



PERÚ

Presidencia
del Consejo de Ministros

Secretaría General

Secretaría de Gestión
Pública

LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MARCO DEL D.S. N° 004-2013-PCM – POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021



LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1. Objeto

Orientar a las entidades de la administración pública para el cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que establece la adopción de manera paulatina de la gestión por procesos.

2. Finalidad

Mejorar los procesos de las entidades de la administración pública para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos.

3. Importancia de implementar la gestión por procesos orientada a resultados en las entidades de la administración pública

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan – en el marco de las políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno – por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. A su vez, establece como uno de los pilares centrales a la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional.

La mejora de la gestión institucional se orienta a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, personas, grupos, entidades o empresas, entre otros estableciendo bases duraderas para el fortalecimiento del Estado, en un ambiente en el cual la gestión por procesos es elemento central de un sistema de calidad, catalizador de la demanda ciudadana.

La gestión por procesos constituye una efectiva estrategia de gestión, porque fortalece la capacidad para lograr resultados superando las barreras de una estructura organizacional de tipo funcional. Debe vincularse con los fines institucionales y orientarse a servir al ciudadano.

La identificación, sistematización y mejora de los procesos serán claves para elevar las capacidades de gestión, optimizar el uso de los recursos públicos para lograr resultados fortaleciendo el rol del Estado y de los organismos que lo integran.

La revisión exhaustiva de las etapas de un proceso, eliminación de procesos y de actividades que no agregan valor e identificación de oportunidades de mejora, conducen a una reducción de tiempos y costos para la entrega final de un bien y servicio, y una mayor satisfacción del ciudadano.

Un aspecto particularmente relevante es la capacidad de escuchar y tener en cuenta la opinión de los ciudadanos. Son ellos los que evalúan y determinan la calidad del bien y servicio, resultado del proceso, y su opinión es clave para identificar problemas e insatisfacción.



Atender quejas y reclamos, evaluar su satisfacción y solicitar su opinión, permitirá obtener valiosa información para adoptar acciones correctivas.

Principios orientadores de la gestión por procesos

- **Liderazgo Visionario**

La Alta Dirección debe establecer una visión orientada hacia el ciudadano, demostrar valores organizacionales claros y visibles, y establecer altas expectativas para los servidores públicos, balanceando las necesidades de todas las partes interesadas.

Los líderes deben asegurar la creación de estrategias, sistemas y métodos para conseguir excelencia en el desempeño, estimular la innovación, construir conocimiento y habilidades, y asegurar la sostenibilidad de la entidad.

Los valores y estrategias definidos, deben guiar todas las actividades y decisiones de la entidad. La Alta Dirección debe inspirar y alentar a todos los servidores de la entidad a contribuir, desarrollar y aprender, a ser innovadores y aceptar el cambio.

Los miembros de la Alta Dirección deben servir como modelo a seguir por su comportamiento ético y compromiso personal al planear, proporcionar un ambiente de apoyo para tomar riesgos inteligentes, comunicar, entrenar y motivar a los servidores, desarrollar futuros líderes, revisar el desempeño organizacional y dar reconocimiento a sus servidores.

- **Orientación al Servicio del Ciudadano**

Todas las entidades están al servicio del ciudadano o destinatario de bienes y servicios y dependen de él, en consecuencia deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

- **Transparencia, Participación Ciudadana y Ética Pública**

Todas las entidades tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a la propuesta de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.

El Estado, sus autoridades y servidores deben garantizar la transparencia en la actuación de las entidades de la administración pública y generar canales adecuados para facilitar el acceso al ciudadano o destinatario de bienes y servicios a la información pública, promoviendo la participación ciudadana en los asuntos de interés público.

- **Valoración al Servidor Público**

El éxito de toda entidad depende cada vez más del compromiso de sus servidores con el trabajo que desempeñan. El compromiso será mayor cuando exista una dirección organizacional clara, un ambiente seguro, confiable y cooperativo. Es muy importante que la entidad capitalice conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de sus servidores.



Es decir, toda entidad debe valorar a su servidor, lo que significa comprometerse con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Esto involucra prácticas de trabajo más flexible y de alto desempeño adecuadas a lugares de trabajo y necesidades familiares.

Los principales retos para la valoración al servidor son: 1) Demostrar el compromiso de los líderes hacia su éxito, 2) Proporcionar motivación y reconocimiento que va más allá del sistema regular de compensaciones, 3) Ofrecer desarrollo y progreso dentro de la entidad, 4) Compartir el conocimiento de la entidad, para que el servidor mejore su capacidad de prestar un buen servicio y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos, 5) Crear un ambiente que incentive la toma de riesgos inteligentes para alcanzar la innovación y 6) Crear un ambiente de apoyo para el servidor.

El servidor a todos los niveles, es la esencia de una entidad y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

- **Evaluación Permanente, Mejora Continua, Orientación a Resultados y Rendición de Cuentas**

Una gestión pública de calidad y orientada a resultados es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa; orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano o destinatario de bienes y servicios proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.

Las mediciones de desempeño de una entidad, necesitan estar enfocadas en resultados. Una combinación balanceada de mediciones de desempeño, es un medio efectivo de comunicar prioridades de corto y largo plazo, monitorear desempeño actual y proveer una clara base para mejorar los resultados.

- **Innovación y Aprovechamiento de las Tecnologías**

La innovación debe conducir a la entidad a nuevas dimensiones de desempeño a través de cambios significativos en los procesos, con el fin de mejorar los bienes y servicios que brinda al ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa entre otros.

Para alcanzar los resultados que los ciudadanos o destinatarios de bienes y servicios esperan, se requiere que las entidades de la administración pública avancen en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos, mediante los cuales implementan sus acciones. Ello las llevará seguramente, a implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos, que innoven su gestión, para responder mejor a las expectativas de los ciudadanos. El proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas, no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquellas responsables de sistemas administrativos, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública.

- **Agilidad y Flexibilidad**

El éxito en un ambiente siempre cambiante y competitivo a nivel global demanda agilidad (capacidad para el cambio rápido) y flexibilidad en las operaciones. Las entidades se



enfrentan a ciclos cada vez más cortos para satisfacer las demandas de los ciudadanos y ofrecer cada vez mejores bienes y servicios. Los cambios bruscos están ocurriendo con más frecuencia.

Ellos pueden ser desencadenados por introducciones de tecnologías, presión o agitación económica, o demandas sociales. Las entidades deben ser capaces de hacer cambios profundos, en un ciclo de tiempo cada vez más corto. Las mejoras significativas en tiempos de respuesta a menudo requieren de nuevos sistemas de trabajo, mejora e innovación de procesos, mayor simplificación administrativa o la habilidad para un cambio rápido de un proceso a otro. Un servidor capacitado y con conocimiento integral de la entidad, es un activo vital en un ambiente tan demandante.

Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen. Ello será posible, en tanto sean capaces de adaptar oportunamente sus estructuras organizacionales, así como sus procesos y procedimientos *-sobre todo los vinculados a los sistemas administrativos-* de manera que se asegure la prestación de servicios públicos según las necesidades de los ciudadanos, sin descuidar el control sobre el uso correcto de los recursos y bienes públicos, con un enfoque más centrado en los resultados, que en el solo control de los procesos e insumos, que en muchos casos termina promoviendo el simple cumplimiento de la legalidad y la realización de procesos de gestión que no aportan valor público.

Se requiere por lo tanto, un equilibrio entre la flexibilidad necesaria para gestionar y la necesaria regulación y control que garanticen el uso correcto de los recursos públicos y a su vez logren la mayor satisfacción de los ciudadanos.

- **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor**

El proveedor es aquel que provee a la entidad de normativa, información o cualquier otro insumo necesario para la realización de sus actividades y cumplimiento de su misión. Una entidad tiene proveedores internos, aquellos que brindan insumos al interior del mismo proceso, y proveedores externos, aquellos que brindan insumos y no participan del proceso.

Los proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para agregar valor.

4. Orientaciones para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública

5.1 Roles y Responsabilidades para la implementación de la gestión por procesos:

- El titular de la entidad es el responsable de garantizar la implementación de la gestión por procesos.



- La Secretaría General o la que haga sus veces, en su calidad de máxima autoridad administrativa de la entidad, es el órgano responsable de conducir el proceso de implementación de la gestión por procesos.
- La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización¹, es el órgano técnico de la entidad, responsable de implementar la gestión por procesos y lidera al Equipo de Mejora Continua (EMC), al cual se refiere el D.S. N° 007-2011-PCM.

En los casos, en que la entidad tuviera conformados diferentes comités, equipos o grupos de trabajo que involucren o estén relacionados a la gestión por procesos, se recomienda que para efectos de optimizar sus recursos y actividades, se integren sus funciones dentro del alcance de las actividades de la Metodología, en coordinación con la Secretaría General o la que haga sus veces.

Si la Entidad considera que deben mantenerse separadas las funciones de dichos comités, equipos o grupos de trabajo deben establecerse obligatoriamente mecanismos o espacios de coordinación, para evitar duplicidad de tareas.

Los comités, equipos o grupos de trabajo, creados por norma expresa, que involucren o estén relacionados a la gestión por procesos, deben tener en cuenta lo establecido en la Metodología para la implementación la gestión por procesos en las entidades de la administración pública.

5.2 Condiciones previas para la implementación de la gestión por procesos

- **Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección**
La implementación de la gestión por procesos, al igual que cualquier iniciativa para mejorar la entidad, requiere el compromiso de la Alta Dirección, el que debe ser evidente para el servidor, a través del involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito de dicha implementación.
- **Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos**
El proceso de implementación de la gestión por procesos implica un cambio progresivo a nivel institucional. Para dar inicio a dicho cambio, es fundamental tener un liderazgo visionario, que establezca el norte de este proceso. Esta visión debe estar claramente expresada a través de los objetivos estratégicos correctamente establecidos.
- **Asegurar los recursos**
Para implementar la gestión por procesos es prioritario contar con los recursos necesarios, tanto servidores especializados, disponibilidad de los involucrados para la capacitación y sensibilización correspondiente, materiales e infraestructura, acorde a las necesidades.

¹ También denominada como Oficina de Racionalización, o la que haga sus veces.



- **Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos**
El titular de la entidad garantizará, a través del aseguramiento de recursos, que la Secretaría General, o la que haga sus veces, y la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad fortalezcan las condiciones necesarias para implementar la gestión por procesos.

Se debe tener en cuenta las competencias de los encargados de la implementación de la gestión por procesos, la necesidad de fortalecerlas, el conocimiento de procesos, procedimientos y las actividades de la entidad, en función del alcance sobre el trabajo a realizar. Asimismo, debe asegurarse también de determinar y evaluar las necesidades de apoyo tanto interno como externo que se requerirán para las tareas de implementación.

5.3 Documentación de los procesos

- **Mapa de Procesos**
El Mapa de Procesos está conformado por su representación gráfica y la Ficha Técnica de cada proceso.

El Mapa de Procesos debe ser elaborado por la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, en coordinación con los responsables de la ejecución o desarrollo de los procesos, que para efectos de la Metodología se denominará **dueños de los procesos**² y debe ser aprobado por el titular de la entidad, previa revisión de la Secretaría General o la que haga sus veces.

Para mayor detalle véase el desarrollo de la Documentación de los Procesos en la Metodología.

- **Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos**
El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, en adelante el Manual, es un documento descriptivo que tiene un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada las acciones que se siguen en la ejecución de cada uno de los procesos generados para el cumplimiento de la misión de la entidad, así como para la satisfacción del ciudadano.

El Manual debe ser elaborado por los órganos o unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso, con asesoría de la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad, y será aprobado por el **dueño, propietario o responsable del proceso**.

Los procesos que tienen secuencia en dos o más entidades darán lugar a un Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos que contenga descripción de todas las acciones de un determinado proceso. La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad en todas las entidades de la administración pública que

² Entiéndase como dueño del proceso, el responsable de la ejecución o desarrollo de un proceso y de garantizar que el bien o servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.



intervienen en el proceso serán responsables solidariamente de la elaboración de dicho Manual. En este caso la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, intervendrá como elemento coordinador.

Para estos casos, se debe emplear espacios de coordinación a nivel intergubernamental, intersectorial, interinstitucional, entre otros; con el fin de brindar claridad sobre la responsabilidad de cada entidad que interviene en el proceso con un enfoque para resultados y orientado a satisfacer al ciudadano.

Para mayor detalle véase el desarrollo de la Documentación de los Procesos en la Metodología.

5.4 Consideraciones a tomar en cuenta para la mejora continua

- Los procesos deben ser constantemente revisados, evaluados y mejorados.
- La evaluación será posible, si se establecen indicadores y se registran las actividades realizadas.
- Es importante tener en cuenta que los errores, las quejas y los reclamos, constituyen una importante oportunidad de aprendizaje, mejora e innovación, si éstos son analizados buscando las causas raíz de los problemas, a fin de identificar soluciones que los corrijan.
- Medir la satisfacción del ciudadano o destinatario de bienes y servicios, es fundamental para conocer su percepción sobre el bien recibido o el servicio prestado.
- La comparación y el aprendizaje de las actividades, servicios o procesos que realizan otras organizaciones tanto públicas como privadas, ayudan a identificar oportunidades para la mejora e innovación.
- Las sugerencias y aportes de los servidores, que tienen conocimiento directo y participación en las actividades, son una fuente muy importante para identificar carencias, fallas y oportunidades de mejora.
- La sostenibilidad de un cambio o mejora requiere estandarizarse, vale decir documentarse y convertirse en una “lección aprendida”.