y es quien recibe el producto. Son los usuarios finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización.

**Usuario interno:** persona, grupo de trabajo, unidad administrativa o servicio que trabaja para la misma organización que el productor, cuyos productos o servicios que recibe los utiliza en su trabajo.

## Bibliografía

Blaya, Inmaculada. **Gestión por Procesos**. Oficina de Gestión y Control de la Calidad, Universidad Miguel Hernández de Elche, España, 2006.

CIP de Costa Rica S.A. para el Proyecto de Apoyo al Sistema Nacional para el Desarrollo Sostenible –SINADES-. **Antología Taller de Desarrollo Organizacional y Gestión Participativa**. Proyecto BID/MIDEPLAN/SINADES (ANT/SF/4717-CR), San José, Costa Rica. 1997.

Henderson García, Alan. **Antología del Curso Taller: Rediseño de Procesos y Agilización de Trámites**. Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-. San José, Costa Rica, 2006.

Hernández Orozco, Carlos. **Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos**. Primera Edición, Editorial EUNED, San José, Costa Rica, 1996.

Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-. **Análisis de Procesos y Elaboración de Manuales de Procedimientos, MIDEPLAN**. San José, Costa Rica, 2008.

Medina Giopp, Alejandro. **Gestión por Procesos y Creación de Valor Público. Un enfoque analítico**. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, Santo Domingo, República Dominicana, 2005.

Mena Redondo, Oscar. **Análisis Administrativo**. Segunda Edición, Artes Finales y Ediciones Gráficas, San José, Costa Rica, 1994.

MIDEPLAN. **Guía para el Rediseño de Procesos**. Área de Modernización del Estado. San José, Costa Rica, 2007.

Norma ISO 9000:2000. **Sistemas de Gestión de la Calidad – Conceptos y Vocabulario-**.

Oficina de Gestión y Control de la Calidad. **Manual de Diseño de Procesos**. Universidad Miguel Hernández de Elche, España, 2006.

Palacios Echeverría, Alfonso José. **Investigación Administrativa**. 1ed. Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa, San José, Costa Rica, 2002.

Servicio de Salud de Castilla-La Mancha. **La Gestión por Procesos**. Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria, Toledo, España, 2002.

Vieto Z. Juan Bautista, **Manual General de Rediseño de Procesos**, Unidad de Planificación Institucional, Ministerio de Hacienda, San José, Costa Rica. 2007.

## Consulta de páginas electrónicas

NAVACTIVA. **Norma ISO 9000/2000**. Disponible en el sitio electrónico:  
<http://www.navactiva.com/web/es/amngm/aseso/innrrrh/asesor1/2005/34747.php>.

Pérez Cantillo, Nerelys, Rodríguez Hernández Jorge. **Gestión por Procesos**. Disponible en el sitio electrónico:  
<http://www.monografias.com/trabajos33/gestion-procesos/gestion-procesos.shtml>

Policarpa Salavarrieta. **Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos Administrativos y Asistenciales**. Oficina de Planificación, Colombia, 2004. Disponible en el sitio electrónico:  
[http://www.esepolicarpa.gov.co/ArchivosWeb/G-001-OP\\_GUIA\\_PROCESOS\\_ESE.pdf](http://www.esepolicarpa.gov.co/ArchivosWeb/G-001-OP_GUIA_PROCESOS_ESE.pdf).

Rey Peteiro, Domingo. **Gestión por Procesos y Modelado de Procesos**. 2005. Disponible en el sitio electrónico: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

Excelencia Empresarial. **Gestión por Procesos**. España, 2008. Disponible en el sitio electrónico:  
[http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)

## Anexos

### Anexo N.1 Levantamiento de Procedimientos

Con el objeto de hacer explícita la metodología para el Levantamiento de los Procedimientos, se indica a continuación algunas reglas y formatos, con su uso, y que podrían ser utilizados para unificar el levantamiento de los procesos en la Institución.

#### Reglas

Para el levantamiento de procedimientos se deberían tener en cuenta las siguientes reglas:

1. **Definir el límite del procedimiento:** El inicio del procedimiento y el fin o terminación. Ejemplo: Recibo de la madera para fabricación del mueble (Inicio) y terminación del producto para la Venta (Fin del Procedimiento).
2. **Nombre del cargo:** Nombre del cargo del funcionario responsable de acuerdo a los puestos de trabajo debidamente establecidos.
3. En la descripción de las actividades del procedimiento, siempre se debe iniciar la frase usando el verbo en tercera persona.
4. En los pasos de decisión se utiliza el verbo en infinitivo.
5. **Determinación de objetivos y metas:** Lo que se espera del respectivo procedimiento.
6. Los procedimientos se hacen relacionar y referenciar utilizando el formulario "único".
7. El grupo de apoyo entregará el procedimiento ya verificado con sus "Documentos Anexos" o Justificativos.
8. **Explicación de las gráficas:** Elaboración de flujogramas en borrador para pasar a revisar, estudiar y simplificar pasos o trámites.
9. Se realizan entrevistas con los funcionarios que manejan los distintos aspectos o que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, conductas, justificación de los trámites mediante la respuesta a los siguientes interrogantes ¿Porqué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Qué?, ¿Cómo?.
10. Determinar si cada paso del procedimiento está justificado y esta agregando valor, así que no sea repetitivo.

#### Cómo revisar los procedimientos

Una vez levantados los procedimientos y hechas las verificaciones, observaciones y entrevistas pertinentes, se procede a su revisión bajo el cumplimiento de estos pasos:

1. Tener claridad de la estructura de la entidad a Nivel General y a Nivel Individual, estudiar el organigrama.
2. Analizar la secuencia del proceso y la relación que se tenga con una o varias dependencias. Ejemplo: contabilidad, tesorería, etc.
3. Analizar la segregación de funciones. Lo cual se lleva a cabo mediante la solución al siguiente interrogante: ¿Cuándo no se segregan funciones? ¿Cuándo lo hace todo una sola persona autoriza, aprueba, revisa, ejecuta, etc.?
4. Analizar la responsabilidad de cada paso que se realiza por cada funcionario.

5. Estudiar el listado de problemas - soluciones que recogieron en las encuestas y que tengan que ver con los procedimientos y cruzan dicha información con los nuevos procedimientos.
6. Analizar los documentos: formas que se utilizan, información que contiene, número de copias, distribución, usos, archivo, consulta, cuantificación de la cantidad de documentos procesados, formas de manipulación, firmas, sellos, personas que intervienen justificando su participación, respondiendo que informes se producen con base en la información de los mismos.
7. Estudiar que los espacios usados para los equipos sean suficientes y se adapten a las necesidades técnicas, por ejemplo computadoras o equipos especiales.
8. Identificación de los procesos: sí son manuales o por computadora, evaluándolos especialmente con tendencia a que al máximo las labores se sistematicen.
9. Definición de información que se producirá, de orden financiero, estadístico, económico y técnico.
10. Sistematización que se está aplicando en el procedimiento en la Institución.
11. Realizar ejercicios de "lluvia de ideas" con los funcionarios para conocer formas o sugerencias que lleven a la simplificación y mejoramiento de los procedimientos.

**Anexo N.2  
Levantamiento de Procesos**

Nombre de la Institución:  
Unidad Organizativa (responsable de la ejecución del procedimiento):

Cuadro #1: Ficha para el levantamiento de procesos y procedimientos

Nombre del proceso / procedimiento:  
Nombre del producto principal que genera el proceso / procedimiento:  
Nombre de los productos o servicios al final del proceso / procedimiento:  
Nombre de la unidad administrativa:

Levantado por:  
Fecha:

<b>Numeral</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Punto de control</b>	<b>Sugerencias para mejoras</b>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

**Descripción del cuadro para levantamiento de procesos/procedimientos  
Proceso actual y Sugerencias**

**Nombre del proceso / procedimientos:** se debe indicar el nombre del proceso o procedimiento al cual se está refiriendo o pretende analizar.

**Nombre del bien y/o servicio principal (verificación) que genera el proceso / procedimiento mencionado:** indicar el nombre del bien y/o servicio (s) al cual se está refiriendo o pretende analizar.

**Nombre de los subproductos:** indicar el nombre de los bienes y/o servicios finales (documento, informes, etc.) al final del proceso o procedimiento.

**Nombre de la unidad:** escriba el nombre de la unidad organizativa a la cual corresponde el proceso.

**Levantado por:** escriba el nombre del funcionario (s) que hace el levantamiento de la información.

**Fecha:** escriba la fecha en la cual se levanta la información del proceso / procedimiento.

**Proceso actual:**

**Numeral (orden):** establezca un orden de los pasos que debe cumplir el responsable para realizar el proceso / procedimiento, de acuerdo a la secuencia de los procesos / procedimiento asigne un número.

**Descripción de la actividad:** relacione las características de las actividades ejecutadas que componen el procedimiento.

**Responsables:** relacione el cargo (cargos) encargado de realizar la actividad antes enunciada. En este apartado no se debe indicar el nombre del encargado, sino el puesto, p.e. Técnico de Área o Jefe de Área.

**Unidad Administrativa:** relacione la unidad organizativa encargada de ejecutar la actividad.

**Punto de control:** señale cuál es la acción o elemento que permita saber si el proceso / procedimiento está siendo ejecutado correctamente. (En caso de que exista)

**Sugerencias:** se invita a avanzar comentarios y sugerencias en orden de mejorar las actividades llevadas a cabo por el área o unidad.

**Anexo N.3**  
**Descripción del Cuadro Levantamiento de Procesos/Procedimientos**

**MINISTERIO O DEPARTAMENTO:** Ministerio

**NOMBRE:**

**NATURALEZA:**

Principal ( )

Adscrita ( )

Vinculada ( )

**DEPENDENCIA/ÁREA:** encargada de realizar el proceso

**UNIDAD EJECUTORA:** encargada de realizar el proceso

1. **Nombre del proceso:** Debe estar definido por la acción que realiza el responsable, para obtener el producto o servicio específico demandado. Deberá enunciarse en forma clara, corta y precisa.
2. **En qué consiste el proceso: Para definir en que consiste el proceso tenga en cuenta:**
  - Calidades de la persona o destinatario que solicita el proceso
  - Indicar las condiciones que se deben dar para formular la solicitud
  - Indicar qué se espera obtener, mencionando el nombre del proceso o producto
  - Ante quién debe solicitarse (dependencia y nombre de la entidad).
3. **Insumos, requisitos y documentos necesarios para el proceso:**
  - (i). Anotar los requisitos que deben reunir los solicitantes.
  - (ii). Anotar los documentos que se deben aportar a la administración para la realización del proceso.
4. **Lugar donde se realiza el proceso:**
  - (i). Relacionar el lugar o lugares a los que el solicitante debe dirigirse para solicitar información sobre el proceso (Organismo, dirección, teléfono, fax, e-mail).
  - (ii). Relacionar los lugares a los que el solicitante debe dirigirse para realizar el proceso (Organismo, dirección, teléfono, fax, e-mail).
5. **Principales normas que regulan el proceso/subproceso: -**
  - Leyes
  - Decretos
  - Resoluciones
  - Otros
6. **Otros datos sobre el proceso:**
  - Áreas o dependencias que realizan la coordinación administrativa del proceso.
  - Cargo/responsables que realizan el proceso.
  - Tiempo aproximado de realización del proceso (producto).
  - Cuantos procesos (productos) de este tipo lleva a cabo su unidad operativa al año.

**Anexo N.4**  
**Ficha de descripción de los procesos**

	<b>Información del proceso</b>
<b>Nombre del proceso:</b>	
<b>Entradas/Insumos necesarios para desarrollar el proceso:</b>	
<b>Principales procedimientos, actividades y tareas, descripción narrativa en orden secuencial:</b>	
<b>Salida / Producto final:</b>	
<b>Usuario del proceso:</b>	
<b>Responsable de ejecutar el proceso:</b>	
<b>Criterios de evaluación del rendimiento del proceso (productividad, volumen, costo, calidad, tiempo). Puntos de control:</b>	
<b>Equipo evaluador</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en Alejandro Medina Giopp (2005)

**Elaborado por:**  
Jorge Ortega Vindas

**Revisado por:**  
Diego Mora Valverde  
Maribel Sequeira Gutiérrez

Junio, 2009  
Dirección electrónica: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)